

# Как привести дела в порядок

искусство продуктивности  
без стресса

Дэвид Аллен



Мировой бестселлер



David Allen

# Getting Things Done

The Art of  
Stress-Free Productivity

Revised Edition



PENGUIN BOOKS

Дэвид Аллен

# Как привести дела в порядок

Искусство продуктивности  
без стресса

8-е издание, переработанное

Перевод с английского Юлии Константиновой

М о с к в а  
«Манн, Иванов и Фербер»

2016

УДК 316.477  
ББК (Ю)88.52  
А50

*Издано с разрешения:  
Penguin Books, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC  
и Andrew Nurnberg Literary Agency*

**Аллен, Дэвид**  
А50      Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса / Дэвид Аллен ; пер. с англ. Юлии Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 416 с.

ISBN 978-5-00057-691-5

Это обновленное издание самой известной книги по личной эффективности, переведенной на несколько десятков языков. С ее помощью клубки ваших проблем распутаются гораздо быстрее: вы обретете ясность сознания и упорядоченность мыслей, научитесь отделять важные дела от второстепенных, верно ставить цели и распределять приоритеты, доводить начатое до конца, а также полноценно отдыхать.

В новом издании большое внимание уделено работе с электронной почтой и другой цифровой информацией, так что теперь методика Getting Things Done поистине универсальна.

УДК 316.477  
ББК (Ю)88.52

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-691-5

© David Allen, 2001, 2015  
© Издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

# СОДЕРЖАНИЕ

GTD — новый вид единоборств.....	7
Предисловие к новому изданию .....	13
<b>Часть I. Методология Getting Things Done: добро пожаловать .....</b>	<b>23</b>
1. Новые методы для новой реальности .....	31
2. Жизнь под контролем: пять шагов управления рабочим процессом .....	61
3. Творческий подход к работе: пять этапов планирования проекта .....	99
<b>Часть II. Практика продуктивности без стресса.....</b>	<b>129</b>
4. Начало: выделите время, место и инструменты .....	131
5. Сбор .....	157
6. Обработка: освобождаем корзину «Входящие» .....	175
7. Организация: создание правильных мест хранения.....	198
8. Обзор: поддерживайте актуальность и функциональность системы.....	258
9. Выполнение: выберите оптимальные действия.....	274
10. Контроль над проектами.....	303
<b>Часть III. Сила ключевых принципов .....</b>	<b>319</b>
11. Полезная привычка собирать информацию.....	321
12. Важность определения следующего действия.....	335
13. Важность умения концентрироваться на результате.....	352
14. Методология GTD и когнитивная наука .....	364
15. Путь к совершенству в GTD.....	378
Заключение.....	395
Приложение.....	398
Благодарности.....	404
Об авторе .....	407

# GTD — НОВЫЙ ВИД ЕДИНОБОРСТВ

Дэвид Аллен и его система Getting Things Done (GTD) давно известны в России и имеют широкий круг поклонников. Всем нам хочется быть продуктивными, то есть способными достигать желаемого результата без перенапряжения, оставаясь спокойными и сфокусированными.



У каждого своя история знакомства с GTD. Я хорошо помню, как однажды около десяти лет тому назад у меня образовалось гораздо больше обязательств, чем я мог на тот момент осилить. При этом все обстоятельства моей жизни были вполне приятными: рождение ребенка, карьерный взлет, переезд в Москву. Я почувствовал, что не справляюсь и могу потерять все, чего добился. Требовалось взять жизнь под контроль, был остро необходим новый подход к самоуправлению. Тогда я познакомился с книгой Дэвида Аллена. Впервые я прочитал ее на английском языке, а когда она вышла на русском, еще несколько раз перечитывал, каждый

раз открывая для себя что-то новое и полезное. Система, предлагаемая автором, зацепила меня тем, что описывала естественный процесс «приведения дел в порядок», при этом была универсальной, помогала взять под контроль все сферы жизни и принципиально меняла мышление.

GTD учит не управлению временем, а управлению своим сознанием. Система позволяет достичь состояния высокой продуктивности — полной включенности в процесс, очень похожего на состояние потока у мастеров боевых искусств. Не случайно сам Дэвид имеет черный пояс по карате и не скрывает, что на создание его методологии оказали влияние восточные учения и единоборства. GTD можно рассматривать как один из видов современных единоборств, который позволяет человеку успешно побеждать в мире, полном стрессов, насыщенных информационными потоками и всевозможных отвлечений.

Новая редакция книги — это самостоятельное произведение. Добавлены две новые главы и много информации, учитывающей сегодняшние реалии мира информационных технологий. Перевод сделан заново, с нуля. Особенное внимание было уделено унификации терминологии. По всем спорным моментам при переводе на русский язык мы обращались напрямую к Дэвиду. Перевод получился максимально аутентичным и близким к оригиналу по существу.

С того момента как я освоил GTD и существенно облегчил свою жизнь, моей мечтой было помочь другим узнать и принять систему Аллена. После долгих лет самостоятельного изучения я прошел все этапы сертификации системы у самого Дэвида, получив статус мастер-тренера по его методологии. В этом году мы с Дэвидом пришли к решению, что Россия заслуживает того, чтобы знакомиться и обучаться методологии GTD так же, как это происходит во всех цивилизованных странах, — не через разовые и, к сожалению, очень редкие в России авторские выступления, а путем систематического обучения на официальных лицензионных тренинговых программах.

Нельзя добиться реальной продуктивности за один присест, просто прочитав книгу или послушав выступление спикера. Нужна система практических занятий под руководством опытных специалистов. Несколько лет назад Дэвид создал такую систему поддержки и внедрения GTD, которая была апробирована и разошлась в стандартном, лицензированном формате в более чем 60 странах мира. Теперь она доступна и в России. Мы много и тщательно работали над адаптацией системы к российским условиям.

Желаю каждому читателю с помощью проверенной жизнью технологии GTD сделать свою жизнь комфортной, наполненной значимыми для него событиями и обустроенной по собственному вкусу, избавившись от суеты, спешки, неудовлетворенности.

Искренне ваш,

*Дмитрий Иншаков,*

*глава представительства Getting Things Done® в России*

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



*Посвящается Кэтрин,  
моему удивительному партнеру в жизни и в работе*

# ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА К НОВОМУ ИЗДАНИЮ

Вы держите в руках переработанное издание книги «Как привести дела в порядок», впервые опубликованной в 2001 году. Я фактически заново набрал текст от начала до конца, чтобы поправить содержание и стиль изложения, устранить неполную или устаревшую информацию, а также все, что мешало бы этой книге стать действенным руководством «на века», которое можно было бы использовать во всем мире и которое не потеряло бы своей актуальности в XXI веке и даже дольше. Я также хотел добавить самые интересные сведения о применении методологии *Getting Things Done*, о чем узнал после первого издания этой книги. Они касаются моего собственного более глубокого понимания эффективности методики и областей ее применения, а также того, как она была воспринята другими людьми, когда о ней начали узнавать во всем мире.

Что не потребовало изменений, так это фундаментальные принципы и основные техники. По мере работы над новым изданием я укрепился во мнении, что описанные мной принципы достижения продуктивности без стресса и наиболее успешные методы их применения нисколько не изменились

и не изменятся в обозримом будущем. Чтобы команда космонавтов приземлилась на Юпитере в 2109 году, она должна будет руководствоваться теми же самыми принципами для сохранения контроля над ситуацией и фокуса, к которым люди прибегают сегодня. Им по-прежнему в том или ином виде потребуется корзина «Входящие» (об этом я расскажу далее) для сбора незапланированной потенциально важной входящей информации, чтобы быть уверенными в собственных решениях. На это они будут обращать внимание во время первой высадки. А принятие решения по следующему действию всегда будет залогом успешного выполнения любой задачи, независимо от ее масштаба.

Однако многое в нашем образе жизни и работы изменилось с момента первого издания этой книги. В связи с этим я внес необходимые коррективы в основной материал и поделюсь мыслями о том, что показалось мне новым и интересным. Мои рекомендации будут полезны и тем, кто впервые услышал об этой методологии, и преданным поклонникам GTD\*, читавшим первое издание и желающим быть в курсе всех изменений.

## Что нового

Есть несколько ключевых областей из разряда «нового», которые повлияли на пересмотр содержания.

### Развитие цифровых технологий

Справедливость закона Мура (способность к обработке цифровой информации увеличивается экспоненциально с течением времени), равно как и социальные и культурные последствия все более тесной интеграции цифрового мира в нашу повседневную жизнь, не перестает удивлять, восхищать и даже озадачивать нас.

---

\* Аббревиатура GTD (от Getting Things Done) получила широкое распространение во всем мире как название методологии, описанной в этой книге. Она используется и в тексте этого издания.

Однако поскольку методология *Getting Things Done* в первую очередь имеет дело с содержанием и значением того, чем нам нужно управлять, будь то цифровой формат или бумажный, развитие технологий практически не затрагивает сути методологии. Просьба, полученная по электронной почте, с точки зрения того, как вы будете ее выполнять, фактически ничем не отличается от устной просьбы об услуге.

Однако проводной/беспроводной мир усложнил применение основных техник сбора, организации и оценки того, что является важным. Сегодня у нас появился доступ ко множеству суперинструментов и приложений, появляющихся практически ежедневно. В то же время это многообразие возможностей может обернуться тем, что наши «предохранители» продуктивности просто перегорят от такой нагрузки. Необходимость держать ситуацию под контролем и эффективно использовать постоянно развивающиеся технологии вносит значительный стресс в правильное управление рабочим процессом.

Я изменил некоторые свои предыдущие рекомендации относительно того, какие инструменты оптимально соответствуют выполнению конкретных задач в условиях новой цифровой и мобильной реальности. Я также убрал большинство ссылок на конкретные программные продукты, которые имелись в первом издании. Из-за высокой скорости инноваций в данной области любое конкретное программное обеспечение легко может устареть, обновиться или быть замененным чем-то абсолютно новым к тому моменту, когда вы об этом прочитаете. Я решил не участвовать в этой гонке, а сосредоточиться на общей модели.

В этом издании я пытался решить вопрос, какого внимания заслуживают бумажные материалы и инструменты (особенно при сборе, хранении справочной информации и временном хранении для дальнейшего обдумывания), так как многие представители молодого поколения пришли к убеждению, что могут обойтись без бумажных источников в принципе. Рискуя показаться старомодным, я решил оставить без изменений большинство этих рекомендаций из первого издания, поскольку многие потенциальные читатели нового издания,

по крайней мере частично, пользуются бумажными материалами. Примечательно, что среди наиболее продвинутых пользователей цифровых технологий\* растет интерес к использованию бумажных носителей. Время покажет, сможем ли мы когда-нибудь полностью отказаться от этого способа передачи информации.

## Мир, который постоянно «на связи»

Меня часто спрашивают, какие новые рекомендации GTD может предложить людям, которые в условиях мобильного мира постоянно «на связи».

Ничто не ново, за исключением того, как часто это происходит.

С необходимостью часто обрабатывать большие объемы потенциально важной информации в прошлом сталкивались, вероятно, только великие люди, такие как Наполеон, когда вел свою армию завоевывать Европу, или Бах, когда сочинял музыку, или даже Энди Уорхол\*\*, когда решал, что нарисовать или выставить в галерее. Сегодня все образованное население нашего цифрового мира без остановки воспринимает потенциально «важную» — или хотя бы релевантную — информацию. Легкость доступа к этой информации благодаря технологиям одновременно наделяет нас новыми возможностями и несет угрозы в плане объема получаемой информации, ее скорости и изменчивости. Если вы начинаете сгорать от любопытства, когда слышите сирены экстренных служб по соседству или на вечеринке хотите узнать, о чем оживленно беседует компания на другом конце комнаты, у вас есть все шансы стать жертвой бесконечных и мощных отвлекающих факторов, которые

\* Когда я пишу эти строки, в самом разгаре мой переезд в Европу из США и я пытаюсь свести свое физическое имущество к необходимому минимуму. Поэтому я отсканировал и перевел в цифровой формат все содержимое своей системы напоминаний (которой пользуюсь уже почти тридцать лет). И не раз мне пришлось испытать разочарование по поводу того, что со многими вещами я справился бы более эффективно, если бы имел дело с физическими предметами!

\*\* Энди Уорхол (Эндрю Вархола, 1928–1987) американский художник, продюсер, дизайнер, писатель, коллекционер, издатель журналов и кинорежиссер. *Прим. ред.*

обеспечивают вам ваши персональные технологии. Будет ли ваш опыт использования этих технологий в целом позитивным или негативным, зависит в первую очередь от применения методов, описанных в этой книге.

## Глобализация методологии GTD

Меня часто спрашивают, можно ли применять методологию GTD в иных культурных контекстах. Мой ответ всегда — уверенное «конечно». Основное послание этой книги настолько внутренне соответствует человеческой сути, что применять эту методологию могут все люди независимо от места их проживания, пола, возраста и особенностей темперамента. Конечно, у каждого человека своя причина использовать эту методологию и представление о том, какой цели она будет служить. Чаще всего людьми руководят стремление улучшить свою жизнь, упорядочить работу, а также интерес к саморазвитию. Полагаю, потребность использовать GTD в большей мере роднит вас с несколькими сотнями тысяч людей по всему миру, чем с вашим соседом или даже двоюродным братом!

Любой, кто хочет успевать больше, чем сейчас, имеет возможность делать это проще и изящнее, чем хранить все в голове.

С момента первой публикации книги информация о методологии GTD распространилась по всему миру. Первое издание было переведено более чем на тридцать языков. Во многих странах наша компания предоставляет франшизу на проведение тренинговых программ на основе этого метода. Если я был относительно уверен в кросс-культурном характере этой методологии, когда писал книгу, то прошедшие годы окончательно и бесповоротно укрепили мою уверенность.

## Подход, охватывающий больше читателей и пользователей

Первоначальным стимулом к написанию книги «Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса» стало мое стремление создать руководство по использованию

методологии, которую я сформулировал, протестировал и применял преимущественно на корпоративных тренингах и программах по развитию. По своим примерам, стилю оформления (на фотографии на обложке я был в галстук!) и внутреннему ощущению эта книга изначально и главным образом была адресована управленцам, руководителям, специалистам высокого уровня. Хотя я уже тогда понимал, что ее содержание будет в равной степени полезным для домохозяек, студентов, священнослужителей, свободных художников и даже пенсионеров, именно работающие специалисты проявили очевидный интерес к способу повышения своей персональной продуктивности при сохранении здравого рассудка. Этот способ помог справиться с приближавшейся информационной лавиной и стремительными и значительными изменениями, которые претерпевал деловой мир.

Getting Things Done — не просто о том, как привести дела в порядок. Это о том, как грамотно справляться с работой и личной жизнью.

Сегодня очень многие люди проявляют заинтересованность в том, чтобы достигать высоких результатов, сохраняя спокойствие и контроль над ситуацией. Появилось осознание, что существует не просто одноразовый ре-

цепт «тайм-менеджмента» исключительно для профессионалов, а методика образа жизни, помогающая справиться с новыми обстоятельствами, с которыми столкнулось большинство из нас. Я регулярно получаю благодарности от самых разных людей из всех уголков мира и рассказы о том, как изменилась их жизнь, когда они начали применять принципы GTD. Это побудило меня переработать первое издание.

С этой точки зрения я вынужден признать, что даже название этой книги звучит не совсем корректно: создается впечатление, что я каким-то образом выступаю за то, чтобы работать больше и дольше, чтобы больше успевать. На самом деле эта книга не столько о том, как привести дела в порядок, сколько о том, как это сделать правильно: она помогает принять верное решение, что делать в каждый конкретный момент, и уменьшить тревогу и стресс по поводу того, что вы не делаете. Ясность

и психологическая свобода, возникающие вследствие этого процесса, могут быть полезны многим людям, а не только профессионалам, занимающимся развитием своей карьеры.

Некоторые из наиболее интересных подтверждений ценности применения моих методов пришли из самых неожиданных мест. В том, что методология GTD принесла огромную пользу для их жизни и работы, признались глава крупнейшей в мире финансовой организации, популярный американский комик, самый популярный американский радиоведущий, руководитель крупной европейской группы компаний, один из наиболее успешных голливудских режиссеров. Удивительными для меня были отзывы духовных служителей самых разных конфессий. Отвечая за дела духовные, они остро нуждались в способах эффективно сконцентрироваться на делах мирских и освободить себя от стресса повседневных забот, связанных с прихожанами. Студенты, дизайнеры, врачи — список приверженцев методологии GTD бесконечен.

Для полного воплощения процесса GTD нужен более осознанный подход к тому, сколько на это потребуется времени и энергии, а для его поддержания необходимо изменить свои привычки.

За многие годы я понял, что все мы в одной лодке и здорово иметь возможность очертить размах использования методологии GTD и включить всех ее пользователей.

Увы! Как бы ни было просто делать то, что я предлагаю в этой книге, я неожиданно столкнулся с двумя явлениями: 1) количество информации и рекомендуемые действия многими читателями воспринимаются как чрезмерные даже для того, чтобы просто начать воплощать методологию на практике; 2) у большинства людей уходит довольно много времени на то, чтобы выполнение самых основных принципов вошло в привычку.

Поскольку я продолжаю выступать против упрощения этой модели и ее деталей, не уверен, что когда-нибудь смогу прислушаться к мнению «слишком много информации для восприятия». Первое издание книги включало подробные руководства и рекомендации, как в полном объеме использовать эту методологию в личной жизни и в работе, и я сохранил их



здесь. Теперь я знаю, что поначалу это кажется слишком большим объемом информации, чтобы его можно было усвоить за один раз. Тем не менее я не могу отказаться от инструкций, как интегрировать эту методологию в вашу повседневную жизнь, если вы хотите ею воспользоваться.

Если бы вы хотели научиться играть в теннис, я бы познакомил вас как минимум с концепцией игры, разными уровнями

*Все то, что хоть чего-то стоит в этой жизни, требует практики. По сути, сама жизнь — не что иное, как одна долгая практика, бесконечное усилие по совершенствованию наших движений. Когда вы понимаете правильные механизмы практики, задача изучения чего-либо нового превращается в радостный и спокойный опыт без стресса, в процесс, который определяет все области вашей жизни и предлагает правильную перспективу для всех жизненных сложностей.*

*Томас Стернер,  
психолог, писатель*

мастерства и с тем, сколько уроков и тренировок потребуется, чтобы их достичь. В главе 15, которая дополнительно появилась в этом издании, я попытался пролить свет на масштаб и глубину игры, представленной мной, чтобы вы чувствовали себя более комфортно, используя из прочитанного хотя бы то, что можете в данный момент. В этом издании книги я старался изложить информацию максимально просто, понимая потенциальную сложность вашей задачи реорганизовать свои персональные практики и системы. Все дело в том, чтобы двигаться постепенно.

В любом случае главная сложность заключается в том, чтобы эти методы стали набором привычек; чтобы довести навыки до такого уровня, когда они будут требовать минимальных сознательных усилий и станут частью повседневного процесса поддержания физического и ментального пространства в порядке. Признаться, я не эксперт в том, как нужно менять привычки: я занимался изучением и совершенствованием методов продуктивности без стресса\*. Составляющие методологии GTD, связанные с поведением,

---

\* Рекомендую: Чарльз Дахигг. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. М. : Карьера Пресс, 2014.

довольно просты и знакомы каждому. Насколько сложно записать что-то; определить, каким должен быть следующий шаг для решения этой задачи;

сделать напоминание об этом в списке и затем просмотреть его? Практически все признают необходимость подобных действий, и только единицы достаточно последовательно выполняют их, чтобы чувствовать себя комфортно. Одним из самых больших сюрпризов для меня за эти годы стало то, как сложно бывает людям внутренне осознать необходимость постоянно выбрасывать из головы все ненужные раздражающие факторы.

Я больше не чувствую себя вопиющим в пустыне, как это было в начале века, потому что с тех пор появились научные данные, подтверждающие принципы и методы, описанные в этой книге. В добавленной главе 14 («Методология GTD и когнитивная наука») рассматриваются некоторые из этих исследований.

Исследования по когнитивистике\* подтверждают эффективность методологии GTD.

*То, что заслуживает существования, заслуживает и того, чтобы о нем знать, потому что знание — это отражение существования. Вещи означают и существуют одинаково.*

Фрэнсис Бэкон,  
философ

## Если вы узнали о методологии впервые...

...и если вы прочитали до этого места в предисловии, вероятно, вы заинтересовались и хотели бы попробовать применить что-то на практике. Эта книга структурирована как практическое руководство: она напоминает поваренную книгу, где изложены базовые принципы, представляются разные этапы процесса приготовления блюд и сервировки стола, а также приводятся достаточно рецептов, чтобы дать возможность приготовить бесконечно разнообразное меню будущих обедов. Можете начинать

\* Когнитивистика (лат. *cognitio* — познание) — междисциплинарное научное направление, объединяющее теорию познания, когнитивную психологию, нейрофизиологию, когнитивную лингвистику и теорию искусственного интеллекта.  
*Прим. ред.*

читать прямо со следующей главы. Многие подтверждают, что принципы GTD стоит проработать и применять на практике. А можно просто полистать эту книгу, останавливаясь на отдельных абзацах.

## Если вы уже знакомы с методологией Getting Things Done...

...эта книга все равно окажется для вас новой. Многие годы, пока эта информация была доступна в самых разных формах, каждый, кто возвращался к этим материалам повторно, неизменно воспринимал их абсолютно иначе, чем в первый раз. Даже люди, перечитавшие книгу пять раз, признавались, что каждый раз она открывалась им с новой стороны. Это очень похоже на то, когда вы читаете руководство по какой-то программе через год, после того как уверенно научились пользоваться основами. Вы удивитесь и придете в восторг, осознав, какие крутые штуки вы можете (и могли) делать без особых усилий. Вы не видели этих возможностей раньше, поскольку вам нужно было обратить внимание совсем на другие аспекты, чтобы наладить всю систему.

Независимо от того, сколько раз вы, возможно, читали предыдущее издание книги или участвовали в любых семинарах, коучинговых сессиях, вебинарах, слушали подкасты или другие презентации этих материалов, вы все равно найдете для себя что-то новое в этом исправленном издании. Я вам это обещаю.

часть

# I

**Методология  
Getting Things Done:  
добро пожаловать**

**ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ** на настоящие золотые прииски, где вы найдете бесценную информацию о том, как отыскать резервные источники энергии, спокойствия и ясности в отношении того, чем вы занимаетесь в каждый конкретный момент, и как добиваться большего, прилагая меньше усилий. Если мы с вами похожи, то вам тоже нравится справляться с разными задачами и делать это хорошо. В то же время вы хотите испытывать удовольствие от жизни, что кажется практически невозможным, если работать слишком усердно. Однако выбор не должен быть «или — или». Вполне возможно эффективно работать и быть при этом увлеченным своей повседневной работой.

Эффективность — очень важный фактор. Возможно, то, чем вы занимаетесь, действительно важно, интересно или полезно; а может быть, это не так, но эту работу все равно надо выполнять. В первом случае вы стремитесь получить максимальную отдачу от затраченных времени и сил. А во втором — поскорее

перейти к другим делам, не оставляя «хвостов».

Однако что бы вы ни делали, вам, скорее всего, хочется чувствовать больше спокойствия и уверенности в том, что в данный момент вы должны заниматься именно тем, чем занимаетесь: что пить пиво с коллегами после

*Искусство расслаблять сознание  
и способность освободить его  
от всех забот и переживаний,  
вероятно, является одним  
из величайших секретов великих  
людей.*

*Капитан Дж. Хетфилд*

работы, любоваться ночью спящим ребенком в колыбели, отвечать на электронное письмо или перекинуться парой слов с потенциальным клиентом в неформальной обстановке после встречи — это именно то, что вы должны делать в тот момент, когда вы это делаете.

Когда я писал эту книгу, передо мной стояла цель научить вас действовать максимально эффективно и спокойно, когда это необходимо. В течение многих лет я делился этой информацией с самыми разными людьми, живущими в разных условиях по всему миру, и теперь могу со всей ответственностью заявить: моя методология работает.

Откуда вы знаете, что должны заниматься именно тем, чем занимаетесь, в любой конкретный момент? Никакое программное обеспечение, семинар, крутой блокнот, смартфон или даже персональная миссия не добавят вам лишнего часа в сутки, не упростят задачу и не сделают за вас этот иногда непростой выбор.

При правильном применении эти инструменты могут обеспечить поддержку ваших решений, но сами по себе не дадут вам ни концентрации, ни контроля. Более того: как только вы поймете, как повысить свою продуктивность на одном уровне, вы перейдете на следующий с новым набором обязанностей и творческих целей, где новые задачи не позволят вам обойтись простой формулой, новомодной штучкой или мобильным устройством, чтобы вновь вернуться

«в игру», но на следующем уровне в работе и личной жизни. Возможно, вы организовали для себя набор персональных инструментов и моделей поведения, которые какое-то время были весьма действенны, но большие перемены, например значительные изменения на работе, появление первенца или

*Что касается методов, их может быть миллион, а вот принципов всегда бывает лишь несколько. Человек, который освоил принципы, легко может выбрать собственные методы. У человека, который пробует методы, игнорируя принципы, непременно возникнут проблемы.*

*Ральф Уолдо Эмерсон,  
философ, писатель*

покупка дома, проверяют их на прочность и, весьма вероятно, создадут серьезные неудобства (если не хаос!).

Несмотря на отсутствие универсальной простой техники или инструмента для совершенствования организованности и продуктивности, существуют вполне конкретные действия, которые можно предпринять для их повышения. За многие годы я открыл простые процессы, значительно повышающие способность человека конструктивно и проактивно справляться с повседневной рутинной, не упуская при этом из виду свои приоритеты. Использовать их можно и если вы корпите над домашним заданием в возрасте двенадцати лет, и если вам предстоит провести реорганизацию в соответствии с корпоративной стратегией после недавнего совета директоров... подойдут они и для всех промежуточных ситуаций.

Книга, которую вы держите в руках, — итог более чем тридцатилетнего опыта работы по изучению персональной и организационной продуктивности. Это руководство по максимизации результатов и минимизации вложенных усилий в мире, где объем работы постоянно увеличивается, а ее характер постоянно меняется. Я и многие мои коллеги провели сотни тысяч часов, консультируя самых умных и занятых людей современности «на передовой» — в их рабочих кабинетах, у них дома за закрытыми дверями, помогая им собирать, обрабатывать и организовывать всю свою работу и обязательства. Сформулированные мной методы доказали свою эффективность

*Беспокойство вызывается недостатком контроля, организации, подготовки и действий.*

*Дэвид Кекич,  
основатель фонда MaxLife*

для всех типов организаций, на всех уровнях работы, в разных культурных контекстах и даже дома и в школе. После многих лет консультирования и обучения самых продвинутых и продуктивных профессионалов (а также их детей!) я уверен в том, что мир нуждается в этих методах.

Руководители самого высокого уровня стремятся добиться «предельной продуктивности» — своей, своих подчиненных,

своих компаний, но при этом не нарушить баланс между работой и личной жизнью. Они, как и я, знают, что после рабочего дня за закрытыми дверями остаются неотвеченные телефонные звонки, задачи, которые нужно делегировать, необработанные вопросы, оставшиеся после встреч и обсуждений, обязательства на высшем уровне, которые еще не прояснены и не взяты под контроль, невыполненные личные обязанности и десятки потенциально важных электронных писем среди сотен (или даже тысяч) еще не прочитанных. Многие из этих деловых людей преуспевают потому, что решенные ими проблемы и реализованные ими возможности более важны, чем недоработки в их кабинетах, домах и портфелях. Но при нынешних темпах жизни и развития бизнеса это равновесие часто становится шатким.

Еще более важно, что люди перестали уделять должное внимание школьным спектаклям своих детей, их спортивным соревнованиям, разговорам о жизни перед сном. Они просто больше не способны быть «сейчас и здесь», чего бы это ни касалось. Наше общество пронизывает страх и неуверенность: люди испытывают ощущение, что, вероятно, они должны сейчас делать что-то, чего не делают. Это создает напряжение, от которого нет избавления и нет решения.

С одной стороны, нужны проверенные инструменты, которые помогут людям сконцентрировать свои стратегические и тактические усилия и позволят ничего не упустить. С другой стороны, необходимо создать такие модели мышления и рабочую среду, которые уберегут самых горячих энтузиастов от профессионального выгорания под давлением стресса. Необходимы позитивные стандарты в отношении работы и личной жизни, которые привлекут и помогут удержать в наших компаниях лучших сотрудников. Кроме того, требуются методы, которые и в личной жизни обеспечат ясность, чувство контроля и творческий подход для наших родных и близких и, что самое важное, для нас самих.

Мы знаем, что разные организации испытывают острую потребность в этих знаниях. В них также нуждаются школы,



где подавляющее большинство детей по-прежнему не учат, как анализировать информацию, концентрироваться на результатах или какие действия предпринимать, чтобы их добиться. Они нужны каждому из нас, чтобы мы могли воспользоваться открывающимися перед нами возможностями и постоянно улучшать окружающий нас мир.

Силу, простоту и эффективность методов, представленных в этой книге, лучше всего испытать на собственном опыте, в реальном времени, в конкретных ситуациях. По мере того как вы будете читать или просто листать эту книгу, у вас, несомненно, возникнет желание применить то, о чем я расска-

Здоровый скептицизм зачастую является наилучшим способом осознать ценность того, о чем вам рассказывают: опровергните услышанное, докажите, что это неправда, если сможете. Это создаст вовлеченность, которая и есть ключ к пониманию.

зываю. Вам очень поможет, если вы будете выполнять то, о чем читаете, и постараетесь понять суть этих моделей, а их применение, несомненно, изменит вашу жизнь.

Задача этой книги — изложить суть динамичного искусства управления рабочим процессом и достижения персональной продуктивности в линейном формате. Я попытался организовать

материал таким образом, чтобы представить вам воодушевляющую перспективу и в то же время дать почувствовать вкус ментального результата по мере прочтения книги.

Книга состоит из трех частей. В первой части описывается общая картина, содержится краткий обзор системы и объяснение, в чем заключается ее уникальность и актуальность, а затем дается описание самих основных методов в сжатой и доступной форме. Во второй части рассказывается, как применять принципы системы. Это ваша личная практика пошагового применения описанных моделей в повседневной жизни. В третьей части описаны еще более тонкие и значительные результаты, которых вы можете достичь, сделав эти методы и модели неотъемлемой частью вашей работы и личной жизни.

Содержание всех трех частей будет неизбежно в чем-то повторяться. Суть методологии относительно проста, но ее можно

выразить и понять на разных уровнях глубины и детализации с разных ракурсов и через разные примеры.

Я хочу, чтобы вы присоединились, опробовали все на себе и даже оспорили! Я хочу, чтобы вы лично убедились: то, что я обещаю, не только возможно, но и сразу же доступно каждому из вас. И я хочу, чтобы вы знали: все это очень просто реализовать. Для этого не требуются новые навыки. Вы уже умеете концентрировать внимание, записывать информацию, принимать решения о желаемых результатах и следующих действиях, анализировать разные варианты и делать выбор. Вы убедитесь, что многие из ваших интуитивных действий действительно было правильными. Я расскажу, как поднять эти основные навыки на новый уровень эффективности. Я хочу вдохновить вас принять все это в качестве вашего нового образа действий, что перевернет вашу жизнь.

На страницах книги я периодически ссылаюсь на свою работу с клиентами, которые применяют эту методологию. Последние тридцать лет я работал консультантом по управлению, коучем руководителей и бизнес-тренером: в одиночку, с партнерами и как основатель международной тренинговой компании. Моя работа преимущественно заключается в персональном консультировании, проведении семинаров и презентаций на основе методов, описанных в этой книге. Я и мои коллеги накопили опыт индивидуальной работы с тысячами человек и обучили сотни тысяч на наших внутренних семинарах и открытых семинарах во многих странах. Мы продолжаем взаимодействовать с одними из самых неординарных и умных людей по всему миру. Это тот источник, из которого я черпал опыт и примеры для этой книги.

В то же время я такой же ученик, как и вы. Порой я теряю контроль над ситуацией и не могу сконцентрироваться, как и любой человек. Я так же должен постоянно использовать описанные в этой книге методы, чтобы сохранять ясность мыслей и оптимальный настрой. Как я отмечаю в главе 15, необходимо выработать у себя привычку на всю жизнь, чтобы перейти

на более высокий и зрелый уровень. В этой книге я рассказываю исключительно о том, что испытал на себе, в эффективности чего убедился и продолжаю применять в той или иной форме.

Эта книга даст вам то, что очень точно описал один из моих клиентов: «Когда я просто начал применять принципы этой программы, они спасли мою жизнь... Когда я поверил в них, они изменили мою жизнь. Это вакцина от постоянных авралов и противоядие от дисгармонии, которую многие люди сами вносят в свою жизнь».

# НОВЫЕ МЕТОДЫ ДЛЯ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

**КАЖДЫЙ ИЗ НАС**, если научится эффективно справляться с множеством дел, сохраняя при этом ясность рассудка, спокойствие и контроль над ситуацией, обретет возможность жить и работать на полную мощность. Это лучший способ безраздельно посвятить всего себя делу, которым вы занимаетесь в данный момент. Время вдруг исчезает, и вы полностью контролируете поток своего внимания. Вы занимаетесь именно тем, что должны делать, учитывая весь круг ваших обязанностей и интересов. Вы полностью сконцентрированы на настоящем моменте.

В современных условиях именно так должны действовать профессионалы, чтобы быть успешными и эффективными. Только такой образ действий помогает сохранить душевное равновесие людям, подверженным перегрузкам и стрессам, и дает свободу целиком посвящать себя важным делам.

Положим, вы уже знаете, как достичь такого разумного и результативного состояния. Однако большинству людей нужно научиться применять эти навыки более своевременно, полно и системно, чтобы контролировать ситуацию, а не томиться

*В наших силах сделать только одну вещь, и самые счастливые люди — те, кто сумеет сделать это с полной самоотдачей. Мы можем целиком сосредоточиться на настоящем моменте. И обратить внимание на открывающуюся перед нами возможность.*

*Марк ван Дорен,  
писатель*

под гнетом невыполненных дел. Хотя метод и техники, описанные в этой книге, носят сугубо практический характер и опираются на здравый смысл, большинству читателей придется изменить свои поведенческие привычки, прежде чем они в полной мере почувствуют преимущества этой системы. Эти изменения касаются того, как люди осмысливают и упорядочивают задачи, требующие их внимания. Небольшие, на первый взгляд, изменения могут значительно поменять подход к некоторым основным аспектам повседневной деятельности. А о результатах часто говорят, что они меняют само мировоззрение.

Все предложенные в этой книге методы направлены на достижение трех главных целей: 1) определить *все* задачи, которые нужно выполнить или которые могут оказаться полезными — сейчас, позже, когда-нибудь; большие, маленькие или средние; зафиксировать их в логичной и удобной лично для вас системе и больше не держать их в голове; 2) быть готовым принимать конкретные решения, чтобы всегда иметь рабочий план действий, которые вы можете предпринять или пересмотреть в данный момент; 3) отбирать и координировать все это содержание, признавая разные уровни ответственности перед самим собой и другими людьми в любой момент.

Эта книга предлагает действенный метод управления рабочим процессом: эффективные инструменты, советы, техники и приемы для реализации на практике. Описанные принципы и методы можно сразу использовать во всех сферах вашей личной жизни и профессиональной деятельности\*. Вы можете внедрить описанную здесь систему в качестве основного образа действий в профессиональной сфере и в личной жизни, как

---

\* Я использую термин «работа» в самом общем его смысле, подразумевая все, что необходимо выполнять. Многие проводят границу между «работой» и «личной жизнью», но только не я. Для меня прополка сада от сорняков или изменение завещания — такая же работа, как написание этой книги или консультирование клиента. Все предложенные в этой книге методы и техники могут применяться в полном спектре «работа — личная жизнь». Так и должно быть, чтобы они были эффективными.

это уже сделали многие до вас. А можете воспользоваться этой книгой в качестве руководства, как взять ситуацию под контроль, когда вам это необходимо.

## Проблема: новые требования и недостаток ресурсов

Практически каждому человеку, с кем мне доводилось общаться в последнее время, кажется, что у него слишком много задач и совершенно не хватает времени, чтобы все их выполнить. Всего за неделю у меня было два подобных случая. Я консультировал партнера в крупной международной инвестиционной компании, который опасался, что профессиональные обязанности в рамках предложенной ему новой должности совсем не оставят ему времени на общение с семьей. Вторую консультацию я провел с менеджером среднего звена по управлению персоналом: она пыталась справиться со своей ежедневной рутинной из 150 электронных писем, так как перед ней стояла задача за год увеличить штат регионального офиса компании с 1100 до 2000 человек, при этом она хотела, чтобы выходные были временем для ее личной жизни.

Парадокс нового тысячелетия в том, что качество жизни у людей повысилось, но одновременно с этим повысился и уровень стресса, потому что они взваливают на себя больше обязательств, чем в состоянии выполнить. Видит око, да зуб неймет. Разнообразие вариантов и возможностей оборачивается стрессом принятия решений и выбора. Большинство людей теряются и не знают, как изменить ситуацию.

### **У работы больше нет четких границ**

Основная причина повышения уровня стресса в том, что характер работы изменился в большей степени и гораздо быстрее, чем наши навыки и способности. Во второй половине XX века понятие «работа» в индустриальном обществе трансформировалось

от механической работы на конвейере до того, что позднее Питер Друкер\* столь емко выразил термином «информационная (интеллектуальная) работа»\*\*.

Раньше работа была самоочевидна. Поля должны быть вспаханы, машины отремонтированы, коробки запакованы, коровы подоены, посылки отосланы. Вы точно знали, какую именно работу надо выполнить: вы ее видели. Было совершенно очевидно, когда работа сделана, а когда нет. Для повышения продуктивности труда следовало повысить эффективность

Практически любую работу можно сделать лучше, и сегодня доступно огромное количество информации, как это сделать.

рабочего процесса — иными словами, просто работать усерднее или дольше.

Сегодня у большинства проектов нет конкретных границ. У многих моих знакомых по крайней мере с пол-

десятка задач, с которыми они пытаются справиться прямо сейчас, но даже если бы они занимались ими всю оставшуюся жизнь, то так и не смогли бы довести их до совершенства. Возможно, перед вами стоит та же проблема? Насколько успешной может быть эта конференция? Насколько эффективна эта обучающая программа или структура компенсационного пакета ваших топ-менеджеров? Насколько хорошо образование, которое вы даете детям? Насколько хорош блог, который вы ведете? Насколько эффективной оказалась встреча с персоналом, которую вы провели? Насколько здоровым вы можете быть? Насколько функциональна реорганизация вашего отдела? И, наконец, сколько доступной информации поможет вам «улучшить» все эти аспекты? Ответ прост: бесконечное количество информации, легкодоступное, по крайней мере потенциально, через интернет.

---

\* Питер Фердинанд Друкер (1909–2005) — американский ученый, экономист, публицист, педагог; один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.  
*Прим. перев.*

\*\* Деятельность, связанная с обработкой имеющейся информации и получением новой. К «информационным работникам», или работникам умственного труда, относятся программисты, аналитики, специалисты по планированию и др.  
*Прим. перев.*

С другой стороны, отсутствие границ увеличивает для всех объем работы. Сегодня решение многих задач в организации требует перекрестного общения, взаимодействия и вовлечения. Границы нашего личного рабочего пространства рушатся (или должны разрушиться), а вместе с ними мы лишаемся роскоши не читать копии электронных писем от отдела маркетинга, или отдела управления персоналом, или какого-нибудь временного комитета по решению какого-то вопроса. Добавьте к этому увеличившееся время, которое вы посвящаете общению с друзьями и родственниками по мере того, как исчезает расстояние между вами, ведь сегодня даже пожилые активно пользуются интернетом и смартфонами, чтобы «быть на связи» с выросшими детьми.

Новые коммуникационные технологии в геометрической прогрессии размывают границы наших обязательств и жизни. Во втором десятилетии нового века мы переживаем повышенное беспокойство из-за того, что вынуждены быть всегда на связи, особенно в условиях глобализации («половина моих сотрудников работает в Гонконге, а еще один ключевой специалист — в Эстонии»), удаленной работы и при всех возможностях поддерживать отношения. Не последнюю роль в этом играет и наша одержимость самыми разными карманными и наручными гаджетами, которые обладают большими возможностями, чем целая комната компьютеров в 1975 году.

Таким образом, более размытыми и неопределенными становятся не только работа и границы ее восприятия, но также время и пространство, в которых мы можем выполнять эту работу, вместе с увеличивающимся объемом потенциально значимой и доступной информации, способной привнести дополнительную ценность в нашу жизнь.

## **Наша работа (и жизнь) продолжает меняться**

Размывание границ наших проектов и работы в целом само по себе кому угодно может доставить проблемы. Теперь к этому добавляется постоянное изменение самого определения работы, а также частая смена обязанностей и интересов.



На семинарах я часто спрашиваю: «Кто из вас на работе выполняет только то, для чего был нанят? И у кого из вас не было никаких значительных перемен в личной жизни за прошедший

Большинство из нас за прошедшие 72 часа получили больше импульсов, стимулирующих изменения, создающих новые проекты и меняющих приоритеты, чем наши родители раньше получали за месяц, а возможно, и за целый год.

*Мы никогда не можем быть действительно готовы к чему-то абсолютно новому. Нам необходимо приспособливаться, а каждая попытка радикального изменения — это личностный кризис. Мы проходим испытание, мы должны показать, на что способны. Нужна большая уверенность в себе, чтобы принять изменения без колебаний.*

*Эрик Хофбфер*

год?» Очень немногие из участников поднимают руку. При всей неопределенности границ работы, если бы вам удалось достаточно долго придерживаться четкого круга обязанностей, скорее всего, вы смогли бы установить, что именно вам нужно делать, сколько и на каком уровне, чтобы не сойти с ума. И если бы вам удалось в целом больше контролировать свою жизнь (никаких переездов, изменений в отношениях, никаких проблем со здоровьем или бытовых проблем у вас и ваших близких, никаких финансовых потрясений, никаких мотивационных программ, открывающих новые горизонты, никаких навязанных вам карьерных изменений), вы могли бы организовать своеобразный ритм и систему управления своей жизнью, обеспечив таким образом определенную степень спокойствия и стабильности.

Однако таких счастливых единич. На то есть три причины.

1. Сегодня практически все компании работают в режиме изменений: постоянно меняют свои цели, ассортимент продукции, партнеров, покупателей, рынки сбыта, технологии и владельцев. Все это, естественно, сказывается на структуре, форме, ролях и обязанностях.
2. Обычный специалист сегодня в большей степени, чем когда-либо, является свободным агентом и меняет свою должность так же часто, как его родители когда-то меняли

работу. Даже сотрудники сорока и пятидесяти с хвостиком лет придерживаются стандартов постоянного роста. Их цели гораздо больше отвечают современным тенденциям «постоянного развития специалистов, линейных руководителей и топ-менеджеров» — это попросту означает, что они не собираются задерживаться на своей должности слишком долго\*.

3. По причине относительной скорости изменений в культуре, образе жизни и технологиях современным людям гораздо чаще приходится брать под контроль свою жизнь. Неожиданная необходимость заботиться о престарелых родителях, помогать взрослым безработным детям, справляться с внезапными проблемами со здоровьем или пытаться принять значительные перемены в жизни, на которые вдруг решается ваша вторая половина, — кажется, что подобные вещи происходят сегодня чаще и имеют более серьезные последствия, чем когда-либо.

Мы больше ни в чем не можем быть уверены, особенно в долгосрочной перспективе: что делать на работе, дома, на борту самолета, за рулем автомобиля, в местном кафе, чем заниматься на выходных, в понедельник утром, неожиданно проснувшись в три часа утра, во время отпуска... и сколько усилий нужно приложить, чтобы сделать все хорошо. На нас обрушивается огромный поток информации и коммуникации из внешнего мира, и в то же время в нашем внутреннем мире генерируется огромное количество идей и соглашений с другими и самим собой. И оказывается, что мы совсем не готовы к такому числу внутренних и внешних обязательств.

В этом нет ничего нового для нашего высокотехнологичного, глобально связанного мира — за исключением скорости, с которой происходят перемены. Когда темп изменений в жизни

---

\* Великая депрессия в начале прошлого века внесла свою лепту в состояние неопределенности, так как многие люди были вынуждены продолжить работать по достижении пенсионного возраста и искать новые способы зарабатывания денег.

и на работе был существенно медленнее, люди преодолевали неизбежный дискомфорт, связанный с переменами, и на какой-то длительный период их жизнь становилась размеренной и упорядоченной. В современных условиях большинство из нас не имеют такой роскоши, как период стабильности. Мир меняется в тот момент, пока вы это читаете. И если, пока вы это читаете, вы параллельно думаете о других вещах, происходящих в вашей жизни, или чувствуете непреодолимое желание проверить электронную почту, чтобы получить потенциально полезную новую информацию, знайте, что это проявление синдрома под названием «хочу все успеть».

## **Прежних методов и навыков недостаточно**

Ни классического образования, ни традиционных моделей тайм-менеджмента, ни множества цифровых и бумажных инструментов планирования оказывается недостаточно, чтобы справиться с сегодняшними требованиями. Если вы пытались воспользоваться какими-то из этих инструментов, то, вероятно, пришли к выводу, что они не отвечают скорости, сложности и смене приоритетов, характерных для вашей деятельности. Для того чтобы сохранять концентрацию, спокойствие и контроль над ситуацией в наше плодотворное, но беспокойное и суматошное время, необходим новый подход к образу мышления и работе. Требуются новые методы, технологии и навыки работы, которые помогут добиться успеха и высокой эффективности.

Было время, когда традиционный подход к тайм-менеджменту и самоорганизации оказывался действенным. Предлагались полезные рекомендации сотрудникам, которые переходили от эры механической работы на конвейере к новому типу работы, включающему необходимость выбора, какую работу выполнять и когда. После того как время само превратилось в фактор производства, главным рабочим инструментом стали персональные ежедневники. (Даже в 1980-х годах многие сотрудники считали карманный ежедневник вершиной самоорганизации,

хотя и сегодня многие считают его основным инструментом контроля наряду, возможно, с электронной почтой.) Вместе с необходимостью правильно распределять время возникла потребность делать правильный выбор относительно того, чем заниматься. Ключевыми техниками, призванными в этом помочь, являлись метод определения приоритетов АВС и формирование ежедневных списков дел. Располагая свободой выбора, что предпринять, вы должны были делать правильный выбор, учитывая свои приоритеты.

Вероятно, вы убедились — по крайней мере, в какой-то степени, — что ежедневник помогает эффективно организовать лишь небольшую часть того, что вам нужно держать в голове, чтобы контролировать ситуацию. Ежедневные списки дел и упрощенная система определения приоритетов оказались малоэффективными при работе с тем объемом разноплановых задач, с которыми имеет дело обычный сотрудник. Все больше людей, у которых работа и жизнь складывается из сотен электронных писем и сообщений ежедневно; при этом им нельзя игнорировать ни одной просьбы, жалобы, распоряжения или известия, касаются они профессиональной или личной жизни. Очень немногие в состоянии распределить свои задачи по степени приоритетности или придерживаться заранее составленного списка дел без того, чтобы первый же телефонный звонок, SMS или разговор с начальником или супругом(-ой) не нарушил бы безнадежно этот план.

## Общая картина или повседневные задачи?

С другой стороны, множество книг по бизнесу, моделей, семинаров и гуру в качестве решения проблем в нашем сложном мире предлагают взглянуть на общую картину дел. Осознание главных целей и ценностей должно стимулировать мышление, которое упорядочит работу, придаст ей значение и направление. К сожалению, на практике обдумывание ценностей,

*Ветер и волны всегда на стороне  
самого опытного навигатора.*

*Эдвард Гиббон,  
историк*

логически обоснованное, очень часто не приносит желаемого результата. Я много раз становился свидетелем того, как эти попытки проваливались, как правило, по следующим причинам.

1. В повседневной рутине слишком много отвлекающих факторов, которые не позволяют сконцентрироваться на перспективе.
2. Неэффективные личные системы планирования формируют огромное подсознательное нежелание начинать более масштабные проекты и ставить более серьезные цели, потому что ими, скорее всего, не удастся грамотно управлять, а это спровоцирует еще больше отвлекающих факторов и стресса.
3. Когда мы проясняем для себя высшие цели и ценности, это поднимает планку наших стандартов, заставляя обращать внимание на многие другие вещи, которые тоже нуждаются в изменении. К этому моменту нас уже безумно раздражает то непомерное число дел, которые нам предстоит выполнить. А откуда взялись все эти задачи, из которых состоят наши списки дел? Возникли из наших ценностей!

Концентрация на основных результатах и ценностях, несомненно, очень важна. Она задает необходимые критерии, руководствуясь которыми мы делаем иногда довольно сложный выбор, что нам следует перестать делать. Однако это отнюдь не уменьшает объем работы и число проблем при ее выполнении. Совсем наоборот: это повышает ставки в игре, вести которую придется изо дня в день. Для менеджера по кадрам, например,

решение поддерживать высокое качество условий работы, чтобы привлечь и сохранить таланты, не упрощает ситуацию. Не меньше работы будет и у матери, которая осознает, что ее дочь-подросток скоро станет совсем

*Хаос не проблема. Сколько времени занимает установление взаимосвязей — вот что важно.*

*Док Чилдр и Брюс Крайер,  
бизнес-тренеры, консультанты*

взрослой и уедет из дома, чтобы учиться или работать, и у нее остается лишь пара каникул, которые они с дочерью могут провести вместе, чтобы поделиться с ней опытом и знаниями. Повышение качества нашего образа мышления и обязательств не уменьшает количества важных вещей, которые нужно держать под контролем.

В нашей культуре интеллектуальной работы есть существенный пробел: отсутствует система логически связанных поведенческих моделей и инструментов, эффективно действующих именно на том уровне, где фактически совершается работа. Такая система должна объединять как глобальную перспективу, так и мельчайшие доступные детали. Она должна учитывать множество уровней приоритетов. Должна обеспечивать контроль над сотнями единиц новой информации ежедневно. Должна экономить значительно больше времени и усилий, чем затрачивается на ее поддержку. Должна упрощать процесс выполнения задач.

## Перспектива: полная готовность мастера единоборств

Представьте на мгновение, что было бы, если бы вы могли полностью контролировать ситуацию на всех уровнях в любой момент. Что если бы ваше сознание было абсолютно свободным и ничто не толкало бы вас к непродуктивной деятельности? Если бы вы могли безраздельно уделить все свое внимание тому, чем занимаетесь по собственному выбору, без любых отвлекающих факторов?

*Мы отказываемся от жизни, если не уделяем ей должного внимания, идет ли речь о мытье окон или о попытке написать шедевр.*

*Надя Буланже,  
композитор*

И это возможно. Есть способ взять все под контроль, сохранять спокойствие и выполнять важные дела с минимальными усилиями как в профессиональной, так и в личной сферах. В условиях нашего сложного мира вы можете испытать на себе

состояние, которое мастера восточных единоборств уподобляют воде, а выдающиеся спортсмены — потоку. Вы, вероятно, время от времени уже испытывали нечто похожее.

Это состояние, когда сознание не замутнено и вы способны действовать конструктивно во всех сферах жизни. Его может достичь каждый, чтобы сохранять равновесие, стабильно добиваться позитивных результатов работы и с оптимизмом относиться к жизни. Гребец мирового класса Крейг Ламберт так описал это ощущение\*:

*«Гребцы называют состояние отсутствия сопротивления качелями... Вспомните детскую радость от раскачивания на качелях во дворе: легкость движения, импульс от движения самих качелей. Качели несут нас: мы не прилагаем никаких усилий. Мы раскачиваем их ногами, чтобы взлететь выше, но основную работу выполняет гравитация. Мы не столько качаем, сколько нас раскачивает. Лодка несет вас. Она хочет двигаться быстрее, скорость — это ее суть. Наша задача — работать с лодкой в паре, перестать мешать ее движению, стараясь заставить ее плыть быстрее. Если стараться слишком сильно, это только замедлит ход. Попытки становятся судорожными усилиями, которые уничтожают сами себя. Некоторые люди, желающие подняться по социальной лестнице, предпринимают отчаянные попытки стать аристократами, но сами их усилия доказывают обратное. Аристократы не стараются чего-то добиться — их статус уже им принадлежит. Также и качели — это состояние достигнутой цели».*

## Когда «сознание как вода»

В карате есть метафора, определяющая состояние идеальной готовности: «сознание как вода». Представьте, что вы бросили камень в спокойное озеро. Что произойдет с водной гладью? Ответ прост: это зависит исключительно от силы броска и массы

---

\* Mind Over Water: Lessons on Life from the Art of Rowing by Craig Lambert. Houghton Mifflin, 1998.

камня, затем поверхность воды вновь успокоится. Ни больше ни меньше.

Вода — это вода, со всеми ее свойствами и качествами. Она может накрыть с головой, но с ней этого сделать нельзя. Она может быть спокойной,

Способность создавать силу прямо пропорциональна способности расслабиться.

но при этом не испытывает нетерпения. Ее могут заставить изменить русло, но это никак на ней не сказывается. Понимаете, о чем я?

В карате эффективность удара определяется его скоростью, а не силой. Это словно щелчок хлыстом. Вот почему люди, не отличающиеся крупной комплекцией, могут научиться ломать доски и кирпичи голыми руками: для этого требуется не грубая физическая сила, а умение нанести точечный удар с нужной скоростью. Однако напряженные мышцы не способны выполнять быстрые действия. Так что на высших ступенях тренировок в восточных единоборствах обучают равновесию и релаксации и в равной степени требуют проявления этих качеств, как и всех остальных навыков. Суть заключается в очищении сознания, чтобы оно стало открытым и готовым адекватно отреагировать.

Все, что заставляет вас реагировать слишком бурно или недостаточно активно, может воздействовать на вас, и чаще всего именно так и происходит. Если вы неадекватно реагируете на электронное письмо, на собственные мысли о том, что вам нужно сделать, на детей или начальника, это снизит эффективность результатов. Большинство людей уделяют многим вещам больше или меньше внимания, чем они того заслуживают, просто потому что не достигают состояния «сознание как вода».

## Можно ли войти в «продуктивное состояние» по желанию?

Вспомните, когда в последний раз вы чувствовали, что работаете очень эффективно. Скорее всего, вы ощущали, что контролируете ситуацию, не испытывали стресса, были полностью сосредоточены на работе, не замечали времени (как, уже обед?)



и чувствовали, что существенно приблизились к желаемому результату. Хотите испытывать подобное состояние чаще?

А если вы чувствуете, что ситуация вышла из-под контроля, испытываете стресс, не можете сконцентрироваться, вам скучно, время словно остановилось — можно ли все изменить и вернуть-

*Если ваше сознание чистое,  
оно всегда готово ко всему, оно  
открыто для всего.*

*Сбанри Судзуки*

ся в продуктивное состояние? Система GTD поможет вернуться к состоянию «сознание как вода» и задействовать все ваши ресурсы и возможности с максимальной эффективностью. Многие

не замечают, в какой именно момент выходят из продуктивного состояния. Большинство людей существуют в полустрессовом состоянии так часто и так давно, что уже забыли, что может быть иначе, что взаимодействовать с миром можно в позитивном режиме. Я надеюсь, что эта книга побудит вас определить, какой уровень стресса вы осознанно принимаете, зная, что в вашем распоряжении есть техники для его снижения.

## Принцип: эффективное управление внутренними обязательствами

После нескольких десятков лет консультирования и обучения, за которые мне довелось общаться с тысячами людей, я пришел к простой истине: главная причина стресса заключается в неправильном управлении обязательствами, которые люди на себя берут. Даже те, кто не испытывает стресса, неизменно чувствуют себя более расслабленно, лучше концентрируются и работают более продуктивно, как только научатся эффективно контролировать «открытые вопросы» в своей жизни.

Возможно, у вас гораздо больше обязательств, чем вы осознаете, и каждое из них, серьезное или незначительное, отслеживается подсознательной частью вашего мозга. Это так называемые «открытые вопросы», или «незавершенные циклы», то есть все, что отвлекает внимание и не имеет отношения к задаче, которой вы занимаетесь. «Открытым вопросом»

может быть все что угодно, от действительно масштабных целей, например «покончить с проблемой голода во всем мире», до более скромных задач — «нанять нового помощника» или даже до повседневных дел — «заменить лампочку на крыльце».

Для того чтобы эффективно справиться со всем этим, нужно сначала определить все, что вас тревожит; понять, что именно это для вас значит, а затем принять решение, как с этим быть. Кажется, ничего сложного, однако на практике большинство людей не могут выполнить это системно и последовательно. Им не хватает знаний или мотивации, а иногда и того и другого, главным образом потому, что они не осознают, какую цену придется заплатить за пренебрежение этим правилом.

## Основные требования для управления обязательствами

Для эффективного управления обязательствами необходимо выполнение некоторых базовых действий и моделей поведения.

- Прежде всего, если вы держите все свои дела в голове, то ваше сознание уже не «как вода». Любую незавершенную задачу нужно зафиксировать в удобной для вас системе планирования, которой вы постоянно пользуетесь, и впоследствии выполнить.
- Во-вторых, необходимо четко осознать, в чем заключается ваше обязательство, и решить, что нужно делать, чтобы его выполнить.
- В-третьих, как только вы определились с теми действиями, которые нужно предпринять, вы должны создать для себя систему напоминаний, к которой будете периодически возвращаться.

Думайте головой, чтобы выбросить все дела из головы.

## Важное упражнение для тестирования этой модели

Предлагаю письменно изложить ситуацию или проект, который больше всего занимает ваши мысли в последнее время. Что больше всего беспокоит, сбивает с толку, интересует или любым

другим образом поглощает ваше внимание? Это может быть проект или проблема, с которыми вам нужно справиться прямо сейчас, или ситуация, с которой неизбежно придется столкнуться в будущем.

Возможно, вы планируете отпуск и вам нужно решить ряд важных вопросов, как всегда в последнюю минуту. Или вам только что пришло электронное письмо с важным и срочным вопросом по работе вашего отдела. Или, может быть, вы только что получили в наследство шесть миллионов долларов и не знаете, что делать с наличностью. Это может быть все что угодно.

Изложили? Отлично! Теперь сформулируйте в одном предложении желаемый успешный результат решения этой проблемы или ситуации. Иными словами, что должно произойти, чтобы вы вычеркнули этот проект из вашего списка дел как завершенный? Это могут быть самые простые предложения, например: «Провести отпуск на Гавайях», «Уладить ситуацию с клиентом Х», «Решить школьные проблемы Сьюзан», «Прояснить новую структуру управления в отделе», «Применить новую инвестиционную стратегию» или «Найти варианты решения проблем с чтением у Мануэля». Все ясно? Замечательно!

Теперь запишите, какое конкретное физическое действие нужно выполнить в первую очередь, чтобы на шаг приблизиться к разрешению ситуации. Если бы вы не занимались ничем другим в жизни, кроме решения этой проблемы, что предприняли бы прямо сейчас? Возможно, позвонили бы кому-то или написали SMS? Отправили электронное письмо? Взяли лист бумаги и ручку и устроили мозговой штурм? Начали искать информацию в интернете? Купили гвоздей в строительном магазине? Поговорили лично с партнером, помощником, юристом или начальником? Что бы вы сделали?

Ответили на этот вопрос? Хорошо.

Насколько полезными оказались для вас эти две минуты размышлений? Подавляющее большинство людей, выполнявших это упражнение в ходе наших семинаров, почувствовали, что хотя бы немного контролируют ситуацию; у них снижалось напряжение и повышалась концентрация. Кроме

того, усиливалась мотивация сделать что-то конкретное для решения вопроса, о котором до сих пор они только абстрактно размышляли. А теперь представьте себе, что эта мотивация, только в тысячу раз сильнее, — способ жить и работать.

Если после выполнения этого небольшого упражнения вы испытали положительные сдвиги, подумайте, почему снизилось

ваше беспокойство. Ведь фактически ничего не изменилось: ситуация еще не завершена. Но вы, вероятно, получили более четкое представление о желаемом результате и конкретном

*Думайте как человек дела, действуйте как человек разума.*

*Алри Бергсон,  
философ*

действии, которое нужно выполнить для начала. Изменилась наиболее важная составляющая для достижения ясности, концентрации и спокойствия духа: ваше взаимодействие со своим внутренним миром.

Но благодаря чему это произошло? Дело ведь не в том, что вы «стали организованным» или «определили приоритеты», — вы начали размышлять. От вас требовалось совсем немного: определить ваше обязательство в отношении конкретной проблемы или возможности и ресурсы для решения этой проблемы. Обычно люди очень много думают. Но беда в том, что они думают о проблемах, а не о решениях этих проблем. Если вы добросовестно выполнили предложенное упражнение, вам потребовалось организовать ваше мышление с точки зрения результата и действия, а это обычно происходит только при сознательной концентрации усилий. Физическая реакция может быть автоматической — но только не процесс мышления.

## Суть интеллектуального труда

Добро пожаловать в реальный мир интеллектуального труда с его основным принципом действий: вам придется думать о своих делах больше, чем вы надеетесь, но меньше, чем боитесь. Как писал Питер Друкер: «В интеллектуальном труде задачу нужно сформулировать самому. “Каковы ожидаемые результаты этой работы?” — вот главный вопрос, определяющий

эффективность интеллектуального работника. Этот вопрос требует рискованных решений. Обычно на него нет правильного ответа — есть только разные варианты действий. Нужно четко понимать конечный результат, чтобы добиться эффективности при его достижении»\*.

Большинство людей не горят желанием тратить силы и энергию, чтобы понять, что на деле означает происходящее с ними, и решить,

*Любому действию предшествует  
мысль.*

*Ральф Уолдо Эмерсон*

что с этим делать. Нас никогда настоящего не учили, что, прежде чем приступить к работе, ее нужно обдумать. Существенная часть повседневной рути-

ны предопределена, и, приходя на работу, мы просто принимаемся за недоделанные задачи. Точно так же в личной жизни: мы знаем, что семью нужно кормить, белье стирать, детей одевать. Лишь немногие люди понимают, что они должны сконцентрироваться, чтобы определить желаемый результат и необходимые действия для его достижения. Однако, откровенно говоря, это самый эффективный способ сделать мечты реальностью.

## Почему некоторые мысли не идут у вас из головы

Чаще всего вы не можете перестать думать о вещах, которые в их настоящем виде вас не устраивают и которые вы хотите изменить, при этом:

- вы еще не определились, каким именно должен быть желаемый результат;

---

\* «Информационная работа», или «интеллектуальный труд», для многих людей сегодня может оказаться незнакомой концепцией просто потому, что наша жизнь — это сплошной мыслительный процесс, выбор и принятие решений по поводу множества нематериальных и неочевидных вещей. Большинство из нас постоянно находится в этом информационном поле (как говорится, меньше всего рыба обращает внимание на воду). Тем не менее большинство людей не осознают мыслительный процесс как таковой. Может показаться, что концепция интеллектуального труда касается только «белых воротничков». В прошлом веке, когда она только зарождалась, так и было, однако любой человек, поднявшийся над гранью обычного выживания, уже имеет отношение к этой группе людей. Любой родитель, выбирающий, на какие занятия отдать ребенка или какое электронное устройство ему подарить, тоже попадает в зону действия этой концепции.

- вы не решили, каким должен быть следующий шаг или конкретное действие; и/или
- вы не ввели напоминания о результате и требуемом действии в удобную для вас систему планирования.

Вот почему эти вещи не идут у вас из головы. Пока вы не разложите для себя ситуацию по полочкам, не примете решение и не зафиксируете эту информацию в системе планирования, к которой у вас абсолютно точно всегда есть доступ, ваш мозг не откажется

*Постоянное непродуктивное обдумывание дел, которые нужно сделать, — это самая большая трата времени и сил.*

*Керри Глисон,  
консультант*

от этой задачи. Вы можете обмануть кого угодно, только не собственное сознание. Оно-то точно знает, пришли ли вы к итоговому решению и поместили ли информацию о результате и напоминания о действиях в систему планирования, которой можно доверять, чтобы «сознающий разум» мог правильно воспользоваться этим\*. Пока вы это не сделаете, сознание не перестанет возвращаться к этому снова и снова. Даже если вы уже определились со следующим шагом, необходимым для решения проблемы, ваше сознание не успокоится, пока напоминание не окажется там, где оно абсолютно точно выполнит свою функцию. Ваше сознание будет продолжать давить на вас из-за невыполненного следующего шага, особенно когда вы ничего не можете поделать, и это только повышает уровень стресса.

## **У вашего сознания нет собственного разума**

Если бы наше сознание руководствовалось внутренней логикой и разумными доводами, то напоминало бы нам о том, что нужно сделать, только тогда, когда у нас есть для этого реальная возможность.

У вас случайно не завалялся где-нибудь фонарик, в котором сели батарейки? Как вы думаете, когда сознание напомнит вам,

---

\* См. исследование проф. Баумейстера, ссылка на которое приводится в главе 14.

что нужно купить новые батарейки? Когда вы увидите, что старые не работают! Не слишком-то умно: если бы у сознания был внутренний разум, оно напоминало бы о севших батарейках только тогда, когда вы проходите мимо витрины с батарейками в магазине. И еще о том, какой нужен размер батареек.

Вспомните: с момента пробуждения утром до настоящей минуты вы думали о чем-нибудь, что должны сделать, но еще

*Управляйте своим разумом, или  
он будет управлять вами.*

*Гораций*

не выполнили? Мысль об этом посещала вас больше одного раза? А зачем? Ведь это пустая трата времени и энергии — продолжать размышлять над

тем, чем вы не занимаетесь непосредственно в этот момент. К тому же это лишь усиливает беспокойство по поводу того, что вам следовало бы сделать, а вы не делаете.

Большинство людей полностью подчиняются своему мыслительному процессу, реагирующему на внешние стимулы, особенно когда сталкиваются с синдромом «надо-слишком-много-всего-успеть». Скорее всего, вы слишком много незавершенных ситуаций и открытых вопросов отдали на откуп своему сознанию, которое неспособно эффективно с ними справиться. Согласно результатам исследований, человеческая психика просто не может не отслеживать незавершенные ситуации, причем это происходит не с позиции умного, позитивного мотиватора (как считали вначале), а с позиции критика, отвлекающего вас от других мыслей, снижающего вашу способность активно действовать.

## **Преобразование категории «разное»**

Для всех вещей и ситуаций, которые попадают в категорию «разное», могу дать следующее определение: это все, что вы впустили в свой физический или психологический мир, но что не нашло там адекватного места, а вы еще не поняли точно, что это значит для вас, каким должен быть желаемый результат и следующий конкретный шаг. Большинство систем планирования у большинства людей не работают потому, что люди еще

не трансформировали все те вещи, которые они пытаются планировать. Пока эти вещи остаются «разным», они не поддаются контролю.

Практически все списки задач, которые мне довелось видеть за многие годы (если таковые списки имелись в принципе), представляли собой просто перечисление разных вещей, а никак не перечень реальных действий, ориентированных на результат, которые необходимо выполнить. Это было своего рода напоминанием о множестве незавершенных дел, не разложенных на результат и конкретные шаги, то есть не было реальным планом, что должен делать составитель этого списка.

Мы должны преобразовать все задачи, попавшие в категорию «разное», в четкую последовательность значимых действий, проектов и информации, готовую к применению.

Вот что обычно мы видим в стандартном списке задач: «Мама», «Банк», «Доктор», «Няня», «Вице-президент по маркетингу» и т. д. Чтение таких списков чаще вызывает еще больший стресс, а не облегчение. Да, это ценное напоминание о том, что вы должны что-то сделать или принять какое-то решение. Но чисто психологически это по-прежнему остается призывом: «Прими решение!» И если в данный момент у вас нет сил или возможности подумать и принять это решение, такой список задач просто напомнит вам, что у вас слишком много дел.

«Разное» само по себе не так уж и плохо. То, что привлекает наше внимание, по сути своей обычно и бывает «разным». Однако как только мы впускаем какие-то вещи в свою жизнь или работу, у нас появляется внутреннее обязательство перед самим собой определить и понять их значение. В профессиональной сфере от нас требуется, чтобы мы думали, оценивали, решали и действовали, причем каждую минуту, идет ли речь об электронном письме или пометках с утренней рабочей встречи. Это неотъемлемая составляющая работы. Если бы вам не нужно было думать над этими вещами, от вас бы этого и не требовалось. А в личной жизни мы обманываем сами себя, позволяя повседневным делам (дом, семья, здоровье, финансы,



карьера или отношения) занимать наше сознание, потому что у нас нет понимания желаемого результата и необходимых действий.

В конце одного из моих семинаров топ-менеджер крупной компании, занимающейся биотехнологиями, критически оценила список дел, который она принесла с собой, и сказала: «Бог

*Размышления полезны, когда они стимулируют действия, и становятся препятствием, когда подменяют собой действие.*

Билл Редер

мой, это же бесформенная, невыполнимая каша!» Это, пожалуй, лучшее определение, которое я когда-либо слышал, списков задач в большинстве систем планирования. Подавляющее большинство людей пытаются стать организованными, меняя местами

неясные задачи в неполных списках. Они еще не осознали, сколько и что именно им необходимо организовать, чтобы получить реальную отдачу. Им нужно собрать вместе все, над чем требуется подумать, а затем сесть и подумать, чтобы их усилия по планированию и организации увенчались успехом.

## Процесс: управление действиями

Вы можете натренироваться (практически так, как это делают спортсмены), чтобы стать быстрее, активнее, более эффективно реагировать и концентрироваться на задачах, которые выполняете. Вы можете думать продуктивнее и проще управлять результатами. Можете свести к минимуму число открытых вопросов как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни и успевать гораздо больше, прилагая меньше усилий. Вы также можете научиться сразу принимать решения по всем вопросам и создать для себя стандартную процедуру действий и на работе, и в личной жизни, отвечающую требованиям нового тысячелетия.

Однако прежде чем все это получится, нужно выработать привычку не держать в голове списки задач. А способ сделать это, как мы видели, заключается вовсе не в том, чтобы

управлять временем, информацией или приоритетами. В конце концов:

- вы не можете управлять пятью минутами и на шестую все оставить;
- не можете управлять информацией, иначе просто умерли бы от похода в библиотеку или взорвались после первого же выхода в интернет;
- вы не управляете приоритетами — они просто у вас есть.

Ключ к управлению всем — это управление собственными действиями.

*Начало — половина любого дела.  
Греческая пословица*

## Главная задача — управление действиями

Ваши ресурсы ограничены, и вы должны определить, как тратить время, как пользоваться информацией, как управлять своим телом и распределять внимание в соответствии со своими приоритетами. Основной вопрос: как принимать верные решения о том, чем заниматься в каждый конкретный момент. Истинная работа заключается в том, чтобы управлять действиями.

Возможно, это кажется очевидным. Тем не менее большинство людей не в состоянии определить конкретные следующие шаги, которые нужно предпринять по очень многим проектам или обязательствам. Чрезвычайно сложно управлять действиями, если вы еще даже не решили, какими они должны быть. Большинству людей нужно выполнить десяток дел, чтобы продвинуться по многим фронтам, а они еще даже не поняли, что это за дела. Вполне стандартной является жалоба: «У меня не хватает времени на...» (нужное впишите сами), потому что многие проекты кажутся неподъемными. И они действительно неподъемные: невозможно делать проект целиком! Можно только выполнять конкретные действия по этому проекту. При этом в подходящих условиях многие действия занимают не больше одной или двух минут, чтобы проект продвинулся.

Проведя тренинги и консультации для нескольких тысяч клиентов, я понял, что их основной проблемой является

не нехватка времени (как они сами считают), а отсутствие ясного понимания проекта и того, какими должны быть следующие шаги. Управление действиями приносит преимущества тогда, когда вы принимаете решение по конкретной ситуации сразу же, как только она возникла, а не откладываете его, пока она не обернулась проблемой.

Многие дела не могут сдвинуться с мертвой точки не из-за нехватки времени, а потому, что так и не было решено, что и где для этого нужно сделать.

Для того чтобы принять правильное решение, нужно сделать всего два основных шага — определить: 1) каким должен быть результат; 2) что конкретно для этого нужно сделать. К сожалению, большинству людей это не кажется очевидным.

## Ценность подхода «снизу вверх»

За многие годы работы над улучшением личной продуктивности я в полной мере оценил преимущества подхода «снизу вверх», когда начинаешь с самых обычных повседневных дел и обязательств. Казалось бы, наиболее эффективной должна быть работа «сверху вниз»: сначала определить личные и корпоративные цели и видение, затем сформулировать главные задачи и, наконец, сфокусироваться на деталях реализации. Однако, как правило, люди настолько поглощены повседневной рутинной, что не в силах успешно сконцентрироваться на более широкой перспективе. Как следствие — подход «снизу вверх» обычно оказывается более эффективным.

Лучший способ раздвинуть горизонт — взять под контроль текущие дела и поток входящей информации и ввести в свою практику те методы работы, которые помогут вам осуществлять этот контроль на постоянной основе. В результате вы обретете поток творческой энергии, которая поможет сосредоточиться на новых перспективах. Повысится уверенность в себе, а это позволит справиться с новыми грандиозными задачами. Те люди, которые осознанно начинают использовать эту практику, сразу ощущают свободу, облегчение и вдохновение.

Ваше мышление станет более сфокусированным, а для этого нужно в корне изменить повседневный образ действий. Есть более важные вещи, требующие вашего внимания, чем повседневная рутина, однако не наладить максимально эффективное управление на этом уровне — все равно что пытаться плавать в неудобной одежде.

Многих руководителей, с которыми я работал над тем, чтобы в течение дня они более эффективно справлялись с повседневной рутинной, вечером одна за другой посещали блестящие идеи по поводу будущего компании и их собственного. Это происходит автоматически благодаря тому, что ничто не препятствует рабочему процессу.

*Иметь перспективу недостаточно, нужно что-то делать. Недостаточно смотреть на ступеньки, по ним нужно подниматься.*

*Вацлав Гавел*

## Горизонтальное и вертикальное управление действиями

Контроль над обязательствами, проектами и действиями необходимо осуществлять на двух уровнях: горизонтальном и вертикальном. Горизонтальное управление обеспечивает взаимосвязь между всеми процессами, в которые вы вовлечены. Представьте себе, что ваше сознание постоянно сканирует окружающий мир, как полицейский радар. В течение дня оно может остановиться на любом из тысячи самых разных вопросов, требующих вашего внимания: аптека, приятель вашей дочери, совет директоров, тетя Марта, SMS, стратегический план, обед, увядшее растение в офисе, недовольный клиент, грязная обувь, которую нужно привести в порядок. Вам нужно купить марки, решить, что делать с презентацией завтра, перевести деньги на счет, забронировать номер в отеле, отменить встречу и вечером посмотреть фильм. Наверное, вы удивитесь, когда осознаете, о каком количестве вещей вы думаете и чем занимаетесь в течение всего одного дня. Вам не обойтись без хорошей системы, которая поможет отслеживать как можно больше из этих дел, при необходимости предоставит информацию о каждой из задач и позволит быстро и эффективно переключаться между ними.

Вертикальное управление, напротив, обеспечивает обдумывание, развитие и координацию индивидуальных тем и проектов. Например, ваш внутренний «полицейский радар» останавливается на вашем следующем отпуске, когда вы и ваша вторая половина обсуждаете его за ужином: куда и когда вы отправитесь отдыхать, что будете делать, как подготовитесь к путешествию и так далее. Или вам необходимо обсудить с вашим начальником план реорганизации отдела. Или нужно собраться с мыслями перед предстоящим телефонным разговором с клиентом. Это и есть «планирование проекта» в широком смысле: сконцентрироваться на одной-единственной задаче, ситуации или человеке и собрать воедино все идеи, детали, приоритеты и последовательность действий — все, что необходимо, по крайней мере на данный момент, чтобы выполнить задачу.

Цель горизонтального и вертикального управления одна и та же: не держать никаких задач в голове и добиться их выполнения. Правильное управление действиями позволяет вам чувствовать себя уверенно и спокойно в самых разных ситуациях в вашей профессиональной деятельности и личной жизни. А правильное «проектное планирование» помогает прояснять для себя конкретные задачи и отслеживать их выполнение.

## Главное изменение: не держать никаких задач в голове

Невозможно достичь того состояния спокойствия и контроля, которое я вам обещал, если держать все в голове.

Как правило, количество того, что вы держите в голове, обратно пропорционально количеству сделанного.

Индивидуальные модели поведения, описанные в этой книге, — это то, что вы уже и так делаете. Разница между тем, что делаю я и что делают другие, в том, что я организую 100 процентов

своих задач посредством подручных инструментов, а не держу их в голове. И это относится ко всем делам: серьезным или незначительным, личным или профессиональным, срочным или нет. Ко всем.

Хотя, впрочем, не совсем ко всему. Значительную часть времени мой мозг просто «питается информацией»: замечает какие-то вещи, обдумывает их, потенциально повышает мою осведомленность о них. Я не записываю то множество мыслей, которые посещают меня в течение дня. Практически каждая из них является законченной сама по себе. Меня волнуют только те мысли, которые рождают эффект незавершенности: ресторан, о котором я прочитал и в который, возможно, захочу заглянуть; идея для дополненного издания этой книги; что-то, что я хотел сделать для жены; вопрос, который я хотел задать своему бухгалтеру; что-то, что нужно купить в строительном магазине, и т.д.

Я уверен, что хотя бы раз в вашей профессиональной или в личной жизни наступал момент, когда не оставалось иного выхода, как сесть и составить список. В результате вы чувствовали, что смогли хотя бы немного сконцентрироваться и взять ситуацию под контроль. Вспомните этот случай, чтобы понять, о чем я говорю. Вроде бы ничего не произошло, но все же вы почувствовали себя лучше. Зато коренным образом изменилось то, как вы взаимодействовали с миром. Так происходит всегда, когда вы перестаете держать важные вещи в голове. К сожалению, большинство людей составляют списки только тогда, когда дел наваливается невыносимо много. Но даже тогда они, как правило, составляют список дел в одной конкретной области, которая беспокоит их больше всего. Тем не менее, если вы перейдете к такому способу взаимодействия с внешним миром, пересмотрите свой образ жизни и работы, начнете применять его во всех сферах жизни (а не только в отношении «срочных» дел), то вы используете тот стиль управления с «сознанием как вода», который я описываю. По моему опыту, этот процесс всегда проясняет перспективы и улучшает наше самочувствие в настоящий момент. Так зачем же ждать?

Нет никакого смысла думать об одном и том же дважды, если только это не доставляет вам удовольствия.

Я стараюсь принимать интуитивные решения на основе имеющихся вариантов вместо того, чтобы их анализировать. Мне нужно единожды все обдумать и зафиксировать результаты в удобной для меня системе. Я не хочу тратить время на то, чтобы думать о чем-либо больше одного раза. Это неэффективное использование творческой энергии и источник расстройства и стресса.

Кроме того, вам не удастся быстро отделаться от мыслительного процесса. Ваш мозг будет продолжать работать над любым нерешенным вопросом. Однако уже доказано, что подобное бесплодное и бесконечное прокручивание в голове какой-то мысли снижает способность анализировать и действовать.

К тому же есть ограничения, сколько нерешенных вопросов

Любое обязательство типа «надо бы, мог бы или должен», которое находится только в сознании, создает иррациональное напряжение, от которого невозможно избавиться, 24 часа в сутки, семь дней в неделю.

может поместиться в ваш мозг, прежде чем у вас сорвет крышу.

Наша краткосрочная память — та часть мозга, где хранятся мысли обо всех незавершенных делах, неприятных решениях и неорганизованных вопросах, — функционирует подобно оперативной памяти компьютера.

Сознание, как и монитор компьютера, — инструмент концентрации, а не хранилище данных. Вы можете думать лишь о двух или трех вещах одновременно. При этом незавершенные задачи по-прежнему хранятся в краткосрочной памяти. Как и оперативная память компьютера, краткосрочная память не безгранична: только вполне определенное количество информации может там храниться так, чтобы эта часть мозга по-прежнему функционировала на высоком уровне. У большинства людей их «оперативное запоминающее устройство» готово взорваться. Они не способны сконцентрироваться, а их эффективность снижена вследствие их собственной умственной перегрузки. Недавние исследования в области когнитивных наук это подтверждают: нашему мыслительному процессу мешает груз возложенной на мозг задачи отслеживать те вещи, которые

мы должны доделать, не имея при этом надежного плана или системы, чтобы с ними справиться\*.

Скажите, за последние несколько минут вы не ловили себя на том, что ваши мысли находятся где-то далеко и это никак не связано с тем, о чем вы сейчас читаете? Весьма вероятно. И, скорее всего, вы размышляли о каком-то открытом вопросе или незавершенной ситуации, которые вас касаются. Эта ситуация всплыла из вашей оперативной памяти и напомнила о себе. Как вы поступили с этим? Если не записали ее в надежную систему, к которой вскоре вернетесь, вероятно, вы продолжаете переживать по поводу этой ситуации и испытываете напряжение. Не самое эффективное поведение, надо сказать: вы ни на шаг не продвинулись к решению проблемы, но зато увеличили уровень стресса.

Сознание продолжает напоминать вам о задачах, когда вы ничего не можете предпринять. Оно не делает разницы между прошлым и будущим. Это значит, что, как только вы думаете о том, что вам нужно что-то сделать, и не фиксируете это ни в какой внешней системе, часть вашего сознания считает, что вы должны делать это постоянно. Все, что вы решили когда-нибудь сделать, ваше сознание относит к категории дел, которые нужно сделать прямо сейчас. Откровенно говоря, как только вы помещаете в память две задачи, которые вам нужно выполнить, вы обрекаете себя на провал, потому что не можете решать их одновременно. Это становится фактором постоянного стресса, источник которого невозможно определить.

*Непросто вести войну с тем,  
кто занимает аванпост в ва-  
шей голове.*

*Салли Кемптон,  
автор книги «Сердце медитации»*

Большинство людей пребывают в этом состоянии стресса уже так долго, что даже не отдают себе в этом отчета. Это похоже на гравитацию, которая присутствует всегда, так что люди

---

\* Этой теме (и многим другим) посвящена замечательная книга Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength Роя Баумейстера и Джона Тирнея (Penguin, 2011).



даже не осознают ее. Они смогут оценить, в каком напряжении находились, только тогда, когда от него избавятся и почувствуют себя совершенно иначе. Это словно постоянный фоновый шум в комнате: понимаешь, что было шумно, когда он прекращается.

Можно ли избавиться от этого стресса и фонового шума? Разумеется. Дальше вы узнаете как.

# ЖИЗНЬ ПОД КОНТРОЛЕМ: ПЯТЬ ШАГОВ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ПРОЦЕССОМ

**ОСНОВНОЙ МЕТОД**, с помощью которого вы сможете овладеть искусством спокойно и уверенно управлять рабочим процессом, разбит на пять шагов. Касается ли дело домашней кухни или компании, для того чтобы обрести контроль над ситуацией, нужно пройти эти пять шагов, причем для каждого из них есть лучшие практики и инструменты, но все они должны работать как единое целое, чтобы обеспечить себе то удивительное продуктивное состояние, когда вы сохраняете ясную голову в пучине хаоса. Речь не только

о том, чтобы «стать организованным» или «определить приоритеты». Это полезные вещи, но они приходят как

Не позволяйте жизни вставать у вас на пути.

следствие совершения этих пяти шагов, а не сами по себе. Механизмы, о которых я расскажу дальше, работают как единое целое, и воспользоваться ими легче и в то же время сложнее, чем это может показаться на первый взгляд.

Мы 1) *собираем всё*, что привлекло наше внимание; 2) *обработываем*, иными словами проясняем, для себя, что означает каждая деталь и что с этим делать; 3) *организуем* результат в виде различных вариантов; 4) в ходе *обзора* этих вариантов выбираем один; 5) этот единственный будем *выполнять*. Эта

формула выражает горизонтальное управление, включающее все, что следует принять во внимание в любой момент по мере того, как мы шаг за шагом продвигаемся вперед.

Именно так мы поступаем, когда хотим взять ситуацию под контроль и стабилизировать ее, чтобы начать предпринимать эффективные действия. Предположим, вы решили приготовить ужин для друзей, но, придя домой, обнаружили, что на кухне

*Получить полезное определение свободы можно, только если стремиться к нему в главном в человеческой жизни, то есть в процессе, в котором люди учатся управлять своей реакцией и контролировать обстоятельства.*

*Уолтер Литтман,  
писатель, журналист*

царит полный беспорядок. Как вы поступите? Сначала посмотрите, какие вещи вообще не должны находиться на кухне (сбор); затем решите, что следует оставить, а что выбросить (прояснение); далее разложите все вещи по местам: что-то в холодильник, что-то в мусорное ведро, а что-то в раковину (организация); затем выберете рецепт в кулинарной книге

в зависимости от того, какие у вас имеются продукты и кухонные принадлежности (обзор); наконец, возьметесь за дело и начнете с того, что растопите масло в сковороде (действие).

Этот метод достаточно прост, и именно так все мы и поступаем. Однако мой опыт доказывает, что большинство людей могли бы значительно усовершенствовать свои навыки на каждом из этих пяти шагов. Качество управления рабочим процессом определяется самым слабым звеном в цепи этих пяти этапов, поэтому все звенья должны быть взаимосвязаны и стандартизированы.

Неэффективность процесса контроля у большинства людей сказывается на множестве рабочих и личных задач, однако современные стрессы делают менее заметными эти слабые места. Повсеместный доступ к информации и скорость происходящих изменений — даже в тот момент, когда вы это читаете, — постоянно усложняют вашу жизнь и работу. На этом фоне уборка грязной кухни кажется даже облегчением! Маленькие утечки усиливают напряжение и становятся большими. Одно

пропущенное электронное письмо, невыполненное обязательство или непринятое решение способны вызвать колоссальные последствия. Поскольку объем полезной для вас информации, так же как и скорость ее поступления, не уменьшится, вы многим рискуете, если не попытаетесь овладеть боевым искусством управления рабочим процессом.

У большинства людей самым слабым звеном является первый шаг — сбор. Они держат в голове бóльшую часть своих обязательств. То количество самых разных «должен», «мог бы», «следовало бы», которое они хранят в голове, значительно превышает количество обязательств, которые они где-то зафиксировали.

Многие люди осознают свои обязательства, но при этом не переходят ко второму шагу: не проясняют их и не решают, какой конкретный следующий шаг нужно сделать. Разбросанные тут и там случайные списки дел, записи после встреч, какие-то напоминания на стикерах на холодильнике, мониторе компьютера или в цифровом гаджете — все это, вместо того чтобы побуждать к действиям, вызывает оцепенение. Сами по себе такие списки дел скорее усиливают стресс, чем приносят облегчение.

Некоторые люди принимают правильные решения о том, что нужно делать в конкретный момент, однако не могут эффективно организовать результаты, то есть выполнить третий шаг. Они приходят к мысли, что им нужно что-то обсудить с боссом, но напоминание об этом лежит где-то на дне их сознания, недоступное в нужной ситуации, в надежном формате, чтобы они могли бы выполнить это намерение.

У кого-то есть хорошие системы, но они не уделяют должного внимания их содержанию, так что системы эти теряют свою эффективность. У таких людей могут быть списки дел, планы, разные способы напоминаний (созданные благодаря сбору, прояснению и организации информации), однако они не используются в полной мере. Многие вообще не заглядывают в свой календарь, чтобы справиться о предстоящих событиях

и сроках, и, как следствие, становятся жертвами суматохи, когда все нужно успеть в последний момент.

Наконец, если хотя бы одно из предыдущих звеньев окажется слабым, то действие (пятый шаг), которое будет выбрано в итоге, может оказаться далеко не самым лучшим. Большинство решений выполнить конкретное действие принимаются на основе самой последней или самой «громкой» информации, при этом человек руководствуется, как правило, чувствами, а не разумом. Людей начинает преследовать мучительное ощущение, что они не делают того, что должны; что у них «не хватает времени» на потенциально важные вещи; они утрачивают ощущение значимости того, чем занимаются, а ведь именно в этом суть эффективности без стресса.

Спросите себя: «Когда и что я должен видеть, в какой форме, чтобы не держать это в голове?» Вы создаете систему для того, чтобы она работала, а не ради самой системы.

Очень важно понять смысл каждого из этих пяти шагов и для каждого подобрать правильные техники и инструменты, чтобы добиться максимального результата. Для меня очень полезным (и даже обязательным) является распределение этих шагов в течение дня.

Бывают моменты, когда мне хочется только собирать информацию, но не решать, что с ней делать. В другое время хочется привести в порядок мои записи после деловой встречи. Или, может быть, я только что вернулся из долгого путешествия и мне нужно разобраться с тем, что я привез с собой. Бывает время, когда мне необходимо сделать обзор всей моей работы или какой-то ее части. И, разумеется, я трачу много времени просто на выполнение того, что должно быть сделано.

Одна из главных причин, по которой многим так и не удается стать организованными, заключается в том, что они просто пытаются сделать все пять шагов одновременно. Большинство людей, когда берут ручку, чтобы составить список дел, сразу же начинают выделять «самые важные» в порядке своих приоритетов, при этом не определяя ни одного конкретного действия. Однако если вы не решите, что нужно сделать в связи с днем

рождения вашего секретаря, потому что прямо сейчас это «не так важно», этот открытый вопрос будет вытягивать из вас энергию и не позволит эффективно сфокусироваться на том, что действительно важно.

В этой главе вы подробно узнаете о каждом из пяти шагов; в главах с четвертой по восьмую найдете пошаговую программу для реализации оптимальной системы для каждой фазы, включая множество примеров и лучших практик.

## Сбор

Важно знать, какую информацию собирать и как сделать это наиболее эффективно, чтобы потом должным образом ее обработать. Для того чтобы избавить свой мозг от задачи более низкого уровня — пытаться обращать внимание на все подряд, вы должны быть уверены, что действительно собрали всю информацию, связанную с тем, что вам нужно сделать или по какому поводу нужно принять решение, и что в какой-то момент в ближайшем будущем вы обработаете всю эту информацию и проанализируете ее.

### Сбор всей «незавершенки»

Для того чтобы избавиться от «утечек», нужно собрать в одном месте все дела, которые вы считаете незавершенными: личные или профессиональные, большие или маленькие, срочные или неважные — все, что должно быть изменено и по поводу чего вы ощущаете любую степень внутреннего обязательства это изменить.

Многое из того, что вы должны сделать, уже собрано для вас, пока вы это читаете. Почта приходит в ваши многочисленные почтовые ящики, реальные и виртуальные. Скорее всего, дома вы получаете настоящие посылки и письма. Физическая корреспонденция по-прежнему попадает в вашу корзину «Входящие» наравне с электронными сообщениями, SMS и голосовой почтой. В то же время вы постоянно замечаете то,

что нужно изменить. Даже не настолько очевидные, как полученное электронное письмо, эти вопросы все равно требуют решения: их нужно закрыть, что-то сделать. Стратегические идеи, так и оставшиеся лишь на бумаге, сломанные гаджеты в ящике стола, которые нужно или отремонтировать, или выбросить, старые журналы на кофейном столике — все это относится именно к этой категории вещей.

*Незаконченное дело фактически остается незаконченным в двух местах: в действительности и у вас в голове. Незавершенные дела у вас в голове поглощают энергию вашего внимания, поскольку не дают покоя вашей совести.*

*Брахма Кумарис*

Как только вы думаете в отношении какой-то задачи «я должен», «нужно», «следовало бы», эта задача переходит в категорию незавершенных. Решения, которые вы должны принять о том, собираетесь ли вы что-то делать или нет, уже можно считать открытым вопросом, а также все ситуации, когда вы уже решили что-то предпринять, но еще не совершили первого шага.

И уж точно к этой категории относятся все задачи, которые у вас «в процессе» выполнения или по которым вы уже сделали все запланированное, но пока так и не признали их законченными.

Для того чтобы эффективно управлять незавершенными делами, их необходимо раскладывать по символическим «корзинам», где они будут надежно храниться, пока у вас не найдется минутка, чтобы определить, как вы будете решать эту задачу и будете ли вообще. Не забудьте периодически проводить ревизию этих «корзин», чтобы они оставались для вас эффективным способом хранения.

В широком смысле в основном вся потенциально полезная для вас информация уже собрана. Если вы не зафиксировали ее в какой-то удобной для вас внешней системе планирования, значит, она по-прежнему хранится у вас в голове. То, что вы не отметили какую-то задачу в списке дел, не означает, что этой задачи у вас нет. Однако сейчас мы говорим о том, что вся нужная вам информация должна храниться во внешней системе и всегда быть у вас под рукой.

## Инструменты сбора

Существует несколько типов инструментов, как традиционных, так и высокотехнологичных, которые можно применять для сбора информации о незавершенных задачах. Как корзину «Входящие», в которой накапливается информация из внешних источников, можно использовать:

- стандартный лоток для входящих документов;
- бумажные системы планирования и записи;
- электронные системы планирования и записи;
- электронную почту и разные устройства для быстрого обмена сообщениями.

### Стандартный лоток для входящих документов

Обычный канцелярский лоток, который может быть пластиковым, деревянным, кожаным или проволочным, — самый привычный инструмент для сбора бумажных и иных документов, требующих работы с ними: почта, журналы, записи с деловых встреч, корпоративные отчеты, билеты, квитанции, карты флеш-памяти, визитки, даже фонари с севшими батарейками!

### Блокноты и бумаги для заметок

Бумага для заметок, блокноты, стикеры для напоминаний всех форм и размеров отлично подходят для того, чтобы записывать случайные идеи, неожиданные мысли, напоминания, что нужно сделать, и т. д. Все на ваш вкус и в соответствии с вашими потребностями.

### Цифровые записывающие устройства

Компьютеры, планшеты, смартфоны и все виды современных мобильных устройств вполне подходят для записи дел, к которым нужно вернуться позже.



## **Электронная почта и устройства для быстрого обмена сообщениями**

Если вы связаны с окружающим миром с помощью электронной почты или обмена текстовыми сообщениями, у вас должно быть виртуальное пространство для хранения входящих сообщений и файлов, где они находятся, пока вы не сможете их прочитать и что-то предпринять.

## **Технологическая интеграция**

Благодаря техническому прогрессу все эти различные каналы можно автоматически объединить. Заметки на бумаге или на доске моментально переводятся в электронный формат; голосовые сообщения можно записать, оцифровать и распечатать. Можно отправить какую-то идею себе на почту с мобильного устройства.

Все эти инструменты, и традиционные, и высокотехнологичные, действуют по принципу корзины «Входящие» и интегрируют потенциально полезную информацию, обязательства, идеи и соглашения.

## **Факторы успеха для сбора информации**

К сожалению, наличие корзины «Входящие» не гарантирует ее функциональности. У большинства людей имеются те или иные инструменты сбора информации, однако, как правило, они не пользуются ими в полной мере. Остановимся на трех обязательных условиях, от которых зависит эффективность фазы сбора.

Все незавершенные задачи нужно хранить во внешней системе, а не в голове.

Количество мест для сбора и хранения информации должно быть минимальным.

Систему сбора информации необходимо регулярно очищать.

## Выбросьте всё из головы

Если вы все еще стараетесь держать все задачи в голове, скорее всего, вас будет сложно убедить системно использовать и проводить ревизию ваших корзин «Входящие». Многие рассуждают так: какая разница, хранится ли информация о незавершенных делах во внешней системе или в голове, толку нет ни от того, ни от другого. Это все равно что пытаться играть в пинбол\* на игровом автомате с большими дырками на игровом поле, так что мячи постоянно в них проваливаются. Какой смысл продолжать играть?

Инструменты сбора и хранения информации должны стать вашими постоянными спутниками, всегда находиться под рукой, чтобы вы в любой момент могли зафиксировать какую-то ценную мысль. Пусть они станут для вас столь же незаменимыми, как зубная щетка, водительские права или очки. Уверенность в том, что ни одна из потенциально интересных идей не потеряется, даст вам свободу и вдохушевит на новые хорошие идеи.

*Очисти свое сознание. Это полезнее, чем очистить желудок.*

*Мишель де Монтень,  
мыслитель*

Держите все либо исключительно в памяти, либо только во внешней системе. Нечто среднее не позволит вам доверять ни тому, ни другому.

## Минимизируйте количество мест для хранения информации

Создайте столько мест для хранения информации, сколько вам необходимо, но при этом позаботьтесь о том, чтобы с ними можно было эффективно работать. Ваша система сбора и хранения информации должна быть доступна для вас в любом контексте, так как полезные идеи и мысли приходят где угодно и когда угодно. При этом, если у вас слишком много мест для хранения

---

\* Пинбол — тип аркадной игры, в которой игрок набирает игровые очки, манипулируя одним или более металлическими шариками на игровом поле. *Прим. ред.*

информации, нередко возникают сложности с ее системной обработкой.

Количество мест сбора и хранения информации может оказаться избыточным и если вы пользуетесь традиционными системами, и если используете высокотехнологичные инструменты. Большинство людей, привыкших к блокнотам для записей и стандартным лоткам для входящих документов, могут значительно усовершенствовать свою систему. Записи нужно систематизировать, а не позволять им копиться на листках бумаги, в блокнотах, в ящиках стола. Документы и другие физические материалы должны быть рассортированы по лоткам и папкам, а не лежать стопками во всех углах. Что касается высокотехнологичных инструментов, с развитием социальных сетей, многочисленных мобильных устройств и вездесущей электронной почты число потенциальных источников входящей информации значительно увеличилось. Сегодня у людей нередко больше одного адреса электронной почты, они участвуют в нескольких социальных сетях и имеют несколько цифровых устройств. Парадоксально, но теперь, когда цифровая революция стала повседневной реальностью, существенно укрепилась тенденция аккумулировать огромный резерв незавершенных задач из числа случайной входящей информации, а также увеличилось количество людей, для которых это становится источником стресса.

Вся потенциально полезная информация должна поступать к вам через минимальное число каналов, чтобы ее можно было легко получить и оценить.

Использование стандартных инструментов и процедур для сбора и хранения информации будет приобретать для вас все большее значение по мере усложнения вашей жизни и работы. Например, за годы работы,

возможно, вы заметили, что самые удачные мысли о работе приходят в голову отнюдь не в офисе. Способность не упустить эти мысли благодаря удобной системе хранения информации, которая всегда под рукой, — это ключ к высокой эффективности.

## Регулярно очищайте системы сбора информации

Если не очищать систему и не обрабатывать собранную информацию, то единственная функция, которую вскоре начнет выполнять эта система, — это хранение беспорядочно наваленного хлама. Расчистить систему — не значит выполнить все собранные в ней дела. Это означает, что вы должны прояснить суть каждого пункта и решить, что должно быть сделано относительно него, а при невозможности завершить дело сразу — отложить конкретное действие по нему на будущее. Вы должны очистить ваши «корзины» хранения. Не оставляйте информацию там. Не расчищать ваши «корзины» для сбора информации — все равно что не выносить мусорное ведро или не вынимать корреспонденцию из почтового ящика: вам придется все время покупать новые, чтобы справиться с постоянно растущим объемом.

Тем не менее, чтобы очистить реальную или виртуальную корзину «Входящие», нужно иметь эффективную комплексную систему управления действиями: уж слишком много всего остается в этой корзине из-за отсутствия действенных методов ее очистки. Часто кажется, что информацию легче оставить в корзине, если вы знаете, что эта информация требует каких-то действий, но не имеете возможности заняться этим прямо сейчас. Корзина «Входящие», особенно для бумаг и электронных писем, — это лучшее, что многие люди могут сделать для организации процесса. По крайней мере они уверены, что где-то есть напоминание о том, что им все еще нужно сделать. К сожалению, эта страховка перестает действовать, когда за кипой бумаг становится не видно лотка или список входящих электронных писем перестает уместиться на одном экране монитора.

В любой сфере блокирование потока приводит к снижению способности полноценно и творчески участвовать в процессе.

Когда вы познакомитесь со следующими двумя шагами и научитесь легко и просто обрабатывать и организовывать вашу входящую информацию и незавершенные задачи, ваша корзина

«Входящие» вновь начнет выполнять свою первоначальную функцию. А теперь перейдем к тому, как научиться обнулять системы сбора информации без необходимости выполнять всю работу прямо сейчас.

## Обработка

Практически для всех моих клиентов самым важным навыком, которому я их обучил, был пошаговый алгоритм мышления, необходимый для очищения «корзин» для сбора информации.

*Лучше ошибаться, чем не иметь ясности.*

*Фримен Дайсон,  
ученый*

Однажды мы провели обработку всех открытых вопросов вместе с руководителем ключевого департамента глобальной корпорации. После этого она откинулась в кресле и призналась, что раньше никогда не переживала

по поводу своих деловых встреч благодаря надежному календарю, однако никогда не чувствовала подобного облегчения относительно многих других аспектов работы, которые мы только что вместе прояснили. Действия и информация, о которых ей нужно было помнить, теперь были определены и зафиксированы в надежной системе.

Что вам нужно знать о каждом электронном письме, сообщении, голосовом сообщении, записке, записи после деловой встречи или возникшей идее? Что все это — компоненты системы управления действиями, которая лежит в основе вашей персональной организации. Многие люди стараются стать организованными, но допускают ошибку: они берутся за это, имея целый ряд незавершенных задач. Нельзя организовать входящую информацию — ее можно только собрать и обработать. Вместо этого вы пытаетесь организовать свои действия, которые нужно выполнить на основе принятых вами решений о том, что надо сделать. Весь процесс: сбор, обработка и организация информации — представлен в центральной части модели дерева принятия решений, описанной далее.

## Что это?

Это не праздный вопрос. Мы говорили о разной информации и о «корзинах» для ее сбора, но не о том, что представляет собой эта информация и что с ней делать. Например, многие бумаги, которые не вписываются в нашу систему самоорганизации, оказываются какими-то корпоративными документами; нужно ли нам что-то с ними делать? Как насчет того электронного письма из отдела кадров, уведомляющего, что бла-бла-бла по поводу бла-бла-бла теперь находится в компетенции бла-бла-бла? Я видел кипы бумаг, скопившиеся на столах и в ящиках столов, потому что клиент не потратил несколько секунд на то, чтобы выяснить, о чем, собственно, этот документ. Вот почему следующий шаг чрезвычайно важен.

## Требуется ли это действий?

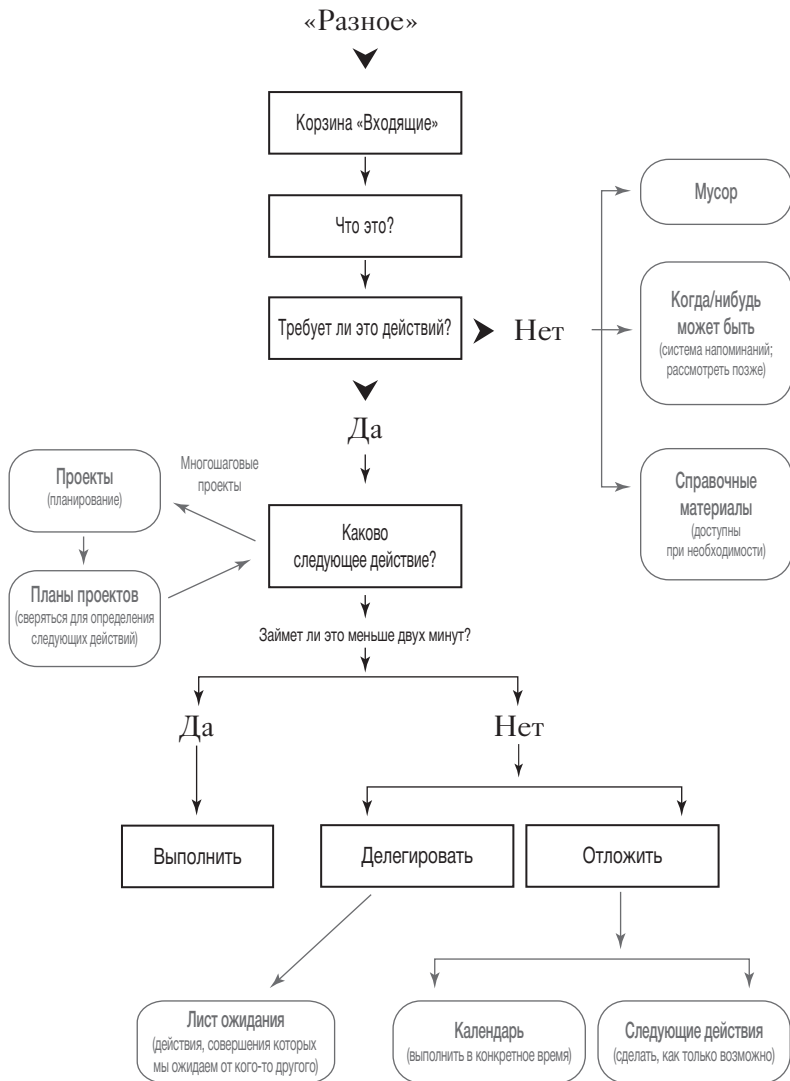
На этот вопрос возможны только два ответа: **да** или **нет**.

*Никаких действий не требуется.* Если ответ «нет», возможны три варианта.

1. Эта информация больше не нужна (удалить).
2. Сейчас никаких действий не требуется, но может быть необходимо предпринять что-то позже (отложить).
3. Это потенциально полезная информация, которая может впоследствии понадобиться (сохранить как справочную).

Этими тремя категориями можно управлять, и мы еще вернемся к этому. Сейчас достаточно помнить о том, что вам нужны: мусорное ведро или клавиша Del для бесполезной информации; файл для хранения или календарь для информации, которая может понадобиться; эффективная система хранения справочной информации.

## ДИАГРАММА РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА — ОБРАБОТКА



*Требуются действия.* В эту группу попадают те задачи, в отношении которых нужно что-то предпринять: от электронного письма с запросом тезисов вашего предстоящего выступления до записей в вашем блокноте после личной встречи с вице-президентом, где вы обсуждали важный новый проект, требующий привлечения внешнего консультанта.

Каждую задачу, требующую действий, необходимо рассмотреть в двух аспектах.

1. Какой результат вы хотите получить?
2. Каково следующее действие?

*Если речь идет о проекте...* Необходимо зафиксировать желаемый результат в списке «Проекты». Это станет вехой, которая будет напоминать вам об открытом вопросе, пока вы с ним не справитесь, при каждой еженедельной ревизии списка (см. стр. 88). Эта задача будет надежно храниться в системе управления (в отличие от вашей памяти), пока не будет завершена или исключена из списка дел.

*Не так уж много надо сил, чтобы что-то делать; куда больше усилий требуется на то, чтобы решить, что делать.*

*Элберт Хаббард*

*Каково следующее действие?* Это главный вопрос в отношении любой информации, которую вы собрали. Если вы ответите на него правильно, будет что организовывать. «Следующее действие» — это следующее конкретное, физическое действие, которое нужно выполнить, чтобы продвинуться к завершению определенной задачи.

Примеры следующего действия:

- перезвонить Фреду: название и номер телефона ремонтной мастерской, о которой он упоминал;
- составить повестку дня для совещания по бюджету;
- обсудить с Анджелой систему хранения документов, которую нам нужно внедрить;
- найти в интернете местные курсы по обучению рисованию акварелью.



Напоминания об этих действиях, требующих выполнения, станут важными элементами вашей персональной системы управления эффективностью.

*Выполнить, делегировать, отложить.* Вы приняли решение по поводу следующего действия, и теперь у вас три варианта.

1. *Выполнить.* Если это действие займет меньше двух минут, его стоит сделать, как только вы приняли такое решение.
2. *Делегировать.* Если это действие займет больше двух минут, то задайте себе вопрос: «Действительно ли я справлюсь с этой задачей лучше всех?» Если ответ «нет», делегируйте это действие нужному человеку.
3. *Отложить.* Если это действие займет дольше двух минут и выполнить его должны именно вы, следует отложить его, но отслеживать в одном или нескольких списках «Следующие действия».

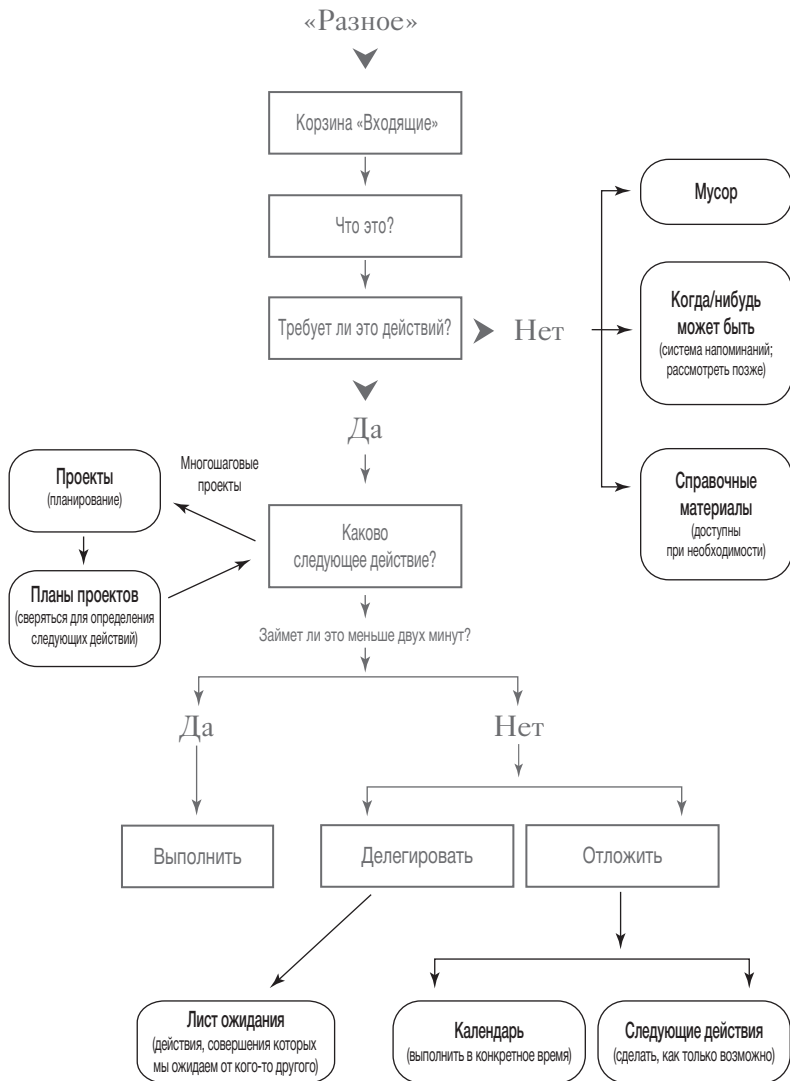
## Организация

Внешние элементы диаграммы рабочего процесса представляют собой восемь отдельных категорий напоминаний и материалов, которые получаются в результате обработки всей собранной информации. Вместе они образуют комплексную систему организации практически всех ваших повседневных задач, а также тех задач, которые могут к ним добавляться ежедневно или еженедельно.

Быть организованным просто означает, что положение вещей соответствует вашему представлению о нем.

Информация, не требующая никаких действий, попадает в одну из трех категорий: «выбросить», «обдумать», «сохранить для справки». Следовательно, вы избавляетесь от нее; откладываете, чтобы позже еще раз к ней вернуться; или храните, чтобы обратиться к ней в случае необходимости. Для того чтобы справиться с задачами, требующими дальнейших действий,

## ДИАГРАММА РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА — ОБРАБОТКА



потребуется список проектов, система хранения вспомогательной информации по проекту, календарь, список напоминаний о следующих действиях, а также лист ожидания.

Каждая из категорий должна быть организована физически в том или ином формате. Под словом «список» я понимаю любую систему напоминаний, которой легко воспользоваться, будь то список на листе в блокноте, или файл в компьютере, или даже обычная папка с разрозненными листками для записей по каждой задаче. Например, список текущих проектов может быть записан на отдельном листе бумаги в ежедневнике. Он также может храниться в специализированном программном приложении или же находиться в стандартной офисной папке с надписью «Список проектов». Напоминания об отложенных событиях (например, «Позвонить бухгалтеру после 1 марта и назначить встречу») можно хранить в бумажном календаре, в электронном файле или в мобильном приложении.

## Проекты

Под «проектом» я понимаю любой желаемый результат, которого можно добиться в течение года, требующий более одного действия. Таким образом, некоторые относительно небольшие задачи, которые вы обычно не считаете проектами, все-таки попадают в эту категорию и должны присутствовать в вашем списке проектов наравне с крупными. Моя логика такова: если одно действие не обеспечит решение задачи, необходимо установить напоминание о том, что вам нужно сделать что-то еще. Если у вас нет физического места для хранения подобных напоминаний, они вновь осядут у вас в памяти. Причина установления ограничения в один год состоит в том, что, если вы должны завершить что-то за этот период времени, вам необходимо отслеживать еженедельный прогресс, чтобы держать ситуацию под контролем. Этот список можно также считать списком незавершенных дел и открытых вопросов, независимо от их размера.

Нет необходимости составлять списки проектов в определенном порядке — по размеру или по приоритетам. Просто

перечислите их, чтобы иметь возможность регулярно отслеживать, определено ли у вас для каждого из проектов правильное следующее действие.

### Фрагмент списка проектов

Нанять нового менеджера по персоналу	Получить репринт статьи в HBR
Спланировать отпуск в августе	Найти специалиста по связям с общественностью
Организовать корпоративный тренинг для сотрудников	Посадить растения в саду
Опубликовать книгу	Найти ресурсы для видеопроекта
Закончить обновление компьютерных программ	Сформировать график участия в конференциях на следующий год
Переписать завещание	Закончить контракты о найме на работу
Закончить составление бюджета	Поставить новый фонарь на крыльце
Закончить предложение нового продукта	Купить новый обеденный стол
Научиться пользоваться новыми CRM-программами	Записать Марию в школу

Не обязательно создавать проект — можно просто выполнять те конкретные действия, которые к нему относятся. После того как было предпринято достаточное количество правильных действий, сложится ситуация, близкая к картине желаемого результата, так что вы сможете считать проект завершенным. Список проектов — это не что иное, как совокупность результатов, которые мы мысленно рисуем перед собой, чтобы продолжать двигаться в верном направлении.

Возможно, ваши проекты можно распределить по разным категориям в зависимости от фокуса вашего внимания. Однако если сначала составить список с простым перечислением всех проектов, впоследствии это поможет настроить систему под ваши требования, чтобы сделать пользование ею более удобным.

### Вспомогательные материалы по проектам

По многим проектам собирается полезная информация, которую можно организовать по теме или по названию проекта. При этом ваш список проектов будет являться просто индексом. Все подробности, планы, сопутствующие материалы, которые могут пригодиться в работе над конкретным проектом, необходимо хранить в отдельных папках, электронных файлах или блокнотах.

*Вспомогательные материалы и справочная информация.* Как только вы организуете вспомогательные материалы по теме, вы убедитесь, что эта система практически идентична системе хранения справочной информации (например, файл «Свадьба» можно хранить в общих файлах). Единственное отличие в том, что, возможно, вам потребуется периодически возвращаться к сопутствующим материалам активных проектов, чтобы быть уверенным, что вы определили все необходимые следующие действия.

Как правило, я рекомендую сопутствующие материалы хранить не на виду. Если у вас уже есть эффективная система хранения справочной информации и удобный доступ к ней, вы можете обнаружить, что это самый простой способ хранения информации. Хотя иногда гораздо удобнее иметь все материалы под рукой и в шаговой доступности, особенно если вы работаете над проектом, в котором нужно сверяться со справочными материалами по несколько раз в день. Для такой работы могут подойти папки для бумаг, разложенные в лотках.

Современные цифровые технологии делают процесс организации справочных и сопутствующих материалов более простым и более сложным одновременно. Можно легко и быстро где-то найти информацию и куда-то ее скопировать. Трудность состоит в том, чтобы решить, где эта информация должна храниться, — если учесть бесконечное число вариантов, где это можно сделать, а также желание иметь к ней легкий доступ. Лучший выход в данной ситуации — сделать вашу цифровую область справочных материалов максимально простой, а также периодически проводить там ревизию.

## **Категории следующих действий**

На диаграмме рабочего процесса видно, что его центральным пунктом является решение о следующем конкретном действии. Такое физическое, очевидное действие должно быть определено для каждого открытого вопроса без исключений.

Конечно, не требуется отслеживать действия, занимающие менее двух минут, которые вы сразу же выполняете, равно как и все остальные задачи, которые вы уже завершили. Контроль нужно установить за каждым делом, которое должно произойти в конкретное время или день (внесите эту задачу в календарь); за делами, которые нужно выполнить как можно быстрее (добавьте эти задачи в свой список «Следующие действия»), а также за всеми делами, которые вы делегировали другим людям и ожидаете результата (зафиксируйте их в вашем листе ожиданий).

## Календарь

Напоминания о делах делятся на две категории: дела, назначенные на определенную дату или время, и дела, которые нужно завершить как можно скорее. С напоминаниями первой категории эффективнее всего можно справиться с помощью календаря.

В календарь должны попадать три типа задач:

- дела, привязанные к конкретному времени;
- дела, привязанные к конкретному дню;
- информация, привязанная к конкретному дню.

*Дела, привязанные к конкретному времени*, — еще одно определение понятия «встреча». Зачастую следующим действием по проекту является организация встречи для обсуждения этого проекта. В этом случае достаточно просто следить за предстоящими встречами в календаре.

*Дела, привязанные к конкретному дню*, — это задачи, которые вы должны выполнить в течение определенного дня, но не обязательно в определенное время. Возможно, вы пообещали Миоко, что позвоните ей в пятницу, чтобы убедиться, что все в порядке с отчетом, который вы ей отправили. Она получит отчет не раньше четверга, а в субботу улетает за границу, так

что пятница — самый удобный день независимо от времени. Удобно пользоваться календарем, в который можно заносить дела как привязанные ко времени, так и привязанные ко дню.

*Информация, привязанная к конкретному дню.* Календарь — хороший способ отслеживать дела, о которых вы должны помнить в определенный день. Это не обязательно действия, которые нужно предпринять, а скорее информация, которая может быть полезна именно в этот день: руководства к предстоящей

*Благословенны гибкие: они  
никогда не потеряют форму.*

*Майкл Макгрифф,  
поэт*

встрече, напоминание о событиях, происходящих у друзей, коллег или членов семьи. В этом случае полезно сделать для себя заблаговременное напоминание, например позвонить другу,

когда он вернется из отпуска. Здесь также можно размещать важные напоминания о каких-то сроках или о том, когда нужно начать что-то делать (если это еще не сделано).

*Больше никаких списков задач на день в вашем календаре.* В ваш календарь должны попадать только дела из трех перечисленных выше категорий — и ничего больше! Это утверждение в корне подрывает все устои традиционного тайм-менеджмента, где ежедневные списки задач практически всегда считаются ключевым пунктом. Но подобные списки в формате календаря не работают по двум причинам.

Во-первых, постоянное обновление информации и смена тактических приоритетов способны изменить дневной курс работы настолько резко, что практически невозможно заранее предусмотреть все задачи. Всегда полезно иметь рабочий план действий, но нужно быть готовым изменить его в любой момент. Попытки вести в календаре список дел, которые потом все равно придется переписывать на следующий день, потому что они не были выполнены, — пустая трата времени, которая к тому же деморализует. Список следующих действий, за который выступаю я, содержит все напоминания обо всех делах, даже

о тех, которые назначены строго на конкретное время. И не надо будет их каждый день переписывать.

Во-вторых, если в список задач на день попадают дела, которые необязательно выполнять именно в этот день, они могут отвлекать внимание от тех задач, для которых выполнение в этот день является непременным. Если мне нужно позвонить Миоко в пятницу, потому что это единственный день, когда я могу с ней связаться, и при этом я добавил в свой список еще пять звонков, для которых день не так уж и важен, в итоге я могу из-за сумасшедшего рабочего ритма вообще не позвонить Миоко. Мое сознание должно удерживать информацию о том, что среди всех телефонных звонков, которые я запланировал, есть тот, который нужно сделать обязательно сегодня. Это неэффективное использование системы. Календарь должен быть вашей священной территорией. Если вы что-то там записали, это нужно сделать именно в этот день или не делать вообще. Единственное исключение — перенесенные встречи.

Учитывая сказанное, нет ничего предосудительного в том, чтобы составить для себя быстрый, неформальный, короткий список дел из разряда «Если у меня будет время, стоит сделать...». В него можно внести какие-то дела из списка следующих действий. Главное — не смешивать его со списком обязательных дел и относиться к нему с известной долей легкости, чтобы быстро менять, реагируя на неизбежные неожиданности в течение дня.

### Список (списки) «Следующие действия»

Итак, где хранить все напоминания о последующих действиях? В списках под названием «Следующие действия», которые вместе с календарем являются центральным элементом повседневного процесса управления действиями.

Любые действия, выполнение которых занимает дольше двух минут и которые нельзя делегировать, нужно отслеживать. «Позвонить Джиму Смиту: встреча по обсуждению бюджета».



«Сообщить наши семейные новости по электронной почте друзьям». «Набросать идеи: ежегодная конференция по продажам». Напоминания обо всех этих действиях должны быть занесены в соответствующие списки, чтобы в любой момент знать, что нужно делать.

*Всё должно быть сделано настолько просто, насколько это возможно. Но не проще.*

*Альберт Эйнштейн,  
ученый*

Если подобных напоминаний всего 20 или 30, их вполне можно хранить в одном общем списке «Следующие действия» и просматривать его каждый раз, когда выдается свободное время. К сожалению, у большинства

из нас количество дел, о которых нужно помнить, колеблется от 50 до 150. В этом случае целесообразно разбить список на категории, например «Телефонные звонки», которые вы можете сделать, когда у вас выдастся подходящее время, или «Компьютер» — дела, которые можно выполнить, когда вы находитесь за компьютером.

## **Информация, не требующая действий**

Для того чтобы разбираться с информацией, не требующей действий, нужно иметь такие же эффективные отдельные системы, как и те, что помогают вам справляться с активными задачами. Системы для работы с информацией, не требующей действий, делятся на три категории: мусорная корзина, система для информации, которую нужно обдумать, система для хранения справочных материалов.

### **Мусорная корзина**

Вопрос с мусором должен быть очевидным. Без сожалений избавляйтесь от всего, что не понадобится вам в будущем и не представляет интереса как справочный материал. Если оставить мусор вперемешку с полезными материалами, это серьезно дезорганизует вашу систему и понимание ситуации.

## Система для информации, которую нужно обдумать

Есть еще две группы вопросов, которые не требуют немедленных действий, но которые, возможно, вы хотели бы сохранить. Здесь опять-таки важно в первую очередь разграничить вопросы, не требующие действий вообще, и те, по которым нужно что-то предпринять. В противном случае вы опять вернетесь к своим стопкам документов и спискам, не имея представления, с чего начать и что делать.

Например, после прочтения информационной рассылки у вас возникла идея по проекту, которую вы хотели бы реализовать когда-нибудь в будущем, но не прямо сейчас. Вам нужно напоминание о том, чтобы вернуться к этой идее и оценить возможность ее воплощения в будущем. Или вы получили афишу местной филармонии с предстоящими концертами и узнали, что концерт, на который вы бы с удовольствием сходили, состоится через четыре месяца. Это достаточно отдаленная перспектива, и вы еще не знаете, каким будет ваш график поездок на это время, но если будете в городе, то сходили бы. Как быть в этой ситуации?

Есть два типа инструментов, которые могут быть полезны в таких случаях: списки «Когда-нибудь / может быть» и система напоминаний.

*Список «Когда-нибудь / может быть».* Ведение списка дел, которыми вы потенциально хотели бы заняться в будущем, но не сейчас, может быть весьма полезным и интересным. Это место хранения тех проектов, которые невозможно реализовать в настоящий момент, но о которых вы не хотите забыть. Нужно, чтобы с какой-то периодичностью вы получали напоминания об этих возможностях.

Эти вопросы относятся к категории тех дел, «которые я, возможно, захочу сделать, но не сейчас... хотя лучше, если я периодически буду вспоминать о них». Этот список стоит время от времени переоценивать, если вы хотите, чтобы польза от него была максимальной. Рекомендую вам просматривать его содержание в ходе ваших «еженедельных обзоров» (см. стр. 88).

**Фрагмент стандартного списка «Когда-нибудь / может быть»**

купить резиновую лодку для рыбалки	организовать винотеку
выучить испанский	провести месяц в Тоскане
пойти на мастер-класс по рисованию акварелью	создать собственную веб-страницу
сделать ремонт на кухне	создать фонд для детей
построить плавательный бассейн	купить пианино
полетать на воздушном шаре	опубликовать мемуары
получить сертификат по подводному плаванию	организовать вечеринку с соседями
научиться танцевать танго	сделать пруд с золотыми рыбками
научиться гончарному делу	

Возможно, у вас есть информация, подобная той, что попала в список «Когда-нибудь / может быть», но которую потребуется освежить в памяти только тогда, когда вы соберетесь заняться конкретным видом деятельности. Ее можно организовать, например, в такие списки:

- книги, которые нужно прочитать
- марки вина, которые нужно попробовать
- рецепты блюд, которые нужно приготовить
- кинофильмы, которые нужно взять в прокате
- путешествия на выходных
- дела, которые могут понравиться моим детям
- семинары, в которых нужно принять участие
- веб-сайты, которые нужно изучить

Подобные напоминания могут значительно расширить ваши возможности творческого поиска. Полезно иметь в своем арсенале организационный инструмент, позволяющий легко составлять подобные списки.

*Система напоминаний.* Вторая категория задач, которые можно отложить, — это те задачи, напоминание о которых требуется только в определенное время в будущем. Самой удобной системой в этом случае будет каталожная система напоминаний,

которую иногда также называют системой для «отложенных» или «последующих» задач. Она позволяет в буквальном смысле отправить самому себе, как по почте, напоминание в конкретный день.

Такую же функцию может выполнять и ваш календарь. Например, вы можете поставить себе напоминание на 15 марта, что через месяц вам необходимо заплатить налоги, или на 12 сентября, что через шесть недель в концертном центре Civic Auditorium в рамках гастролей Большого театра состоится показ «Лебединого озера».

Подробнее об этом — в главе 7.

## Система для хранения справочных материалов

Многие материалы, с которыми вам приходится иметь дело, не требуют никаких действий, но ценны как справочная информация. Возможно, стоит сохранить ее, чтобы при необходимости вернуться к этим сведениям. Их хранение можно обеспечить в бумажном или электронном формате.

Бумажные материалы, начиная с меню местного ресторана с едой навынос и до планов, набросков, коммерческой информации по ландшафтному проекту, лучше всего хранить в эффективных физических или цифровых системах поиска. Эти системы могут быть самыми разными: от нескольких страниц в блокноте, отведенных под список ваших любимых ресторанов или телефонных номеров членов школьного комитета, до целых шкафов с папками, в которых хранятся документы по комплексной правовой оценке для корпоративного слияния. Хотя сегодня все больше информации распространяется в электронном формате, иногда бумажные распечатки могут быть эффективным способом хранения и дальнейшего использования информации.

Информацию в электронном формате также можно хранить разными способами: от облачных сервисов до архивных папок в вашем коммуникационном ПО.

Самое важное — помнить, что нужно обеспечить легкий доступ к справочному материалу. Системы хранения справочной информации, как правило, бывают двух типов: тематические и общие. Системы первого типа обычно можно выделить по форме хранения: например, картотечный ящик для договоров (упорядочен по дате); картотека, содержащая конфиденциальную информацию о заработной плате по каждому из сотрудников; серия папок с информацией по завершенным судебным процессам, которая может понадобиться для справки в будущих судебных разбирательствах; или база данных CRM-системы для отслеживания истории взаимодействия с клиентами.

*Система хранения общей справочной информации.* Такая система нужна каждому под рукой для хранения общей информации, не попадающей в уже определенные более крупные категории. Ведь нужно же где-то хранить инструкции к кухонной технике, рукописные записи со встречи по проекту Смита, а также те иены, которые вы не успели обменять после возвращения из последней командировки из Токио (и которые вы можете использовать, когда опять туда поедете).

Отсутствие качественной системы хранения общей справочной информации может стать одним из самых узких мест в реализации эффективной персональной системы управления. Если у вас не получается просто и быстро (и даже весело!) сортировать информацию и хранить ее, вы снова вернетесь к беспорядочным стопкам, кипам и бессистемному цифровому накоплению информации в месте ее системного хранения. Если ваши справочные материалы не имеют четких границ, то граница между тем, что требует действий и что не требует, будет постепенно стираться, визуальнo и психологически, а ваш разум ничего не сможет с этим поделать. Создание качественной работоспособной системы для этой категории материалов — важнейший фактор высокой продуктивности без стресса. Подробнее на этом мы остановимся в главе 7.

## Обзор

Одно дело — записать, что вам нужно молоко, а другое — вспомнить об этом, будучи в магазине. Точно так же записать, что нужно позвонить другу и поздравить его с каким-то важным событием в его жизни, — это не то же самое, что вспомнить об этом, когда вы не переставая разговариваете с кем-то по телефону.

Нужно уметь сделать шаг назад и оценить картину вашей жизни и работы в целом, а затем взяться за конкретные дела, как требуется и в нужное время. В этот момент вы способны увидеть все свои масштабные проекты и открытые вопросы на уровне, который я условно называю «Горизонт 1» (см. стр. 93), с еженедельной периодичностью. Это ваш шанс увидеть все варианты действий, имеющихся в вашем распоряжении, и таким образом существенно повысить эффективность ваших решений в каждый конкретный момент.

Человеческая жизнь гораздо сложнее, чем может описать любая система, но методология GTD формирует комплексную модель, учитывающую ключевые элементы, которые требуют внимания, поддержания их актуальности и упорядоченного обзора. Большинство людей пользуются лишь отдельными компонентами этой системы.

### Что нуждается в обзоре и когда

Если структура созданной вами персональной организационной системы соответствует моим рекомендациям и включает список проектов, календарь, список следующих действий и лист ожидания, поддерживать ее работоспособность будет несложно.

Вероятно, чаще всего вы будете обращаться к своему календарю, который напомним о том, какие дела необходимо выполнить в этот день. Это не значит, что эти дела «самые важные», — просто их нужно выполнить. В любой момент понимание того, что нужно сделать и когда, дает свободу маневра. Хорошая привычка после завершения какого-нибудь дела (встречи,

телефонного звонка, финального варианта отчета) — свериться со своим календарем, чтобы узнать, что еще остается сделать.

Проверяйте содержание любых списков, обзоров, ориентационных карт, которые вам нужны, так часто, как это требуется, чтобы выбросить их содержание из головы.

На втором месте по частоте обращений после календаря будет список следующих действий. Он содержит перечень уже определенных действий, которые вы можете выполнить при наличии свободного времени в течение дня. Если эти действия объединены

по принципу контекста, в котором они должны происходить («Дома», «За компьютером», «Во время встречи с Джорджем»), то выполнить их вы сможете только в этих обстоятельствах.

Обзор всех своих списков вы должны проводить с той периодичностью, которая удобна лично вам и достаточна для того, чтобы не волноваться по поводу их содержания.

## Основной фактор успеха: еженедельный обзор

Ко всем задачам, требующим конкретных действий, нужно возвращаться с достаточной периодичностью, чтобы избавить мозг от необходимости помнить и напоминать о них. Для того чтобы доверять тем интуитивным озарениям, на основе которых вы иногда принимаете решения, нужно регулярно анализировать ситуацию на более высоком уровне. По моему опыту общения с несколькими тысячами людей, это переходит в привычку, определяющую успех, — еженедельный обзор.

*На наши повседневные дела влияет множество разных интересов, и тот, кто руководствуется лишь одним из них, без учета остальных, — мечтатель, неспособный контролировать дело всего мира.*

*Джеймс Фенимор Купер,  
писатель*

Раз в неделю проводите обзор абсолютно всех своих планов и списков. Это даст возможность почувствовать, что ваше сознание кристально ясно и что все «свободные концы» последних нескольких дней собраны, прояснены и организованы.

Вероятно, вы замечали, что через несколько дней активной деятельности

ситуация в той или иной степени начинает выходить из-под контроля. Это вполне ожидаемо, но эта тенденция усиливается в условиях современной реальности, когда вы постоянно на связи и доступны. Вряд ли кто-то захочет надолго отрываться от реальной работы только для того, чтобы его система организации постоянно была в идеальном порядке. Но чтобы позволить себе роскошь продолжать и дальше действовать уверенно, скорее всего, придется делать уборку и пересматривать содержание вашей системы раз в неделю.

Еженедельный обзор — это время, когда вы:

- собираете и обрабатываете информацию обо всех своих делах;
- анализируете систему;
- обновляете списки;
- проясняете ситуацию, актуализируете информацию и собираете полную картину.

У большинства людей нет по-настоящему комплексной системы, и они не получают значимой отдачи от обзора своих дел именно по этой причине: обзор неполный. У них остается смутное ощущение, что они что-то упустили. Вот почему плюсы от реализации всего этого процесса на практике прямо пропорциональны комплексности системы: чем она более полная, тем больше вы ей доверяете. А чем больше вы доверяете своей системе, тем больше будете мотивированы придерживаться ее и дальше. Еженедельный обзор — это ключевой фактор поддержания этого стандарта.

Необходимо включить в работу голову, чтобы выбросить из нее все дела.

Большинство людей чувствуют себя наиболее эффективными на работе за неделю до отпуска, хотя сам отпуск здесь ни при чем. Чем вы занимаетесь в последнюю неделю перед тем, как уедете отдыхать? Проверяете, закрываете, проясняете, организуете и обсуждаете все ваши текущие задачи с собой и с другими — и все для того, чтобы потом расслабиться



и полностью насладиться пляжем, гольфом или склонами для катания, не думая ни о чем другом. Рекомендую делать это каждую неделю, а не раз в год, чтобы вернуть это состояние «полного присутствия» в повседневную жизнь.

## Выполнение

Основная цель управления рабочим процессом состоит в том, чтобы обеспечить правильный выбор в отношении любой задачи. Например, решая в понедельник в 10:33 утра, что вам лучше сделать: позвонить Сэнди, закончить работу над предложением или разобрать электронную почту, вы интуитивно решите сде-

Любое решение интуитивно. Суть в том, чтобы перейти от надежды, что это правильный выбор, к уверенности, что этот выбор правильный.

лать телефонный звонок. Однако при налаженной системе планирования вы будете больше доверять своему выбору. Вы будете опираться не на интуицию, а на уверенность в правильности своих действий, что немедленно придаст вам сил и повысит эффективность.

## Три модели принятия решений

Предположим, что вы не отказываетесь ни от каких задач из-за неуверенности или стремления отложить их выполнение. Получится длинный список дел, которые вы не сможете выполнить все сразу. Как вы решите, что делать, а что нет, чтобы при этом чувствовать себя комфортно?

Ответ прост: вы доверитесь интуиции. Но если вы собрали, обработали, организовали и обдумали все свои текущие обязательства, то можете подкрепить ваши интуитивные суждения рациональными и практическими размышлениями.

Существует три модели принятия решений, которые могут оказаться полезными. Они не дадут вам готовых ответов: нужно ли позвонить Марию, написать письмо сыну в школу или просто поболтать со своим помощником, однако помогут более рационально подойти к формулированию вариантов.

## 1. Модель принятия решений на основе четырех критериев

Среда, 15:22. Как вы решите, что нужно делать в это время? Есть четыре критерия, которые можно использовать для принятия решения в следующем порядке: контекст, время, энергия, приоритеты.

Первые три критерия описывают ограничения, в рамках которых вы действуете в настоящий момент, а четвертый обозначает иерархическую систему ценностей применительно к вашим действиям.

*Контекст.* Вы всегда ограничены тем, есть ли у вас возможность сделать что-то в данный момент. Не так уж много дел, которыми можно заниматься где угодно (например, набросать идеи проекта ручкой на листе бумаги). Большинство дел требуют конкретного местонахождения (например, дома или в офисе) или наличия конкретных инструментов (скажем, телефона или компьютера). Это первый фактор, ограничивающий ваш выбор, что вы можете делать в данный момент.

*Время.* Когда вам нужно приступить к другому делу? Если у вас встреча через пять минут, вряд ли вы сможете заняться чем-либо, что потребует больше времени.

Дел всегда больше, чем можно выполнить, при этом невозможно заниматься всем одновременно. Смысл в том, чтобы не беспокоиться ни о том, что вы не делаете, ни о том, чем собрались заниматься в данный момент.

*Энергия.* Каков ваш запас энергии? Для одних дел требуется много свежей, творческой умственной энергии. Для других — грубая физическая сила. А для некоторых дел требуется минимум любой энергии.

*Приоритеты.* Принимая во внимание контекст, время и энергию, выполнение какой из оставшихся задач принесет вам максимальную отдачу? Предположим, что вы в офисе, у вас под рукой телефон и компьютер, есть час свободного времени, а уровень вашей энергии 7,3 по десятибалльной шкале. Чем вам лучше

заняться: позвонить клиенту, поработать над предложением, просмотреть электронную почту или узнать, как дела у вашей супруги или супруга?

Здесь необходимо подключить интуицию и положиться на свое субъективное мнение. Рассмотрим две модели принятия решений.

## 2. Модель анализа повседневной работы

Когда вы пытаетесь разобраться с делами или «работаете» в широком смысле этого слова, по сути, вы делаете одно из трех:

- выполняете запланированную работу;
- выполняете работу по мере ее появления;
- планируете работу.

*Выполнение запланированной работы.* В этом случае вы ориентируетесь на свой список следующих действий и ежедневник, работая над теми задачами, которые нужно сделать, или управляя своим рабочим процессом. Вы совершаете телефонные звонки, которых от вас ждут, генерируете идеи, которые пригодятся на мозговом штурме, участвуете во встречах или составляете список вопросов, которые нужно обсудить со своим юристом.

*Выполнение работы по мере ее появления.* Очень часто бывает так, что возникают неожиданные дела, которые невозможно было предвидеть, но которые непременно требуют вашего участия. Например, ваш коллега заходит к вам в кабинет, чтобы обсудить запуск нового продукта, и вы беседуете с ним, вместо того чтобы заниматься запланированными вопросами. Каждый день приносит новые сюрпризы — незапланированные дела, которые вдруг появляются, и на них нужно потратить какую-то часть своего времени и энергии. Идя на поводу, вы

по умолчанию решаете, что эти дела важнее всего остального, чем вы планировали заниматься в это время.

*Планирование работы.* Подразумевается, что вы разбираете документы из корзины «Входящие», свои электронные сообщения, записи с деловых встреч, а также разбиваете новые проекты на более мелкие, выполнимые шаги. По мере обработки этой информации вы будете по ходу решать все вопросы, занимающие менее двух минут, и систематизировать и раскладывать самые разные сопутствующие материалы (еще один вариант выполнения работы по мере ее появления). Часть времени при этом уйдет на то, чтобы выделить те дела, которые нужно завершить, но не сейчас. На этом этапе у вас пополнятся все списки без исключения.

Как только вы определили весь фронт работ, можете быть уверены, что ваши списки дел теперь полные. Предположим, учитывая контекст, доступные время и энергию, у вас все еще осталось несколько вариантов дел, которыми можно заняться в конкретный момент. Самое время подумать о характере работы, ее целях и стандартах.

### 3. Шестиуровневая модель обзора собственной работы

Выбор должен основываться на приоритетах. Однако большинство моделей для определения приоритетов оказываются ненадежными инструментами в контексте большинства наших реальных рабочих задач. Чтобы понять, в чем ваши приоритеты, вы должны знать, что представляет собой ваша работа. Существует как минимум шесть точек зрения, с которых можно дать это определение. Можно использовать метафору горизонта, или дистанции восприятия. Если смотреть вниз из окна здания, с высоты разных этажей можно заметить разные вещи.

- Горизонт 5: Миссия и принципы
- Горизонт 4: Видение

- Горизонт 3: Цели
- Горизонт 2: Зоны ответственности и внимания
- Горизонт 1: Текущие проекты
- Основание: Текущие действия

Начнем снизу вверх.

*Основание: Текущие действия.* Это полный список всех дел, которые вам необходимо выполнить: телефонных звонков, которые вы должны сделать, электронных писем, на которые должны ответить, поручений, которые должны выполнить, и назревших вопросов, которые нужно донести до босса и до второй половины. У вас, вероятно, набралось бы не менее сотни таких дел, и это при условии, что на этом поток входящей информации остановится и не добавится ничего нового.

*Горизонт 1: Текущие проекты.* Большинство текущих действий относится к тем 30–100 проектам, которые для вас актуальны в настоящий момент. В данном случае вы стремитесь достичь относительно краткосрочных результатов, например установить дома новый компьютер, организовать конференцию по продажам, переехать в новый офис, попасть на прием к стоматологу.

*Горизонт 2: Зоны ответственности и внимания.* Ваши проекты и действия обусловлены вашими ролями, интересами и обязанностями. Это те ключевые области жизни и работы, в которых вы хотите достичь результатов и соответствовать стандартам. Ваша работа может касаться таких вещей, как стратегическое планирование, развитие персонала, административная поддержка, исследование рынка, обслуживание клиентов или управление активами. В вашей личной жизни есть аналогичный ряд чрезвычайно важных областей: здоровье, семья, финансы, атмосфера в доме, духовность, возможность восстановить силы и т. д. Это не задачи, которые необходимо завершить, — скорее критерии оценки нашего опыта и наших действий для сохранения баланса и устойчивости в своей работе и личной жизни.

Учитывая эти обязанности и анализируя их, можно сформировать комплексный подход для оценки всех своих проектов.

*Горизонт 3: Цели.* То, чего вы хотите добиться в различных областях вашей жизни и работы через один-два года, добавит еще одно измерение в определение вашей работы. Нередко достижение целей и задач в работе требует смещения фокуса деятельности, так как возникают новые обязательства. В личной жизни, возможно, вы тоже хотели бы что-то завершить или обогнать, и это привнесло бы значимость в одни аспекты вашей жизни и нивелировало другие.

*Завершайте начатые проекты, выполняйте взятые на себя обязательства, исполняйте обещания, и тогда и ваше бессознательное, и ваше сознание добьются успеха, что даст вам ощущение законченности, значимости и целостности.*

*Джон-Роджер  
(Роджер Делано Хинкинс),  
психолог*

*Горизонт 4: Видение.* Наличие долгосрочных проектов (три-пять лет) заставляет мыслить более широкими категориями: это организационные стратегии, общие тренды, обстоятельства, влияющие на изменения в личной жизни и карьере. Внутренние факторы включают в себя долгосрочные карьерные ожидания, семейные и финансовые ожидания, ожидания по уровню жизни. Факторы внешней среды могут охватывать изменения, влияющие на вашу работу и компанию, например развитие технологий, глобализация, рыночные тенденции и конкуренция. Решения такого рода легко могут изменить вашу работу на многих уровнях.

*Горизонт 5: Миссия и принципы.* Это взгляд на картину в целом. Зачем существует ваша компания? Зачем существуете вы? Что действительно для вас важно в любой области? Изначальная миссия определяет, что на самом деле представляет собой ваша работа. Это основное описание вашей работы. Все задачи, видения, перспективы, проекты и действия проистекают из этого и ведут к этому.

Эта аналогия с горизонтом может быть спорной, и в реальной жизни представления о вашем фокусе и приоритетах не всегда соответствуют перечисленным уровням. Тем не менее эти горизонты могут сформировать полезную модель, которая напомнит о многоуровневом характере ваших обязательств и задач.

Минута за минутой, день за днем  
у вас нет времени думать. Вам нужно что-то, о чем уже подумали.

Очевидно, что нужно учесть множество факторов, прежде чем вы убедитесь, что приняли оптимальное решение о том, что делать и когда.

«Определение приоритетов» в традиционном смысле, как фокус на долгосрочных целях и ценностях, все-таки не создаст практической основы для решения подавляющего большинства задач, с которыми вы сталкиваетесь каждый день. Управление рабочим процессом на всех уровнях обеспечивает гораздо более целостный подход к тому, как справиться с делами и испытать удовлетворение по этому поводу.

Во второй части книги приведены практические рекомендации по использованию этих моделей принятия решений, а также лучшие практики по сбору, обработке, планированию, организации и анализу, которые помогут вам использовать эти модели более эффективно.

# ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАБОТЕ: ПЯТЬ ЭТАПОВ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА

**КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ**, которые помогают держать ситуацию под контролем: 1) четко определенные результаты (проекты) и следующие действия, необходимые для достижения результата; 2) напоминания в надежных системах, которые нужно регулярно проверять. Это так называемый горизонтальный фокус. Звучит просто, тем не менее применение этого процесса на практике может принести выдающиеся результаты.

## Усиление вертикального фокуса

Практически во всех случаях горизонтального фокуса бывает достаточно. Тем не менее иногда может потребоваться больше усилий, чтобы взять ситуацию или проект под контроль, найти решение или удостовериться, что правильно определены все необходимые шаги. Здесь в действие вступает вертикальный фокус. Понимание того, как мыслить продуктивно в этом контексте и как интегрировать результаты в вашу персональную систему, — это второй важный навык, необходимый для интеллектуального труда.

*Если думать о большом, пока занимаешься малым, все мелочи будут двигаться в нужном направлении.*

*Элвин Тоффлер,  
философ*



Мыслительная работа не обязательно должна быть сложной. Большая часть планирования происходит в неформальной обстановке, буквально на салфетке, например, когда вы за чашкой кофе обсуждаете с коллегой содержание и структуру маркетинговой презентации. По моему опыту, это наиболее эффективный вид планирования с точки зрения соотношения затраченной энергии и полученного результата. Конечно, время от времени необходимо разрабатывать более формальную структуру или план, чтобы прояснить основные действия, их последовательность или расставить приоритеты. Более детальный план также потребуется для координации действий в сложных ситуациях, например, если несколько команд должны совместно работать над разными частями проекта или нужно подготовить бизнес-план, чтобы убедить инвестора в том, что вы понимаете, что делаете. Однако, как правило, в общих случаях для проявления творческого подхода бывает достаточно ручки и листа бумаги.

Я часто замечал, что с точки зрения проектного мышления самая большая потребность профессионалов не имеет никакого отношения к более формальным моделям. Люди, которым требуются более формальные модели, или уже нашли их, или могут получить в рамках специальных образовательных программ. По моему наблюдению, для большинства людей проблемой является отсутствие модели сосредоточения внимания на проекте. Нам нужно знать, как оценить и поддержать наше мышление, каким бы неформальным оно ни было. В определенные моменты, несомненно, полезны официальные встречи по планированию и высокотехнологичные инструменты планирования (например, программное обеспечение для управления проектами), но очень часто участникам официальной встречи требуется встретиться еще раз, иногда в менее формальной обстановке, с бумагой и ручкой, чтобы проект действительно обрел для них очертания и они могли бы взять ситуацию под контроль. На официальных встречах часто опускают обсуждение самого главного вопроса: почему этот

проект вообще нужно делать? Или же не уделяют достаточно времени мозговому штурму — разработке идей, о которых никто не задумывался, но благодаря которым проект мог бы стать интереснее, выгоднее и, возможно, даже веселее. Наконец, на таких встречах редко действительно определяют следующие конкретные действия и обязательства по различным аспектам плана проекта.

Хорошие новости: существует эффективный способ обдумывания проектов, ситуаций и отдельных вопросов, который приносит максимальную пользу при минимальных затратах времени и сил. Это то, как мы сами по себе планируем что-то, когда осознанно стараемся взять ситуацию под контроль или просто действуем для достижения желаемого результата. По моему опыту, когда люди сами по себе уделяют больше времени планированию — неформальному и в том формате, который им удобен, — они избавляются от стресса и достигают лучших результатов.

Цель состоит в том, чтобы прояснить ситуации или проекты и взять их под контроль, чтобы больше о них не беспокоиться и не потерять потенциально полезных идей.

## Модель естественного планирования

Вы уже знакомы с самым талантливым и гениальным планировщиком в мире: это ваш мозг. Фактически вы и есть машина планирования. Вы планируете, когда оденетесь, пообедаете, пойдете в магазин или просто начнете говорить. Этот процесс кажется случайным, однако каждому физическому действию предшествует довольно сложная последовательность шагов, происходящая в мозгу. Для выполнения практически любого действия ваш мозг совершает пять шагов:

Самый опытный планировщик в мире — ваш мозг.

- 1) определяет цель и принципы;
- 2) визуализирует результат;

- 3) проводит мозговой штурм;
- 4) осуществляет организацию;
- 5) определяет следующие конкретные действия.

## **Простой пример: планирование похода в ресторан**

Вспомните, когда вы последний раз ходили в ресторан. Что побудило вас это сделать? Это могло быть что угодно: желание утолить голод, пообщаться с друзьями, отметить особое событие, подписать контракт или начать романтические отношения. Как только любая из этих причин стала реальным намерением, вы начали планировать. Ваше намерение было вашей **целью**, и это привело к автоматическому запуску внутреннего процесса планирования. Ваши **принципы** обозначили границы, в рамках которых будет развиваться ваш план. Возможно, вы не думали осознанно о своих принципах в контексте похода в ресторан, но вы ими руководствовались: стандарты сервиса и кухни, доступность, удобство — все эти факторы сыграли свою роль. В любом случае ваша цель и принципы стали определяющим стимулом и границами процесса планирования.

Как только вы решили воплотить свою цель в жизнь, каковы были ваши первые мысли по существу? Вряд ли такими: «Пункт П.А.3.b в моем плане». Ваши первые мысли были, скорее всего, такими: «Итальянская кухня в ресторане Giovanni» или «Боковой столик в Bistro Cafe». Возможно, у вас в голове всплыла приятная картинка, как может пройти этот вечер, кто из гостей будет присутствовать, как сложится атмосфера и/или итог вечера. Это была ваша **визуализация результата**. В то время как целью является ответ на вопрос «зачем вы идете в ресторан?», визуализация отвечает на вопрос «что?» — иными словами, каким должен быть физический мир вокруг вас, его образы, звуки, ощущения, чтобы это наилучшим образом соответствовало вашей цели.

Как только вы визуализировали цель, что начал делать ваш мозг? О чем он начал думать? «Во сколько мы должны пойти?»;

«Работает ли ресторан сегодня вечером?»; «Будут ли свободные столики?»; «Какая будет погода?»; «Нужно ли переодеться?»; «Не нужно ли заправить машину?»; «Насколько мы голодны?» Это **мозговой штурм**. Все эти вопросы — часть естественного творческого процесса, который начинается, как только вы принимаете решение достичь определенного результата, которого еще нет. Мозг замечает несоответствие между тем, к чему вы стремитесь, и той отправной точкой, в которой вы находитесь, и начинает избавляться от этого когнитивного диссонанса, стараясь заполнить пустоты. Это начало фазы «как» в процессе естественного планирования. При этом мыслительный процесс идет несколько сумбурно и бессистемно. В голову приходит множество деталей, касающихся этого вечера в ресторане. Вам совсем не нужно физически записывать все эти мысли на листе бумаги, тем не менее в сознании произошло нечто очень похожее на этот процесс\*.

Когда вы сгенерировали достаточное количество идей и деталей, вам ничего не остается, как начать их **организовывать**. Вероятно, вы подумали или сказали: «Сначала нужно узнать, работает ли ресторан» или «Давай позвоним Андерсонам и спросим, не хотят ли они к нам присоединиться?». Когда у вас возникли разные мысли относительно результата, ваш мозг автоматически начал сортировать их по компонентам (подпроектам), приоритетам и/или последовательностям действий. *Компонентами* будут: «Нам нужно решить вопросы с логистикой, людьми и местом». *Приоритеты* — это: «Важно выяснить, действительно ли клиент хочет пойти на ужин в ресторан». *Последовательности действий*: «Сначала мы должны узнать, открыт ли ресторан, потом позвонить Андерсонам, а затем одеться соответствующим образом». Это та

Ключ к разумной мысли — более разумное мышление.

\* Однако если вы решили организовать празднование в ресторане какого-то успешного события вашего лучшего друга, сложность этого мероприятия и детали, накопившиеся у вас в голове, заслуживают хотя бы того, чтобы набросать их на салфетке!

часть процесса естественного планирования, которая содержит *проблему, сравнение и оценку* в самых их явных формах. Что-то одно лучше, больше или важнее чего-то другого.

Наконец (при условии, что вы действительно хотите взяться за этот проект, в данном случае пойти в ресторан), вы концентрируетесь на **следующем конкретном действии**, которое необходимо предпринять, чтобы реализовался первый компонент. «Позвонить в Cafe Rouge, узнать, открыты ли они, и зарезервировать столик».

Эти пять фаз планирования проекта наступают естественным образом, чем бы вы ни занимались в течение дня. Так вы создаете что-то новое, будь то ужин в ресторане, приятный вечер, новый продукт или новая компания. У вас возникает желание что-то сделать, вы представляете себе результат, генерируете подходящие идеи, структурируете все это и, наконец, определяете конкретное действие, с которого нужно начать, чтобы воплотить свою мечту в реальность. И все это у вас происходит само собой, без усиленных размышлений.

## Процесс естественного планирования не обязательно является нормой

Однако руководствуются ли процессом планирования, описанным в предыдущей главе, например, в вашей компании, когда собираются провести обучающий тренинг для сотрудников? Или когда IT-специалисты собираются устанавливать новую

систему? Таким ли образом вы будете организовывать собственную свадьбу или слияние компаний?

Вы представили себе невероятный успех в каком-то из недавних начинаний?

Вы сформулировали главную цель проекта и донесли ее до каждого, кому

следует о ней знать? Вы решили, каких стандартов и модели поведения следует придерживаться, чтобы добиться успеха?

Вы визуализировали для себя результат и учли все новые факторы, которые могут возникнуть как следствие этого итога?

Вы приняли во внимание абсолютно все детали, которые могут повлиять на результат?

Вы определили компоненты, критически важные для выполнения задачи, ключевые события и конечный результат?

Вы определили все те аспекты проекта, с которых можно начать прямо сейчас? Какое конкретное действие можно предпринять по каждому из них и кто за что отвечает?

У большинства людей, с которыми мне довелось работать в качестве наставника и консультанта, коллективный ответ на все перечисленные вопросы: скорее всего, нет. Вероятно, остались по крайней мере несколько невыполненных компонентов модели естественного планирования.

На некоторых семинарах я предлагаю участникам, используя эту модель, составить план одного из своих текущих стратегических проектов. Буквально за несколько минут они проходят через все пять фаз и бывают удивлены, какого прогресса удалось достичь по сравнению с тем, что они пытались сделать раньше. Один из участников потом подошел ко мне и сказал: «Даже не знаю, благодарить мне вас или злиться. Я только что завершил бизнес-план, который собирался писать в течение нескольких месяцев, и теперь у меня не осталось оправданий, чтобы не взяться за его исполнение!»

Попробуйте и вы, если хотите. Выберите один из своих проектов: новый, или с которым не можете справиться, или который нуждается в небольших улучшениях. Подумайте о цели. Представьте себе желаемый результат: в какой точке вы будете находиться физически, финансово, с точки зрения репутации или других аспектов? Проведите мозговой штурм по поводу возможных действий. Приведите в порядок свои идеи. Решите, какими должны быть следующие шаги. У вас появилась ясность, чего вы хотите добиться и как это сделать?

## Модель неестественного планирования

Чтобы подчеркнуть важность применения модели естественного планирования для всех более серьезных задач, сравним ее с «обычной» моделью планирования, которая используется чаще всего. В моем понимании это модель неестественного планирования.

## Когда «хорошая» идея на самом деле бывает плохой

Вы когда-нибудь слышали, чтобы опытный менеджер начинал совещание с фразы: «Ну что, у кого есть по этому поводу хорошие идеи?»

Что за этим стоит? Прежде чем начинать оценку идей, надо прояснить цель и перспективы, собрать всю необходимую информацию (мозговой штурм) и проанализировать ее (организовать). «Есть ли хорошая идея?» — отличный вопрос,

Если вы ожидаете, что хорошая идея придет сразу, то много хороших идей у вас не появится.

но только когда вы обдумали проект почти на 80 процентов! Если начать работу над проектом с этого вопроса, здесь у кого угодно «сорвет крышу».

Достаточно сложно справиться с любой ситуацией, действуя вопреки естественной работе мозга. Люди постоянно так делают, но практически всегда только запутывают ситуацию и увеличивают стресс. При взаимодействии с другими людьми при таком подходе верх над продуктивной дискуссией берут личные амбиции, политические мотивы и скрытые интересы (иными словами, ситуацией будут управлять наиболее вербально агрессивные участники). А если вы сами попытаетесь найти хорошую идею до того, как определили свою цель и видение, а также собрали множество самых разных, в том числе плохих, идей, то, скорее всего, вам обеспечено состояние творческого ступора.

## Модель реакционного планирования

Большинство людей сознательно считают модель неестественного планирования единственно правильной, а из-за того, что она настолько искусственная и не подходит для реальной

*Если вы обнаружили себя на днях, перестаньте копать.*

*Уилл Роджерс,  
актер и журналист*

работы, предпочитают ничего не планировать. По крайней мере не заранее: они до последней минуты откладывают планирование встреч, презентаций и стратегических действий.

А что происходит при отсутствии перспективного планирования? Чаще всего — кризис! («Разве ты не купил билеты? Я думала, ты это сделаешь!») И когда вы всё вынуждены решать в срочном порядке в последнюю минуту, в действие вступает модель реакционного планирования.

Что случается первым делом в форс-мажорных обстоятельствах? Действуйте! Работайте лучше! Работайте дольше! Больше сотрудников! Старайтесь усерднее! Ситуацию пытаются выправить силами множества сотрудников, находящихся на грани стресса.

Потом, когда ситуация лучше не становится, кто-то начинает копать глубже и говорит: «Нам нужно все упорядочить!» (Теперь начинают понимать?) Все начинают рисовать блоки с описанием проблемы и называть их. Или перерисовывать блоки и переименовывать их.

В какой-то момент они понимают, что перерисовывания блоков для решения проблемы недостаточно. Тогда кто-то (видно, он копает еще глубже) делает предположение, что им нужны творческие идеи. «Давайте устроим мозговой штурм!» Собираются все сотрудники, и руководитель спрашивает: «Итак, у кого есть хорошая идея? (Спасибо, миссис Джонс).

Когда и после этого ничего не происходит, босс делает заключение, что его сотрудники исчерпали свой творческий потенциал. Пора нанимать консультанта! Разумеется, если консультант не зря ест свой хлеб, в какой-то момент он, наконец, задаст тот самый вопрос: «А что, собственно, вы здесь пытаетесь сделать?» (видение, цель).

*Не надо делать что-нибудь.*

*Просто оставайтесь на месте.*

*Рошель Майерс*

## Техники естественного планирования: пять этапов

Это разумеется само собой, но повторю еще раз: эффективное обдумывание проектов и ситуаций может заставить все происходить быстрее, лучше и успешнее. Поэтому, если наш мозг



и так осуществляет планирование, какую пользу мы можем из этого извлечь? Как можно использовать эту модель, чтобы улучшить результаты процесса обдумывания?

Рассмотрим подробнее каждый из пяти этапов естественного планирования и поймем, как можно использовать их более эффективно.

## Цель

Никогда не бывает лишним задать себе вопрос «зачем?». Практически все, чем вы занимаетесь в настоящий момент, можно оживить и улучшить, если более внимательно подойти к своей задаче на этом самом высоком системном уровне. Зачем

*Фанатизм означает удваивание  
своих усилий, когда вы забыли  
о цели.*

*Джордж Сантаяна,  
философ, писатель*

вы идете на свою следующую встречу? В чем смысл вашей задачи? Зачем вы пригласили друзей на ужин? Зачем нанимаете директора по маркетингу, а не воспользовались вместо этого услугами агентства? Почему миритесь

с ситуацией, которая сложилась у вас с обслуживающей компанией? Зачем вам бюджет? И так до бесконечности.

Да, это не что иное, как обыкновенный здравый смысл. Знать и четко понимать цель любого действия — главное требование для установки верного фокуса, творческого развития и сотрудничества. Однако именно здравого смысла нам зачастую и не хватает, просто потому что мы легко что-то придумываем, полностью погружаемся в свое творение и теряем связь с нашими истинными, первоначальными намерениями.

По своему опыту — а это тысячи часов, проведенных в офисах многих умных людей, — я точно знаю, что никогда нельзя игнорировать вопрос «зачем?». Когда кто-то жалуется мне, что у него слишком много деловых встреч, я спрашиваю, в чем цель этих встреч. Когда меня спрашивают, кого следует пригласить на совещание по планированию, я спрашиваю, в чем цель совещания по планированию. Когда возникает дилемма, отвечать

ли на электронные письма в отпуске, я задаю вопрос: «В чем главная цель отпуска?» Пока мы не ответим на мои вопросы, нет никакой возможности найти правильный ответ на них.

### Значимость вопроса «зачем?»

Вот несколько причин, почему нужно задаться этим вопросом.

- Он определяет успех.
- Он создает критерии для принятия решений.
- Он собирает ресурсы.
- Он мотивирует.
- Он проясняет фокус.
- Он расширяет возможности.

Люди любят выигрывать. Если вы не до конца уверены в цели того, что вы делаете, у вас нет игры, которую нужно выиграть.

Рассмотрим подробнее каждое из этих утверждений.

*Он определяет успех.* В наши дни люди жаждут побед. Нам нравится играть в игры, и нам нравится выигрывать или по крайней мере иметь шанс на победу. И если вы не до конца уверены в цели того, что вы делаете, у вас нет никаких шансов на победу. Цель определяет успех. Это точка отсчета для любого вложения вашего времени и энергии, начиная с решения подать свою кандидатуру на выборную должность до разработки бланка опроса.

В конце концов, вы не можете не волноваться по поводу совещания, пока не узнаете, чему оно будет посвящено. Для того чтобы чувствовать себя уверенно, стоит заранее подготовиться к вопросу от совета директоров, почему вы уволили вице-президента по маркетингу или наняли этого звездного мальчика с дипломом MBA\* своим финансовым директором. Вы не узнаете, насколько хорош ваш бизнес-план, пока не проверите его на соответствие критериям успеха, которые вы выделили, ответив на вопрос «зачем нам бизнес-план?».

---

\* MBA, MBA (англ. master of business administration) — магистр бизнес-администрирования, квалификационная степень в менеджменте. *Прим. ред.*

*Он создает критерии для принятия решений.* Как вы решите: потратить деньги на печать полноцветной брошюры или ограничиться двухцветной? Как вы решите: стоит ли нанимать лучшую дизайн-студию для создания нового сайта? Как вы решите: стоит ли отправить вашу дочь учиться в частной школе?

Часто единственный способ принять сложное решение — вернуться к цели ваших действий.

Все зависит от цели. Учитывая, чего вы пытаетесь достичь, действительно ли необходимы эти вложения? Невозможно узнать это, пока не определена цель.

*Он собирает ресурсы.* Как нам распределить часть бюджета, выделенную на персонал? Как лучше всего сейчас использовать наши потоки наличности, чтобы обеспечить максимальную жизнестойкость как ретейлера в следующем году? Стоит ли потратить больше средств на банкет или на приглашение спикеров для ежемесячной встречи ассоциации?

В каждом случае ответ зависит от того, чего мы на самом деле пытаемся достичь: «Зачем?»

*Он мотивирует.* Посмотрим правде в глаза: если нет веской причины что-то делать, этого не стоит делать вовсе. Я часто поражаюсь, сколько людей забывают, зачем они делают то, что делают, и насколько быстро простой вопрос «зачем вы это делаете?» возвращает их на истинный путь.

Не будучи уверенным, зачем вы что-то делаете, вы никогда не доведете это до конца.

*Он проясняет фокус.* Когда вы понимаете истинную цель того, чем занимаетесь, все сразу становится на свои места. Стоит потратить всего две минуты и записать главную причину выполнения чего-либо, и это значительно увеличит резкость вашего видения, словно вы навели телескоп. Часто проекты и ситуации, которые постепенно становятся все более туманными и запутанными, быстро проясняются, когда кто-то возвращает их на круги своя простым вопросом: «Чего мы здесь на самом деле пытаемся добиться?»

*Он расширяет возможности.* Парадоксальным образом цель не только помогает сосредоточиться на определенной ситуации, но и расширяет творческий подход к поиску новых возможностей. Когда вы доподлинно знаете зачем: проводится конференция, корпоративная вечеринка, отпуск, ликвидируется руководящая должность или происходит слияние компаний, — это активизирует ваши мысли, и вы лучше понимаете, как добиться желаемого результата. Когда во время моих семинаров участники записывают цель какого-то своего проекта, они часто говорят, что это подобно освежающему бризу, пронесшемуся у них в голове и прояснившему их видение того, что они делают.

Является ли ваша цель ясной и достаточно конкретной? Если вы действительно открыли для себя преимущества целеполагания: мотивацию, ясность, критерии принятия решений, определенность ресурсов и творческий подход — то у вас, вероятно, достаточно конкретная цель. К сожалению, многие цели слишком размыты, чтобы обеспечивать подобные результаты. Например, цель «Собрать хорошую команду» может быть слишком широкой или неясной. В конце концов, что такое «хорошая команда»? Группа людей с высокой мотивацией, инициативных и умеющих сотрудничать? Или это команда, которая подходит вам по бюджету? Иными словами, если вы не знаете точно, когда достигли цели, а когда отклонились от курса, у вас нет четкой установки. У вас всегда должен быть ясный ответ на вопрос «как я узнаю, что это не соответствует моей цели?».

## Принципы

Ваши стандарты и ценности — не менее важный критерий проекта. Вы руководствуетесь ими всегда, хотя, возможно, не отдаете себе в этом отчета. И если они нарушаются, итогом непременно будет стресс и бесполезная тревога.

Хороший способ сформулировать свои принципы — закончить предложение: «Я предоставил бы другим абсолютную

свободу действий, если бы они...» Если бы они что? Каких правил, гласных и негласных, должны придерживаться ваши сотрудники? Если бы они не выходили за рамки бюджета? Если бы клиенты были ими довольны? Если бы из них получилась хорошая команда? Если бы они создавали позитивный образ компании?

Одним из основных источников стресса может стать ситуация, когда действия других людей идут вразрез с вашими принципами. Если вам не довелось с этим столкнуться, вы счастливчик. А если вы оказались в подобной ситуации, то предотвратить конфликт и направить энергию в мирное

*Простые и ясные цели и принципы — залог гибкого и обдуманного поведения. Сложные правила и инструкции порождают прямолинейное и глупое поведение.*

*Ди Хок, основатель  
платежной системы Visa*

русло поможет конструктивный диалог и прояснение ваших принципов. Вы можете начать с вопроса самому себе: «Какое поведение может повредить тому, что я делаю, и как я могу на это повлиять?» Это станет отправной точкой для определения ваших стандартов.

Сконцентрироваться на принципах важно еще и потому, что они помогают понять, каким должно быть конструктивное поведение. Как вы хотите или должны работать над проектом вместе с другими людьми, чтобы добиться успеха? Какое поведение ваших детей во время отпуска допустимо, а какое неприемлемо? Как вы должны вести себя с другими людьми, чтобы каждой из сторон было комфортно?

В то время как цель задает смысл и направление движения, принципы обеспечивают параметры действий и критерии эффективного поведения.

## **Видение/результат**

Для предельной мобилизации всех доступных вам ресурсов, сознательных и бессознательных, необходимо иметь четкое представление о том, что такое успех. Цель и принципы

определяют стимул и процесс контроля, а видение фактически рисует предварительную картину результата. Это ответ на вопрос «что?», а не «зачем?». Какими будут этот проект или ситуация, когда они успешно воплотятся в жизнь?

Ну, например, участники вашего семинара начинают уверенно применять полученные знания на практике. В северо-восточном регионе доля рынка увеличилась на два процента по сравнению с прошлым финансовым годом. Ваша дочь последовала вашим советам во время своего первого семестра в университете.

### Сила концентрации внимания

С 1960-х годов написаны тысячи книг о важности позитивного представления результата и концентрации внимания. Концентрация на результате стала ключевым элементом даже в тренировках спортсменов-олимпийцев: атлеты представляли физическое усилие, позитивную энергию и успешный результат, чтобы обеспечить себе оптимальную подсознательную поддержку во время соревнований.

*Воображение важнее знаний.*

*Альберт Эйнштейн*

Известно, что от нашего мысленного фокуса зависит то, как мы воспринимаем реальность и как действуем. Это в равной степени справедливо и для игры в гольф, и для деловой встречи, и для серьезного разговора со второй половиной. Я хочу предложить модель концентрации, которую можно эффективно применять на практике, особенно при обдумывании проектов.

Когда вы на чем-то концентрируетесь, будь то предстоящий отпуск, деловая встреча или проект, который хотите запустить, у вас немедленно начинают возникать идеи и формироваться иной образ мышления. Даже ваша физиологическая реакция будет такой, словно картинка в вашей голове является реальностью.

*Ретикулярная активизирующая система.* В мае 1957 года в журнале Scientific American была опубликована статья об открытии ретикулярной формации — участке ствола головного мозга.

Эта область обеспечивает доступ к вашему осознанному знанию. Она отвечает за включение вашего восприятия идей и информации. Благодаря ей вы можете спать, даже если играет музыка, но обязательно проснетесь, если в соседней комнате заплачет ваш ребенок.

Подобно компьютеру, ваш мозг наделен функцией поиска, но гораздо более совершенной. По всей видимости, она запрограммирована на то, на чем мы сконцентрированы. Мы за-

*Наш автоматический создательный механизм целенаправлен, то есть он действует с позиции целей и конечного результата. Как только вы поставите перед собой конкретную цель, то можете довериться своей автоматической системе наведения, которая приведет вас к ее достижению гораздо лучше, чем это получилось бы у вас в результате сознательных усилий. Вы обеспечиваете цель в терминах конечных результатов. Ваш автоматический механизм обеспечивает средства ее достижения.*

Максуэлл Молье

мечаем только то, что соответствует нашей внутренней системе убеждений и контексту. Например, если вы офтальмолог, вы заметите в заполненной комнате всех людей в очках. Если вы строитель, то обратите внимание на особенности ремонта в комнате. Если вы прямо сейчас сосредоточитесь на красном цвете и оглядите комнату в поиске красных вещей, то заметите даже самые маленькие из них.

Чтобы объяснить, как работает этот фильтр, то есть как мы осознанно руководствуемся подсознательной информацией, потребовалась бы неделя занятий, если не вся оставшаяся жизнь! Достаточно сказать, что в мозгу автоматически происходят удивительные вещи, когда вы мысленно четко представляете, чего хотите достичь, и концентрируетесь на этом.

## Прояснение результатов

Есть простой, но надежный принцип, основанный на понимании того, как работают фильтры восприятия: вы не поймете, как что-то сделать, пока не представите себя выполняющим это.

Всегда легче вообразить что-то, если подобное уже происходило с вами и вы достигали похожих целей. И гораздо сложнее представить себе успешный результат в новой для вас области работы, то есть если вы имеете весьма слабое понимание, как фактически должна выглядеть работа, и недостаточно опыта, чтобы понять, в состоянии ли вы ее выполнить.

Часто нужно мысленно проделать что-то, чтобы затем выполнить в реальной жизни.

Многие намеренно не хотят представлять себе желаемый результат, пока кто-то не покажет, как этого достичь. Увы, это шаг назад с точки зрения того, как работает мозг, создавая и определяя решения и методы.

Один из наиболее эффективных жизненных навыков, важный для достижения успеха в профессиональной и личной сферах, — это умение представить четкий результат. Это не настолько очевидно, как может показаться. Необходимо постоянно определять (и пересматривать), чего мы пытаемся добиться на разных уровнях, и одновременно перераспределять ресурсы для максимально эффективного выполнения этих задач.

*Я всегда хотела стать «кем-то».  
Мне следовало быть конкретнее.*

*Лили Томлин*

Как будет выглядеть этот проект после завершения? Какие эмоции вы попытаетесь вызвать у клиента? Что ваш клиент должен знать и какие шаги предпринять после презентации? Какой будет ваша карьера через три года? Как эту работу выполнил бы идеальный финансовый директор? Как выглядел бы ваш сайт и каким функционалом обладал бы, если бы все сложилось, как вы хотите? Какими стали бы ваши отношения с сыном, если бы тот важный разговор, который вам с ним предстоит, увенчался успехом?

Результат/видение может варьироваться от простой формулировки задачи, например «завершить установку компьютерной системы», до мысленного проигрывания будущей сцены в мельчайших подробностях.

Когда мне удастся заставить людей сконцентрироваться на сценарии успешного развития их проекта, они обычно



чувствуют прилив энтузиазма и думают о чем-то уникальном и позитивном, что раньше не приходило им в голову. «Вот было бы здорово, если бы...» — это неплохой способ начать обдумывать ситуацию, по крайней мере до тех пор, пока не появится возможность получить более конкретный ответ.

## Мозговой штурм

*Лучший способ найти хорошую идею — выдвинуть множество идей.*

*Лайнус Полинг,  
ученый*

Как только вы поняли, чего хотите добиться и зачем, в действие вступает механизм «как». Когда у вас сложилась мысленная картина результата, отличающаяся от текущей реальности, вы автоматически начинаете заполнять

пробелы, иными словами, проводите мозговой штурм. В голову спонтанно приходят идеи, большие и маленькие, удачные и не очень. У большинства людей этот внутренний процесс обычно затрагивает практически все вопросы, и часто этого достаточно.

Например, вы обдумываете, что хотите сказать начальнику, по пути

Ваш мозг пытается понять, как попасть из точки А в точку Б, но поначалу это происходит несколько хаотично.

в его кабинет. Однако эффективность обдумывания и результат могут значительно улучшиться, если записать свои идеи или иным способом зафиксировать их в какой-то внешней системе.

## Сбор идей

За несколько последних десятилетий появился целый ряд графически ориентированных техник мозгового штурма, направленных на развитие творческого обдумывания проектов и задач. Они называются по-разному: ассоциативная карта (mind mapping), кластеризация (clustering), создание моделей (patterning), «паутина» (webbing) или «рыбий скелет» (fish boning). Хотя авторы этих разнообразных процессов могут позиционировать их как отличающиеся друг от друга, для большинства из нас, конечных

пользователей, суть остается той же: сначала позвольте себе высказать абсолютно любые идеи, а уже потом подумайте, как их можно использовать. Если эта техника не окажется для вас полезной во всех своих аспектах (которых достаточно много), по крайней мере она повысит вашу эффективность: когда у вас появляется идея, вы фиксируете ее, что избавляет вас от необходимости повторно к ней возвращаться.

Самая популярная из этих концепций и техник — ассоциативная карта (mind map). Она была создана Тони Бьюзеном, британским исследователем в области функционирования мозга, и представляет процесс мозгового штурма в графическом виде. На ассоциативной карте основная идея представлена в центре, а связанные с ней идеи отходят от нее в произвольной форме. Например, если мне необходимо организовать переезд офиса, нужно позаботиться о компьютерах, изменении визиток, о новой мебели, переносе телефонных номеров, упаковке и распаковке вещей и т. д. Если представить все это графически, может получиться что-то вроде этого:



Такие ассоциативные карты можно создавать с помощью самоклеящихся листков для заметок, которые прикрепляются к доске, или при помощи компьютерных программ и различных специализированных приложений для мобильных устройств.

## Распределенное познание

Важное преимущество визуализации мозгового штурма состоит в том, что помимо сохранения ваших изначальных идей она помогает генерировать множество новых, которые, возможно, и не пришли бы в голову, если бы вы не использовали этот механизм, который позволяет удержать все ваши идеи и постоянно напоминает вам о них. Ваш мозг словно подает вам

*Нет ничего опаснее идеи, если  
она у вас единственная.*

*Эмиль Шартье,  
мыслитель*

сигнал: «Ты получишь ровно столько идей, сколько сможешь эффективно использовать. Если ты не собираешь их системно, на большое количество не рассчитывай. Но если ты действительно что-то с ними делаешь, хотя

бы просто записываешь для последующей оценки, тогда вот тебе, получай! Ах, да! Кстати, это напомнило мне еще об этом и об этом», — и так далее.

Современные психологи этот и похожие процессы называют «распределенным познанием». Его суть в том, чтобы перенести все задачи из памяти во внешнюю надежную систему — создать «расширенное сознание». Впрочем, моему преподавателю английского языка в школе не нужно было знать об этой теории, чтобы дать мне главный совет: «Дэвид, ты поступаешь в колледж, и тебе придется писать разные работы. Записывай все свои мысли и цитаты на небольших отдельных листках. Затем, когда ты будешь готов упорядочить и организовать свои мысли, просто разложи их все перед собой, посмотри, какая вырисовывается структура, и реши, чего не хватает». Мистер Эдмодсон преподавал мне основу модели естественного планирования!

Немногие люди способны удерживать внимание на какой-то теме дольше нескольких минут, если у них нет объективной структуры или какого-нибудь вспомогательного инструмента. Вспомните о любом серьезном проекте, которым вы сейчас занимаетесь, и просто попытайтесь не думать ни о чем другом в течение более 30 секунд. Это довольно сложно, если только у вас нет ручки и листа бумаги и вы не используете «когнитивные артефакты»\* как якорь для своих идей. В этом случае вы сможете работать над проектом часами. Именно поэтому обдумывание бывает эффективным, когда вы работаете над документом по проекту на компьютере, составляете ассоциативную карту в блокноте, рисуете ее на салфетке или просто обсуждаете проект с коллегами, что помогает поддержать контекст (доска для записей с красивыми маркерами в этом случае тоже может сильно помочь).

*Только тот, кто легко управляет своими идеями, их подлинный хозяин. А тот, кто является хозяином своих идей, не будет поработан ими.*

*Линь Юйтан,  
философ, ученый*

## Основные принципы мозгового штурма

Помочь стимулировать мозговую штурм или нестандартное мышление могут самые разные техники. Тем не менее основные принципы можно сформулировать так:

- не судите, не ставьте под сомнение, не оценивайте, не критикуйте;
- стремитесь к количеству, а не качеству;
- оставьте анализ и организацию на потом.

*Не судите, не ставьте под сомнение, не оценивайте, не критикуйте.* Во время мозгового штурма очень легко соскользнуть к модели неестественного планирования, и тогда участники начинают

---

\* Термин ввел Д. Норман, преподаватель и основатель одной из ведущих компаний в области дизайна Nielsen Norman Group, автор книг. *Прим. ред.*

преждевременно оценивать и критиковать высказанные идеи. Если вас хотя бы в малейшей степени заботит мнение критика, вы начинаете подвергать внутренней цензуре свои высказывания и стараетесь говорить только «правильные» вещи. Грань между удержанием мозгового штурма в рамках заданной темы и ограничением творческого процесса очень тонкая. Далее, важно, чтобы мозговой штурм рассматривался как часть комплексного процесса планирования. Если проводить мозговой штурм исключительно ради мозгового штурма, он будет неинтересным и неуместным. Если относиться к нему как к этапу, занимающему определенное время и предшествующему финальному решению, вы будете подходить к этому более осмысленно.

Иногда оптимальный способ генерировать лучшие идеи о том, как добиться успеха, — попытаться понять, что в ситуации может пойти не так.

Все сказанное отнюдь не означает, что можно отказаться от критического мышления: все должно быть в меру и вовремя. Вы всегда должны отдавать себе отчет о потенциальных рисках любого подхода, если таковые имеются. Часто идеи, которые вызывают

больше всего споров и критики, оказываются самыми лучшими. Разумнее всего понять, какие мысли у вас есть, и сохранить их для подходящего случая. При этом основными критериями должны стать включение и расширение, а не ограничение и исключение.

*Стремитесь к количеству, а не качеству.* Стремление к количеству заставляет мыслить шире. Часто бывает невозможно понять, что такое хорошая идея, пока она не появится. А иногда понять ценность идеи можно только по прошествии времени. Вы наверняка знаете, что совершать покупки в крупном магазине гораздо удобнее, потому что там больше выбор. То же самое верно и в отношении проектного мышления. Чем больше идей, с которыми можно работать, тем более уверенно вы будете чувствовать себя, обдумывая варианты действий и совершая свой выбор.

*Оставьте анализ и организацию на потом.* Анализ, оценка и организация мыслей не менее важны, чем творческое, нестандартное мышление. Тем не менее не они должны определять ваши действия на этапе мозгового штурма.

Составление списка тоже может быть проявлением творческого мышления. Это способ, например, очертить круг людей, которые должны быть в вашей команде, систематизировать требования заказчика к программному обеспечению или перечислить пункты бизнес-плана. Просто продолжайте накапливать все идеи и мысли, пока не настанет время переходить к следующему этапу — упорядочению и организации.

## Организация

Если вы полностью освободили голову от всех идей, которые посетили вас во время мозгового штурма, вскоре начнется процесс естественной организации. Как отметил мой преподаватель английского языка, как только все ваши идеи окажутся у вас перед глазами, вы автоматически заметите естественные взаимосвязи и структуру. Именно это имеют в виду большинство людей, когда говорят об организации проекта.

План проекта определяет промежуточные результаты, которые затем могут планироваться естественным образом.

Под процессом организации, как правило, подразумевается определение компонентов и подкомпонентов, последовательности событий и/или приоритетов. Что должно произойти для получения итогового результата? В какой последовательности? От чего зависит успех всего проекта?

На этом этапе могут оказаться полезными самые разные инструменты структурирования, начиная со списков, нацарапанных на салфетке, до программного обеспечения для проектного планирования. Если проект требует основательного объективного контроля, понадобится иерархический план, где будут выделены компоненты и подкомпоненты, и/или диаграмма Ганта, на которой будут указаны стадии проекта с привязкой

ко времени, независимые и зависимые элементы, а также ключевые события проекта.

Творческое мышление на этом не заканчивается — оно просто обретает иную форму. Как только у вас появляется основная структура, мозг начинает заполнять пустоты. Например, когда вы стараетесь определить три ключевые вещи, необходимые для реализации проекта, вы неожиданно можете найти и четвертую, и пятую вещи, когда они все вместе предстанут перед вашими глазами.

## Основные аспекты процесса организации

Ключевыми шагами являются:

- определение значимых частей проекта;
- упорядочение их (по одному или нескольким критериям):
  - по компонентам;
  - по последовательностям;
  - по приоритетам;
- детализация до нужной степени.

Я никогда не встречал двух одинаковых проектов, по которым бы требовалась одинаковая степень детализации и структурирования, чтобы их можно было не держать в голове и при этом успешно реализовывать. Однако почти во всех проектах можно применить творческое мышление, если при этом придерживаться разработанного плана.

## Следующие действия

Заключительным этапом планирования является принятие решения по поводу распределения и перераспределения физических ресурсов для фактической реализации проекта. Вопрос, который необходимо задать на этом этапе: «Какое следующее действие нужно предпринять?»

Как уже отмечалось в предыдущей главе, этот тип приземленного, опирающегося на реальность мышления в сочетании с четкой формулировкой желаемого результата помогает определить, в чем заключается наша реальная работа. По моему опыту, составление списка реальных проектов и постоянное управление следующим действием по каждому из них на 90 процентов составляет то, что обычно называют проектным планированием. Подобный основательный подход позволит понять ваше истинное отношение ко всем аспектам. Вы действительно хотите заняться этим проектом? Кто будет за него отвечать? Достаточно ли хорошо вы все обдумали?

На каком-то этапе, если проект подразумевает действия, наступает момент для принятия решения о следующем шаге\*. Ответ на вопрос, что бы конкретно вы предприняли по какому-то поводу, если бы у вас был полный карт-бланш, является своего рода проверкой на зрелость вашего процесса обдумывания проекта. Если вы пока не готовы дать ответ на этот вопрос, нужно вернуться на предыдущие уровни естественного планирования.

## Основы

- Определите, какие следующие действия необходимы по каждой из текущих частей проекта.
- Определите следующие действия для процесса планирования, если необходимо.

*Активизация текущих частей проекта.* Планирование проекта можно считать достаточным для его реализации, когда определено каждое конкретное следующее действие по всем направлениям работы, при этом для выполнения этих действий не требуется сначала завершить работу над другими

---

\* Вы можете планировать проекты, не требующие немедленных действий, например представлять дом своей мечты. Отсутствие необходимости определять следующее конкретное действие автоматически переносит такой проект в разряд «Когда-нибудь / может быть»... и для подобных проектов это вполне нормально.



компонентами. Если проект включает в себя множество разных задач, каждую из них нужно правильно оценить, задав вопрос: «Может ли кто-нибудь заняться этим прямо сейчас?» Например, можно координировать спикеров конференции и одновременно искать место для ее проведения.

В некоторых случаях приходится заниматься только одной задачей, поскольку вся остальная работа по проекту зависит от этого результата. Так что возможно только одно следующее действие, которое окажется ключевым для всех остальных.

*Что еще нужно запланировать?* А если требуются еще какие-то шаги по планированию, прежде чем вы сможете уверенно приступить к действиям? Значит, эти шаги нужно выполнить. Как можно продолжить планирование? Набросать дополнительные

Привычка прояснять следующее действие по проекту вне зависимости от ситуации — залог сохранения спокойствия и контроля.

идеи. Отправить электронные письма Анне и Шону, чтобы узнать их мнение. Попросить помощника организовать встречу по планированию с группой по разработке продукта.

*Когда за следующее действие отвечает кто-то другой.* Если следующее действие лежит вне зоны вашей ответственности, вы тем не менее должны точно знать, кто за него отвечает (это главная цель использования списка ожидания). Если вы работаете в команде, то каждому участнику необязательно знать, какое следующее конкретное действие предстоит по каждой части проекта. Как правило, требуется просто распределить зоны ответственности между конкретными сотрудниками и предоставить им возможность самим определять следующие шаги относительно своих задач.

Обсуждение следующих действий обеспечивает организационную ясность. Сотрудники начинают думать о распределении реально доступных ресурсов, что рождает новые вопросы и детали. Это простое и сугубо практическое обсуждение, которое в состоянии значительно ускорить рабочий процесс и определить слабые места в проекте.

## Какой объем планирования нужен вам на самом деле?

В каком объеме нужно использовать эту модель планирования и до какой степени детализации? Если отвечать просто: ровно столько, сколько нужно, чтобы не держать проект в голове.

Как правило, вы не можете перестать думать о проекте, пока не определили результат и следующие шаги и/или не поместили напоминания о них в надежную систему планирования, которую вы периодически просматриваете. Кроме того, возможно, вы еще недостаточно обдумали детали, перспективы и решения, а потому не уверены в эффективности вашего плана действий.

Для того чтобы перестать беспокоиться о большинстве проектов (если принять мое определение проекта как результата, требующего совершения более одного действия), не нужно ничего, кроме определения результата и следующего действия. Вам нужен новый биржевой брокер? Позвоните другу и попросите порекомендовать кого-то. Нужно купить новый принтер для дома? Посмотрите в интернете доступные модели и цены. По моим оценкам, таковы 80 процентов проектов. Вы по-прежнему будете прогонять все эти проекты через полную модель планирования, но только мысленно, чтобы определять каждый следующий шаг и выполнять его, пока проект не будет завершен.

Если вы все еще не можете вы-  
бросить проект из головы, значит,  
он требует более тщательного  
обдумывания.

Еще около 15 процентов проектов могут потребовать по крайней мере какой-то внешней формы мозгового штурма: например, составления ассоциативной карты или нескольких заметок в программах для планирования или презентаций. Этого бывает вполне достаточно для формирования повесток дня деловых встреч, планирования отпуска или подготовки речи для местной торговой палаты.

Заключительные пять процентов проектов могут потребовать целенаправленного применения одного или нескольких этапов модели естественного планирования. Она обеспечивает практические методы разрешения сложных ситуаций и эффективного продвижения проектов. У вас есть необходимость в большей

ясности или более активных действиях по любому из ваших проектов? Если так, применение этой модели может стать основным фактором вашего прогресса.

### Требуется больше ясности?

Если требуется больше ясности, вернитесь еще раз к этапам модели естественного планирования. Часто люди бывают очень заняты (действия), но все равно испытывают замешательство и недостаток понимания, в каком направлении двигаться. В этом случае нужно свериться со своим планом или создать его (организация). Если недостаток ясности отмечается на уровне планирования, возможно, стоит провести еще один мозговой штурм, чтобы собрать достаточно актуальных идей и информации для подтверждения правильности плана. Если в ходе мозгового штурма не появляется ясных, четких идей, необходимо вновь вернуться к визуализации результата, убедившись, что «фильтр» в мозгу будет снят для обеспечения мышления в формате «как что-то сделать?». Если результат/видение неясны, стоит вернуться к стадии анализа, зачем вы вообще занимаетесь этой ситуацией (цель).

### Требуется больше действий?

Если необходимо больше действий, нужно двигаться дальше по модели планирования. Можно испытывать большой энтузиазм по поводу цели проекта, но не иметь ясности, как воплотить его в жизнь. Сегодня перед руководителем, как правило, стоит задача улучшения качества рабочего процесса, но при этом зачастую у него не сформирована четкая картина желаемого результата. В этом случае нужно обдумать конкретные аспекты видения. Задайте себе вопрос: «Как будет выглядеть результат?»

Если вы сформулировали ответ на этот вопрос, но дело так и не сдвинулось с мертвой точки, возможно, стоит заняться задачами из разряда «как?», а также практическими деталями

и перспективой (мозговым штурмом). Мне часто доводится общаться с клиентами, которые получили вполне конкретный проект, например «Внедрить новую систему оценки деятельности», но не могут продвинуться в его выполнении, просто потому что не уделили несколько минут тому, чтобы набросать идеи, что нужно делать.

Если у вас нет возможности провести мозговой штурм (часто это происходит, когда наваливаются другие, более срочные дела), требуется волевое усилие, чтобы оценить и принять решение относительно факторов, влияющих на выполнение проекта, которые необходимо организовать. Такое иногда случается, когда в ходе неформальной встречи по проекту возникает множество разных идей, но так и не принимается окончательное решение, какое конкретное действие нужно выполнить следующим.

Если же у вас действительно есть план, но дело все равно не продвигается, нужно оценить каждый пункт, руководствуясь вопросом: «Какой должен быть следующий шаг и кто должен его предпринять?» Однажды я общался с руководителем, ответственным за проведение крупной ежегодной конференции. Он поинтересовался, как они могут избежать прошлогодней ситуации, когда вся команда допоздна работала в авральном режиме накануне мероприятия. Он рассказал о разных аспектах подготовки конференции, а я уточнил, что из этого можно начать делать уже сейчас. После того как он выделил с полдесятка направлений работы, мы прояснили следующее действие по каждому из них. Процесс пошел как раз вовремя, чтобы не допустить повторения прошлогоднего аврала.

Из двух предыдущих глав вы узнали о базовых моделях, помогающих сохранять максимальную продуктивность и контроль над ситуацией при минимальных усилиях

на двух основных уровнях профессиональной и личной жизни: действия и проекты, по которым выполняются эти действия.

Вам не требуется новых навыков, чтобы увеличить продуктивность и снизить уровень стресса. Нужна лишь система в их применении.

Фундаментальные факторы неизменны: вы должны собрать все незавершенные задачи, обдумать каждую из них, а затем управлять результатами с помощью организации, обзора и действий.

Используйте модель естественного планирования для всех

*Благодаря планированию вы начинаете дело, но, чтобы его завершить, нужна упорная работа.*

*Уилл Роджерс*

ситуаций, которые вам нужно завершить. Эта модель из пяти этапов может работать над проектом быстрее, легче и эффективнее.

Эти модели просты для понимания и применения. Их использование обес-

печивает выдающиеся результаты. Вам фактически не нужны новые навыки: вы уже знаете, как собрать все задачи, прояснить результаты, определить следующее действие, упорядочить задачи по категориям, все проанализировать и интуитивно сделать выбор. Сейчас у вас есть способность сконцентрироваться на успешном результате, провести мозговой штурм, упорядочить обдумывание и перейти к следующим шагам.

Однако одно лишь знание, как это все делать, не даст нужного результата. Способность быть эффективным, сохранять спокойствие и контроль сама по себе не означает, что вы ею пользуетесь. Вам, как и многим другим, может помочь тренер, который будет находиться рядом, помогать вам советом и практическими рекомендациями, пока новые принципы действия не станут для вас привычными и повседневными.

Подробнее об этом в части II.

часть

II

**Практика  
продуктивности  
без стресса**

## НАЧАЛО: ВЫДЕЛИТЕ ВРЕМЯ, МЕСТО И ИНСТРУМЕНТЫ

**Во второй части книги** мы перейдем от концепции и ограниченного управления рабочим процессом к полномасштабной реализации и лучшим практикам. Использование этой программы часто обеспечивает людям тот уровень спокойствия и контроля, которого они не имели раньше. Тем не менее для этого, как правило, требуется катализатор в виде пошаговой процедуры. Я опишу логическую последовательность действий, чтобы по возможности упростить для вас начало использования этих техник и чтобы вы получили от них максимальную пользу.

При первом прочтении может показаться, что эта часть переполнена деталями и советами и их явно больше, чем вы способны усвоить и использовать. Это сделано для того, чтобы предоставить исчерпывающую инструкцию, если вы решите воплотить эту модель полностью. Это может занять по меньшей мере два полных дня. Вполне вероятно, что на каком-то этапе вы захотите пересмотреть эти рекомендации, чтобы выйти на новый уровень применения модели, раз уж вы встали на путь GTD.

### Применение на практике, частичное или полное, зависит от «трюков»

Если вы не уверены, что готовы в полной мере применять эти методы на практике, позвольте вас уверить, что самую большую пользу люди извлекают из этих методов, узнав о «трюках». Иногда

стоит прочитать весь этот материал ради одного хорошего «трюка». Некоторые участники семинаров признавались мне, что самым полезным, что они для себя вынесли, было правило двух минут. Эти «трюки» скорее предназначены для нашего подсознания. В значительной степени самые продуктивные люди, которых я знаю, — это те, кто сделал самые лучшие «трюки» частью своей жизни. Это же верно и в отношении меня. Наше сознание определяет те задачи, которые мы должны выполнить, а наше подсознание реагирует на них почти автоматически, предлагая поведение, которое обеспечит достижение хорошего результата. Мы стимулируем себя делать то, что должны делать.

*Гораздо проще вести себя  
сообразно своим ощущениям,  
чем чувствовать себя сообразно  
своим действиям.*

*О. Х. Маурер,  
психолог-бихевиорист*

Например, если вы, как и я, время от времени занимаетесь спортом, у вас, скорее всего, есть свои «трюки» — способы заставить себя не пропускать тренировку. Мой «трюк» — одежда. Если я надеваю спортивный костюм, я настраиваюсь на спорт. Если же

я оденусь иначе, вероятнее всего, мне захочется заняться чем-то другим.

А вот пример настоящего «трюка» для повышения продуктивности. Случалось ли так, что вы брали работу на дом, чтобы доделать ее? Чрезвычайно важно на следующее утро не забыть взять эти документы! И куда же вы положили их прошлой ночью? Прямо напротив двери или на ключи? Кто научил вас этой тонкой технике самоорганизации? Именно об этом я и говорил. Пройдя ночью ваша сознательная часть вполне понимала, что завтра с утра вы даже собственное имя вспомните с трудом: «Что это тут лежит перед дверью? Ах да, я же должен взять это с собой!»

Классный прием, правда? Этот трюк я называю «Положить вещь перед дверью». В нашем случае «дверью» будет дверь вашего сознания, а не дома. Но суть та же.

Если вы прямо сейчас откроете ежедневник и внимательно изучите список задач на ближайшие две недели, то, скорее



всего, найдете хотя бы одно напоминание о том, что вам нужно сделать сейчас. Если это стимулирует вас к действию, вы почувствуете себя лучше, выбросите это из головы, и на одно выполненное дело у вас станет больше. В этом нет ничего сложного — просто хороший «трюк».

Если прямо сейчас вы возьмете чистый лист бумаги и ручку и на три минуты полностью сконцентрируетесь на самом важном проекте, занимающем в данный момент ваши мысли, бьюсь об заклад, у вас появится хотя бы одна идея, на что еще вам нужно обратить внимание по проекту.

Запишите ее и положите лист бумаги туда, где сможете использовать эту информацию или идею. От этого вы не станете умнее, чем были десять минут назад, но сделаете что-то полезное для работы и жизни.

Главный секрет эффективности творческого мышления и действий состоит в том, чтобы нужные вещи привлекали ваше внимание в нужное время.

Эффективное управление рабочим процессом в значительной степени заключается в том, чтобы составить план и предпринимать такие действия, чтобы процесс обдумывания происходил более автоматически и втянуться в деятельность было бы проще. Дальнейшие рекомендации по поводу организации времени, места и инструментов — надежные методы для решения задач на качественно новом уровне.

Если вы серьезно настроены на создание личной системы управления, советую обратить особое внимание на детали и полностью следовать рекомендациям, предложенным далее. Целое больше, чем сумма частей. Результаты от выполнения этой программы вы увидите сразу. Многое из того, что вы хотите сделать, мы выполним новыми эффективными способами, которые, возможно, удивят вас.

## Выделите время

Рекомендую выделить определенное время, чтобы начать процесс и подготовить удобную площадку для работы. Если ваше рабочее пространство организовано правильно, это уменьшит

ваше подсознательное сопротивление выполнению работы и даже сделает рабочий процесс приятным и желанным. Для большинства людей идеальными временными рамками является период в два полных дня. (Однако пусть вас не смущает, если столько свободного времени у вас не найдется: полезным будет выполнение любых моих рекомендаций, независимо от того, сколько времени вы можете этому посвятить. Получать отдачу от этих техник и принципов вы начнете практически сразу.) Процесс сбора информации в полном объеме занимает до шести часов. Прояснение и принятие решений по всем задачам, которые вы хотите вынести во внешнюю систему, — еще восемь. Конечно, можно собирать и обрабатывать задачи порциями, но будет гораздо проще сделать все за один раз.

*Не бойтесь сделать один большой шаг, если вы его определили. Нельзя преодолеть пропасть в два маленьких прыжка.*

*Дэвид Ллойд Джордж,  
политик*

Для меня идеальное время работы с кем-то над реализацией этой методологии — выходные или праздники, так как шансы, что нам кто-то или что-то помешает, значительно ниже. Если приходится делать это в обычный будний день, сначала мы убеждаемся, что

на этот день не назначено никаких встреч, и договариваемся, что прервать нашу работу могут только в экстренных случаях. Телефонные звонки перенаправляются на голосовую почту или на них отвечают помощники, а мой клиент получает отчет во время перерыва. Я не рекомендую оставлять эту работу на конец дня. Обычно к вечеру ваша эффективность снижается, и слишком велика вероятность, что вы задержитесь в офисе надолго\*.

Для большинства руководителей, с которыми я работаю, заставить весь мир подождать целых два дня — самая сложная задача во всем процессе. Непросто избавиться от необходимости

---

\* После работы можно завершить несложные дела, которые вы, скорее всего, не будете делать в течение рабочего дня: рассортировать большую кипу бумаг, навести порядок в ящиках стола, поискать место для предстоящего отпуска или упорядочить чеки.

быть постоянно доступным для встреч и переговоров, когда вы в офисе. Вот поэтому мы чаще всего работаем в выходные. Если же вы работаете в коллективе, то выделить нужное количество времени в течение рабочего дня для такой работы будет еще труднее.

Дело вовсе не в сложности процедуры — просто требуется много энергии, чтобы упорядочить и принять решения по такому количеству открытых вопросов, особенно если они

Посвятите два дня этому процессу, и результат окупится сторицей в виде вашей эффективности и душевного здоровья.

остаются незавершенными уже долгое время. Если вас будут постоянно прерывать, то на все может уйти в два раза больше времени. А если вам удастся справиться за один раз, вы обретете невероятное чувство контроля и завершенности и получите источник энергии и творческого подхода. Впоследствии у вас будет уходить гораздо меньше времени на поддержание вашей системы, и заниматься этим можно будет между делом в течение рабочего дня.

## Организация пространства

Необходимо определиться с физическим местом, которое станет вашим контрольным пунктом. Если у вас уже есть рабочий стол и организованное офисное пространство, где вы работаете, возможно, это оптимальное место для старта. Если вы работаете дома, очевидно, это и будет вашей главной площадкой. Если вам приходится работать и дома, и в офисе, возможно, стоит завести идентичные и даже взаимозаменяемые системы и там, и там, хотя одна из них все-таки должна быть основной. Если же у вас нет стационарного рабочего места — того физического пространства, где вы могли бы разобраться с делами, — необходимо создать его для себя. Даже если ваша жизнь очень динамична, высокотехнологична и виртуальна, у вас все равно должно быть свое личное физическое пространство — как лагерь, из которого вы действуете. Эту программу можно

реализовать, где бы вы ни выполняли свою работу, но лучше всего начать с главного места.

Основой для организации рабочего пространства являются письменный стол, место для лотка для входящих документов и, возможно (для большинства людей), место для основных цифровых инструментов. Представителям некоторых профессий, например мастеру машинного цеха, медсестре в больнице или няне ваших детей, этого вполне достаточно. Большинству людей, работающих дома, скорее всего, не понадобится много места для организации управления своим рабочим процессом, но при этом им чрезвычайно важно иметь отдельное место, где они могли бы обрабатывать информацию, почту, работать над домашними задачами, семейным бюджетом и т. д. Обычно все эти вещи в беспорядке валяются на кухне, в прихожей, на обеденном столе, на книжных полках и способны просто ввести в ступор.

У большинства специалистов рабочая зона обычно бывает несколько шире и включает телефон, компьютер, различные лотки, ящики и полки для хранения информации. Некоторым необходимы принтер, доска и/или мультимедийное оборудование для презентаций. Те, кто хочет полной автономии, обычно пытаются организовать еще место для занятий спортом, отдыха и хобби.

Наличие функционального рабочего места обязательно. Если у вас его еще нет, займитесь решением этого вопроса

У вас должно быть конкретное, персональное, автономное рабочее место дома, на работе и даже в пути.

сейчас. Это касается также студентов, фрилансеров и пенсионеров. У каждого должна быть физическая точка контроля, откуда можно справляться со всем остальным.

Если бы мне нужно было за несколько минут в срочном порядке организовать рабочее место, я бы снял с петель дверь, положил ее на две тумбочки, поставил на нее три лотка, положил блокнот и ручку. Это была бы моя рабочая база. (Если бы у меня было время присесть, я бы раздобыл еще и стул!)

Хотите верить, хотите нет, мне доводилось бывать в офисах некоторых руководителей, которые не могли похвастаться такой функциональностью.

### **Даже если вы работаете в офисе, вам все равно нужно рабочее пространство дома**

Не экономьте на организации рабочего места дома. Как вы поймете потом, очень важно, чтобы дома у вас была такая же система, как в офисе. Многие из моих клиентов были озадачены тем хаосом, который царил в их домах по сравнению с их офисом. Для них было весьма полезно создать дома такое же пространство, как на работе. Возможно, если вы тоже потратите одни выходные, чтобы организовать себе рабочее место дома, это коренным образом изменит вашу способность организовывать свою жизнь.

### **Офисное пространство в пути**

Если вы много путешествуете — бываете в командировках или это просто ваш стиль жизни, — вам все равно нужен эффективно организованный мобильный микроофис. Скорее всего, это будет портфель или рюкзак с нужными папками и канцелярскими принадлежностями.

Многие люди впустую теряют свободное время, которое появляется в поездках, и упускают возможность эффективно поработать, потому что у них нет под рукой нужных вещей. При правильном использовании соответствующих инструментов, взаимосвязанных систем дома и на работе и правильном подходе к обработке информации время путешествия может стать весьма продуктивным для выполнения задач определенного типа. Развитие технологий обеспечивает нам как более мощные мобильные устройства, так и быстрый глобальный доступ к большинству людей, вследствие чего повышается возможность виртуального управления своей жизнью. Однако

вместе с этим возникает проблема управления теми информационными потоками, которые поступают к вам через все каналы связи, доступные через ваши мобильные устройства. Без качественной методологии сбора информации, ее прояснения и организации, без соответствующих приложений и инструментов, предназначенных для работы с ней, вы не сможете в полной мере воспользоваться всеми преимуществами новой реальности с глобальным мобильным доступом; более того, это может стать для вас источником неэффективной траты времени и стресса.

## Персональное рабочее место

У вас должно быть персональное рабочее место или по крайней мере собственный лоток для входящих документов либо место, где можно работать с документами и физическими материалами. У многих супружеских пар, которые я консультировал, изначально дома было одно рабочее место на двоих. Когда они, наконец, организовывали два отдельных рабочих места, они понимали, какая это колоссальная разница. Они вовсе не ощущали себя «разделенными», как опасались, а избавлялись от легкого напряжения в отношениях, связанного с необходимостью совместного управления вещами. Одна пара даже решила организовать дополнительное компактное рабочее место на кухне для молодой мамы, которая таким образом могла совмещать свою удаленную работу и присматривать за малышом.

Некоторые компании заинтересованы в том, чтобы их сотрудники сами создавали для себя автономные мобильные рабочие места, чтобы иметь возможность включиться в работу в любом месте в любое время. Это обеспечивает компаниям экономию на офисном оборудовании, поскольку они работают практически виртуально, а их сотрудники в состоянии действовать независимо от «базы». В то же время такой подход предполагает высокую степень самоконтроля каждого сотрудника. Эксперименты с этой схемой потерпели неудачу, так как появилась необходимость избавиться от постоянного рабочего

места. Для того чтобы можно было использовать какую-то систему, не должно возникать ни малейшего сопротивления. Необходимость постоянно воссоздавать собственную систему обработки и хранения информации и вещей («Где этот чертов степлер и стикеры?») не вызывает ничего, кроме непрерывного стресса.

Работать можно практически везде, если иметь ясную, компактную систему и знать, как быстро и мобильно обрабатывать поступающую информа-

Вы должны использовать свою систему, а не постоянно ее воссоздавать.

цию. При этом вам в любом случае понадобится качественный набор инструментов и достаточное пространство для размещения всех справочных и сопутствующих материалов, которые должны быть у вас под рукой. Большинству моих клиентов нужны по крайней мере два ящика с файловой системой для общих документов и материалов, а также для информации по конкретным проектам. Учитывая наличие цифровых сканеров и постоянное развитие информационных технологий, можно предположить, что когда-нибудь все нужные материалы будут храниться в «облаке» и станут доступными из любой точки. Однако еще не наступил тот день, когда вам не потребуются бумажный паспорт, банкноты евро, которые остались у вас после поездки в Милан, или временные бумажные копии самых разных документов, которые до сих пор остаются оптимальным способом хранения информации. Много ли таких физических документов или мало, но у них должно быть место хранения с простым доступом к нему.

## Инструменты, которые вам понадобятся

Если вы твердо решили полностью придерживаться предложенной методики управления рабочим процессом, для начала вам понадобятся некоторые базовые инструменты. По ходу дела вы, скорее всего, будете балансировать между использованием уже привычных вещей и оценкой новых возможностей.

Обратите внимание, что действенные инструменты не значит дорогие. Часто, когда речь идет о самых простых предметах, чем более «навороченной» выглядит вещь, тем меньше от нее пользы на самом деле.

## **Основные инструменты для обработки информации**

Предположим, вы начинаете с нуля. Помимо стола вам нужны:

- лотки для бумаг (хотя бы три штуки);
- пачка простой бумаги;
- ручка/карандаш;
- самоклеящиеся листочки;
- канцелярские скрепки;
- степлер;
- скотч;
- канцелярские резинки;
- устройство для наклеивания ярлыков;
- папки для бумаг;
- календарь;
- мусорная корзина;
- современная техника для сбора и организации информации, составления списков дел, включая мобильные устройства, персональные компьютеры, бумажные системы для планирования и блокноты (при необходимости).

### **Лотки для бумаг**

Вам понадобится один лоток для входящих документов, второй — для исходящих и, возможно, еще пара лотков для документов, с которыми вы работаете в данный момент, и/или для вашей стопки «прочитать/просмотреть». Наиболее удобны лотки с боковым доступом к бумагам размера А4, без выступов, мешающих выдвинуть только один выбранный лист бумаги.



## Простая бумага

Обычную канцелярскую бумагу можно использовать для первоначального сбора информации. Как бы вы к этому ни относились, но фиксировать одну мысль на отдельном листе бумаги бывает очень полезно. Большинство людей в конце концов приходят к тому, что записывают свои идеи и мысли на отдельных листах в блокнотах (в противовес одному общему списку). Впоследствии это облегчает им обработку информации и организацию конкретных действий и помогает эффективнее завершить задачу. В любом случае важно, чтобы под рукой у вас всегда имелись чистые листы бумаги в достаточном количестве, чтобы легко записать неожиданные идеи и информацию.

## Самоклеящиеся листочки, канцелярские скрепки, степлер и т. д.

Самоклеящиеся листочки, канцелярские скрепки, степлер и канцелярские резинки помогут упорядочить и организовать хранение бумажных материалов. Хотя в современном технологичном мире их становится все меньше, мы еще не покончили с бумажными документами и другими физическими материалами (если вы не заметили!), а потому простые канцелярские принадлежности незаменимы для их хранения.

Ежеминутный сбор информации, ее обработка, обдумывание и организация — процесс довольно сложный. У вас под рукой всегда должны быть инструменты, чтобы максимального его облегчить.

## Устройство для наклеивания ярлыков

Этикетировщик оказался чрезвычайно полезным инструментом. Тысячи мои клиентов с моей подачи приобрели себе это техническое устройство, и наши архивы полны их комментариями типа: «Невероятно! Я бы ни за что не поверил, что это настолько полезная штука!» Его можно использовать для создания ярлыков для папок, презентационных материалов и массы других вещей.

Я предпочитаю этикетировщик на батарейках или самый простой, который подключается к компьютеру. Такие устройства создают ярлыки за считанные минуты, так что не возникает никаких проблем с организацией хранения неожиданно появившихся материалов.

## Папки для бумаг

Вам понадобится много папок для бумаг и, возможно, такое же число держателей для папок, если того требует ваша система хранения информации. Подойдут простые одноцветные папки: система цветового кодирования вряд ли стоит тех усилий, которые обычно в нее вкладывают. Ваша система хранения общей информации должна быть похожа на обыкновенную библиотеку\*.

## Календарь

Возможно, календарь не понадобится вам для того, чтобы записывать туда все свои незавершенные задачи. Тем не менее у вас непременно появятся дела, которые нужно будет туда занести. Как я уже отмечал, календарь следует использовать не для хранения в нем списка дел, а для отслеживания того, что нужно сделать в определенный день или в конкретное время.

Сегодня большинство профессионалов активно пользуются эффективными для них системами планирования — от обычных блокнотов до мобильных устройств и совместных корпоративных приложений.

Календарь традиционно считается основным инструментом повышения самоорганизации. Несомненно, это важный компонент для управления определенным типом информации и напоминаний, которые привязаны к конкретному времени

---

\* Во многих странах сложно найти обычные недорогие папки для простой, но необходимой системы хранения, за которую я выступаю. Возможно, вам придется проявить смекалку, чтобы найти подходящий вариант.

и дате. Есть очень много напоминаний и информации, для которых пригодится календарь. Однако не следует останавливаться на этом: ваш календарь должен стать частью комплексной системы, которая появится, когда вы начнете применять этот метод.

Возможно, вы задастесь вопросом, какой календарь использовать лучше всего. Я остановлюсь на этом подробнее в следующей главе. Сейчас просто продолжайте пользоваться тем, который есть у вас. Когда вы поймете суть всего системного подхода, сможете более осознанно подойти к выбору нужного вам инструмента.

### Мусорная корзина

Скорее всего, при реализации этого процесса вы решите избавиться от гораздо большего количества вещей, чем ожидаете, так что мусора будет предостаточно. Некоторые мои клиенты из числа руководителей сочли весьма удобным поставить большую мусорную корзину прямо перед своим кабинетом в тот же день, когда мы начали совместную работу!

### Нужен ли вам инструмент планирования?

Нужен ли вам специальный инструмент планирования, и если нужен, то какой именно, зависит от ряда факторов. Пользуетесь ли вы уже чем-то для управления списками и подручной справочной информацией? Какими видите свои напоминания о задачах, повестке дня и проектах? Как часто и в какой форме вам нужно к ним возвращаться? Поскольку вы не должны держать всю информацию в голове, вам, очевидно, нужно нечто для управления этими напоминаниями.

Вы можете управлять всеми информационными потоками по старинке: делать напоминания на листках бумаги и складывать их в папку; можно

Когда вы поймете, как обрабатывать информацию и что организовывать, вам останется только составлять списки и управлять ими.

использовать бумажный блокнот или его цифровую версию. Вы также можете комбинировать варианты.

Все перечисленные нетехнологичные инструменты могут быть использованы для сбора информации, ее обработки и организации. Для сбора информации можно использовать лоток для бумаг и обычные чистые листы. Разбирая содержимое лотка для входящих документов, вы одновременно будете выполнять самые разные задачи, требующие менее двух минут, а для этого могут понадобиться клейкие листки, степлер и канцелярские скрепки. Все журналы, статьи, бумажные версии отчетов, на чтение которых у вас уйдет больше двух минут, отправятся в другой лоток для бумаг. Возможно, у вас достаточно материалов, которые нужно рассортировать. Все, что осталось: поддержание ресурсов по проекту, напоминания о мероприятиях и действиях, отслеживание предстоящих событий, — требует составления списков или группировки похожих пунктов, чтобы к ним можно было вернуться в будущем.

Списками можно управлять по старинке: записывать на бумаге и хранить в папке (например, отдельные страницы с именами людей, которым надо позвонить, — в папке «Телефонные звонки»; счета к оплате — в папке «К оплате» или отдельном лотке). Списки можно организовывать и более технологичным способом: с помощью блокнота или планировщика (страница «Телефонные звонки» со списком имен). Составлять списки можно и в высокотехнологичном, цифровом формате (например, категория «Телефонные звонки» — в разделе «Задачи» специального программного приложения).

Помимо мобильного хранения справочной информации (например, контактов), большинство инструментов для органи-

зации предназначены для управления списками. (Ваш календарь — это фактически один из вариантов списка с напоминаниями о действиях с привязкой к дате и времени, расположенными в хронологическом порядке.)

Один из лучших способов повышения персональной продуктивности — это использование инструментов, которые вам нравятся.

В конце прошлого века на рынке органайзеров было представлено, наверное, несколько тысяч различных их видов: от самых первых Day-Timers и Filofaxes до более сложных планировщиков, таких как Time/system и FranklinCovey; от использования простого блокнота Moleskine до самых современных мобильных приложений управления и планирования\*.

Если вы решили применить методологию GTD, можно ли обойтись теми инструментами, которые у вас уже есть, или придется перейти на что-то новое? Ответ прост: пользуйтесь любым инструментом, который действительно поможет вам изменить ваши поведенческие привычки, чтобы в полной мере реализовать преимущества методологии GTD. Здесь стоит учесть и фактор эффективности. Приходится ли вам иметь дело с большим количеством цифровой информации, так что отслеживать ее будет удобнее с помощью цифрового инструмента? Нужен ли вам бумажный календарь, чтобы оперативно вносить и изменять информацию по вашим многочисленным встречам? Как вам удобнее всего получать напоминания о телефонных звонках, которые нужно сделать, когда вы постоянно в движении? И так далее. Помимо прочего, здесь также важен фактор эстетики или удовольствия. Для меня, например, процесс планирования и обновления информации идет очень эффективно, если мне просто нужен предлог, чтобы воспользоваться (то есть поиграть) своим смартфоном, когда мне приходится в одиночестве ждать кого-то в ресторане!

Если вы не контролируете свою систему хранения информации, в вашем рабочем процессе возникает затор, из-за которого вы снова погружаетесь в неопределенность и неясность.

Тем не менее не забывайте, что продуктивность без стресса вам обеспечивает не какой-то инструмент. Вы сами создаете это состояние, применяя метод GTD. Структура играет важную

---

\* После первого издания книги «Как привести дела в порядок» возник целый ряд программ на основе методологии GTD. Большинство из них представляют собой просто цифровые и мобильные программы для составления списков и управления ими с различными средствами оптимизации, соединения и графическими видами.

роль в том, как вы применяете этот метод на практике, но не замещает его. Хороший молоток еще не делает его владельца хорошим плотником, но вот хороший плотник всегда стремится, чтобы у него был хороший молоток.

Принимая решение, стоит ли пользоваться каким-то инструментом планирования, и если да, то каким, помните, что единственное, что вам действительно нужно, — это управлять списками. У вас должна быть возможность создать список в любой ситуации и иметь доступ к нему, когда вам это нужно. Если вы знаете, что должно быть в вашем списке и как им пользоваться, на каком он будет носителе, роли не играет. Руководствуйтесь соображениями простоты, скорости и удовольствия.

## **Важность системы хранения информации**

Простая и функциональная личная система хранения общей информации является важной частью всего процесса. Система хранения информации — одна из первых вещей, которые я оцениваю, прежде чем начать работать над управлением рабочим процессом с любым клиентом. Как я уже отмечал в главе 2, отсутствие качественной системы хранения общей информации может стать одним из серьезнейших препятствий для реализации персональной системы управления. У большинства руководителей, которых я консультировал, этот аспект нуждался в существенном улучшении. Так происходит не потому, что содержание является таким уж важным или стратегическим, а скорее из-за того, что беспорядочное его нагромождение занимает ваше физическое и ментальное пространство. Случайная информация, не требующая действий, но потенциально полезная, если ее не обработать и не упорядочить, создает назойливый психологический шум. Что важнее, она способна блокировать течение рабочего процесса, провоцируя заторы, как с обычной забившейся водопроводной трубой. Сколько раз я ездил с клиентами в канцелярский магазин, где мы покупали

канцелярский шкаф, кучу папок и устройство для создания ярлыков, чтобы организовать место для хранения двух третей тех вещей, которые беспорядочно валялись у клиента по всему кабинету. И всякий раз за этим следовало значительное улучшение рабочего процесса клиента с точки зрения ясности и концентрации внимания.

Сейчас речь идет исключительно об информации общего характера в противоположность системам хранения специализированной информации: контактов, финансовой документации, историй болезней и других категорий, требующих иного подхода. В папках для общей информации могут храниться статьи, брошюры, листы бумаги, распечатки, документы, какие-то вещи, например билеты, ключи, клубные карты и флешки. Одним словом, все, что вы хотели бы сохранить, но что не подходит для специализированных систем хранения и не будет стоять на книжной полке (например, большие руководства по использованию ПО и раздаточные материалы с семинаров).

Если вы активный пользователь цифровых технологий, возможно, вы не видите необходимости в папках для хранения физических вещей. Может быть, в будущем мне не понадобятся мой физический паспорт, свидетельство о рождении, руководства по эксплуатации кухонной техники, медицинская карта, ключи от ящиков, которыми я редко пользуюсь, или наличные банкноты тех стран, куда планирую вернуться. Но до того момента мне необходимо организованное физическое место, где я смогу все это хранить.

Вы подсознательно будете сопротивляться процессу сбора информации, если ваша система хранения не будет быстрой, функциональной и позитивной.

*Для того чтобы понять, с чем вы имеете дело, и упорядочить эту информацию, нужно создать для нее место хранения. Всякий раз, когда у вас появляются мысли о чем-то или идеи, вы должны постараться не упустить их, а четко сформулировать, появив, таким образом, какие у них могут быть последствия, увидев, насколько глупые эти мысли и идеи или как их можно трансформировать в нечто продуктивное.*

*Чарльз Райт Миллс,  
социолог, публицист*

Если у вас есть надежный секретарь или помощник, который поддерживает для вас эту систему, так что вы можете просто сделать на документе пометку «В папку X» и передать ему, тогда отлично. Но что если у вас имеется интересный, конфиденциальный или полезный материал, который всегда должен быть под рукой, даже когда помощника нет на месте? В этом случае вам все равно понадобится собственная система на рабочем столе или рядом с ним.

Это верно независимо от того, бумажный у вас документ или цифровой. А так как сегодня все больше информации поступает к нам в цифровом формате, необходимо организовать место хранения поступающей информации и у себя на компьютере или в мобильном устройстве. Многие до сих пор используют папку входящих сообщений в своем ящике электронной почты как место хранения самой разной общей информации («Мне нужно сохранить это письмо, потому что там расписание школьных мероприятий моего сына»). При этом не хотят даже создать электронную папку под названием «Роджер» или «Школьные мероприятия» в своем почтовом клиенте, куда можно было бы поместить это письмо для хранения, или же просто перекопировать информацию в надежную систему планирования или базу данных. Сейчас доступно самое разное программное обеспечение, позволяющее собирать и систематизировать такого рода информацию (а также синхронизировать со многими другими устройствами). Однако надо признать, что требуется приложить усилия, чтобы обдумать, как структурировать информацию и направить ее поток в нужное место, чтобы не усложнять свою цифровую среду и не создавать там хаос. Когда я установил на компьютер новое приложение для хранения общей информации, у меня ушло добрых три месяца на то, чтобы организовать ее оптимальным образом, и еще столько же времени, чтобы начать использовать ее автоматически. Зато теперь я просто пользуюсь ею вместо того, чтобы усиленно о ней думать.



## Факторы успеха в использовании системы хранения информации

Я настоятельно рекомендую вам иметь персональную систему хранения информации, которая всегда была бы под рукой, как в физическом, так и в цифровом форматах. Вам понадобится не больше минуты, чтобы достать документ из лотка для входящих документов или распечатать электронное письмо, понять, что оно не требует никаких действий, но может в будущем пригодиться, и поместить его на хранение в надежную систему. То же самое верно в отношении сканирования документов или копирования информации в электронных файлах. Даже если вы работаете преимущественно с бумажными документами (или, наоборот, с цифровыми), без эффективной системы для работы с обоими форматами вам будет неудобно хранить потенциально полезную информацию либо же вы будете делать это в неподходящих местах. Если для того, чтобы воспользоваться системой хранения информации, вам потребуется больше одной минуты, велика вероятность, что вместо этого вы просто положите этот документ обратно. Кроме того, что к системе хранения необходим быстрый доступ, она должна быть простой, актуальной и цельной. В противном случае, когда вам придется разбирать корзину «Входящие», у вас появится подсознательное отторжение, потому что вы знаете, что там, скорее всего, будут документы, которые нужно сохранить, а вы даже думать не хотите о своих архивных папках или переполненном ящике электронной почты. Не падайте духом: я знаю людей, которые изначально испытывали подобное отвращение к систематизации своих документов, а когда мы разработали и внедрили их персональную систему хранения информации, начали получать искреннее удовольствие от этого процесса.

Вам должно быть в равной степени удобно сохранить один лист по теме нового проекта, написанный от руки, и официальный объемный документ. Поскольку, чтобы создавать файлы для хранения и поддерживать систему, требуются определенные

усилия, люди либо не делают этого вовсе, либо их ящики забиты огромным количеством однотипных вещей, например меню из всех близлежащих кафе с едой на вынос или расписанием поездов. Если вы уверены, что всю подобную информацию быстро и легко найти в интернете и вам никогда не понадобятся бумажные копии, то не стоит напрасно дублировать системы. Системы, которые вы выбрали и используете, должны быть взаимодополняющими.

Сделайте все что угодно, чтобы ваша система стала быстрой и простой в использовании. Моя система отлично подходит для меня и для многих других людей, которые попробовали ее в действии. Настоятельно рекомендую вам подумать о внедрении всех перечисленных далее принципов, чтобы довести процесс организации хранения документов до автоматизма.

*Система хранения общей информации всегда должна быть у вас под рукой.* Если вам приходится вставать с места каждый раз, когда вы хотите положить документ в папку на хранение, или потратить время, чтобы найти местечко на забитом жестком диске компьютера, вы, скорее всего, просто махнете на это рукой и не станете ничего сохранять. Более того, вы будете с неохотой браться за свою корзину «Входящие», потому что знаете, что там точно есть документы, которые нужно будет сохранить. Многие мои клиенты в результате изменили свое офисное пространство и разместили достаточно ящиков для хранения документов в пределах досягаемости с рабочего места, чтобы к ним не нужно было идти через всю комнату.

*Алфавитная система.* Для хранения общей информации я пользуюсь всего одной системой, проиндексированной в алфавитном порядке. Папки в моей электронной почте организованы так же. Люди склонны использовать файлы для хранения как свою персональную систему управления, поэтому стараются сгруппировать их по проектам или сферам интересов. Это в геометрической прогрессии увеличивает количество мест, где может лежать какой-то документ, если вы случайно забыли, куда его положили. Как только вы перенесли все напоминания

о действиях в ваш список следующих шагов, эта информация становится не более чем содержанием вашей личной библиотеки. У вас должна быть возможность копить столько информации, сколько вам хочется. Единственный вопрос, сколько это займет места и насколько доступной она будет, когда понадобится вам. Если вы систематизировали информацию в алфавитном порядке, это включает и тему, и людей, и проекты, и компании, и вам нужно просмотреть всего три или четыре места, чтобы найти потерянный документ. Обычно можно добавлять одну тему для каждого ярлыка, например «Садоводство — горшки» и «Садоводство — идеи». В любом случае храниться эта информация будет под буквой «С».

Цифровой формат обеспечивает возможность поиска по всему объему информации, а также возможность отмечать контент с помощью ключевых слов. Тем не менее, когда вариантов для хранения информации слишком много, это создает неразбериху

Использование эффективной, простой, легкодоступной системы хранения предоставляет возможность хранить столько информации, сколько вам нужно.

и ненужные сложности. Большинство людей, которых я знаю и которые хотя бы немного заняты, не тратят время и силы на применение этих инструментов для каталогизации всей своей информации во всех возможных приложениях. Поэтому, хотя компьютер дает огромную мощность и гибкость и возможность для организации библиотеки со справочными материалами, для нас становится не меньшей проблемой создать собственные простые и эффективные форматы для справочной информации. Даже в цифровом формате очень полезно иметь логически систематизированную визуальную карту. Например, чтобы найти рестораны в Лондоне, которые мне нравятся, я обращаюсь к своему приложению для хранения общей информации, где я нахожу вкладку «Место», затем «Лондон», затем «Рестораны» — все в алфавитном порядке на каждом уровне абстракции.

Самой серьезной проблемой для поклонников высоких технологий становится легкость сбора и хранения информации. Это приводит к тому, что они просто собирают информацию,

не оценивая ее и не используя. Необходимо приложить сознательные усилия, чтобы поддерживать функциональность своей обширной цифровой библиотеки нажатием пары компьютерных клавиш, чтобы информация не отправлялась туда, словно в черную дыру. Некоторые считают, что им не нужно систематизировать свою информацию, раз есть функция поиска. Однако мой опыт показывает, что это не самый эффективный подход. У нас должна быть возможность проводить обзор всей массы собранной информации, для чего нужна определенная форма успешной категоризации.

Время от времени по какому-то проекту или теме собирается большой массив сопутствующих материалов, требующий отдельного ящика, шкафа или цифровой директории. Тем не менее, если материал занимает меньше половины ящика, я рекомендую включать его в общую систему хранения, организованную в алфавитном порядке. Если же вы группируете цифровые файлы, возможно, для них стоит выделить место в качестве субдиректории.

*Создать новую папку должно быть просто.* У меня всегда под рукой есть запас новых канцелярских папок, дотянуться до которых я могу с легкостью с того места, где сижу, когда разбираю документы из корзины «Входящие». Нет ничего хуже, когда вам нужно сохранить информацию, а под рукой ни одной свободной папки, что усложняет весь процесс. Всегда держите запас новых папок в зоне досягаемости. При хранении цифровой информации вам должно быть удобно быстро создавать новые директории там, где вы храните данные.

*Места для хранения должно быть много.* Старайтесь, чтобы ваши ящики были заполнены не больше чем на три четверти. Если ящики и шкафы переполнены, у вас возникнет подсознательное нежелание пользоваться этой системой для хранения информации, и нужные вам справочные материалы, скорее всего, будут просто лежать по всему кабинету. Когда какой-то из моих ящиков начинает переполняться, я просто разбираю и фильтрую хранящуюся там информацию, пока жду соединения

с кем-нибудь по телефону. Время от времени стоит чистить место для хранения и в своих мобильных устройствах.

Я не знаю практически ни одного человека, у которого не было бы хотя бы одного переполненного ящика. Но если вы бережете свой маникюр и хотите избавиться от подсознательного неприятия системы хранения, нужно позаботиться о том, чтобы ящики и шкафы были достаточно пустыми: так вы сможете доставать оттуда папки и класть их на место без особых усилий. Если речь идет о цифровых документах, следите за тем, чтобы у вас было достаточно места для хранения на компьютере или в сервисе облачных технологий. При этом вы постоянно должны задаваться вопросом, сколько места сами себе готовы выделить, чтобы информация по-прежнему оставалась полезной и легкодоступной, а ваша система не превратилась в черную дыру из огромного объема беспорядочных данных. Время от времени, когда я жду соединения по телефону, я чищу папки в своей электронной почте и старые директории с документами.

Некоторые люди сразу же решают, что им нужно купить еще один шкаф или жесткий диск с большим объемом, словно удаление информации им чем-то угрожает. Однако если информация вам нужна, то хранить ее надо так, чтобы ею можно было легко воспользоваться, не так ли? А если до нее сложно добраться, зачем вообще вы ее храните? Когда в условиях века информации вы делаете хоть что-то, что мешает вам этой информацией воспользоваться... это не слишком умно с вашей стороны.

Возможно, стоит подумать о создании еще одного уровня хранения справочной информации. Например, информацию по завершенным проектам и «мертвым» клиентам, которую тем не менее нужно сохранить, можно вынести на внешний жесткий диск, в «облако» или хотя бы убрать с рабочего стола.

*Создавайте ярлыки для папок автоматически.* Независимо от размера системы хранения ею должно быть приятно пользоваться. Аккуратно напечатанные ярлыки придадут вашим папкам совершенно иной вид и изменят ваше отношение к ним. Папки с ярлыками выглядят уместно на столе во время деловой встречи;

любой человек может воспользоваться ими; вы легко увидите нужную папку издалека или в собственном портфеле, а когда открываете свой ящик или шкаф, перед вами практически список всех ваших папок в алфавитном порядке. Вам становится приятно открывать свой ящик или шкаф и искать там нужное.

Вы управляете вещами, которые вы систематизировали. Собранные, но не систематизированные вещи управляют вами.

Возможно, когда-нибудь ученые, исследующие человеческий мозг, дадут сложное неврологическое объяснение, почему папки с ярлыками работают так эффективно. А пока просто по-

верьте мне на слово. Купите устройство для создания ярлыков. Для того чтобы вся система работала без проводов, нужно, чтобы оно всегда было у вас под рукой и чтобы вы могли воспользоваться им в любой момент. И никому его не отдавайте! Если его не окажется на месте именно в тот момент, когда вам понадобится сделать ярлык для материалов, которые вам нужно поместить в систему хранения, просто отложите эти материалы в общую кучу вместо того, чтобы сохранить их. Устройство для создания ярлыков должно стать для вас таким же основным инструментом, как, например, степлер.

Если в вашей рабочей обстановке вам требуется больше 60 секунд, чтобы поместить что-то в систему хранения, вскоре вы перестанете пытаться это делать и будете оставлять все как есть.

Хотя бы раз в год проводите ревизию папок. Это позволит вам хранить только актуальную информацию, а также даст возможность сохранить что-то «на всякий случай, вдруг понадобится». В течение нескольких месяцев ситуация все равно изменится, и тогда

вы вновь решите, что следует оставить, а от чего избавиться. Это относится и к цифровой, и к физической системам хранения информации. Как я уже говорил, лично я чищу свои системы, когда жду соединения с кем-то по телефону (или во время конференц-звонка, если он длится бесконечно!).

Всем компаниям рекомендую назначить «день для ревизии» (если у них такого еще нет), когда все сотрудники приходят на работу в джинсах, отключают телефоны и начинают разбирать

и систематизировать весь накопленный информационный багаж\*. В их распоряжении огромные мусорные корзины, аппараты для уничтожения бумаг, и каждому позволено весь день провести за этим занятием: расчистить свое рабочее пространство, как физическое, так и виртуальное. Персональный «день для ревизии» — замечательная идея, которую стоит включить в свой календарь. Этим можно заняться на выходных, в конце года или весной во время подготовки отчетов для налоговой, когда вам может быть удобно поместить в архив документы по прошлому финансовому году.

## Система хранения информации как фактор успеха

Справочные и сопутствующие материалы редко бывают срочными или стратегически важными, поэтому управление ими обычно относят к числу неважных дел, если занимаются этим вообще. Проблема в том, что ваше физическое и ментальное пространство переполняется вещами, которые не требуют немедленных действий, но потенциально могут оказаться полезными. «Что это?», «почему это здесь?», «что с этим делать?» и, наконец, «где то, что мне нужно сейчас?» — все эти вопросы постоянно мучают вас, если этот аспект вашей жизни не имеет четкой организации.

Справочные материалы нужно хранить и систематизировать в рамках

их собственных четких границ — в физическом и цифровом форматах — так, чтобы они не пересекались с другими категориями системы, были доступны и их содержание можно было легко оценить. Справочных материалов иногда довольно много, а потому важно, чтобы ими было легко управлять для сбора, систематизации и оценки того, что вам нужно, когда

Когда абсолютно разные вещи сваливают в одну кучу, становится слишком сложно постоянно думать о ее содержании, а потому ваш мозг просто начинает ее игнорировать.

---

\* Очень удобное время для этого — день накануне Рождества или рабочий день накануне любого другого праздника. У большинства людей уже предпраздничное настроение, так что это идеальная возможность совместить приятное с полезным.

вам нужно. Важно, чтобы хранение справочной информации не мешало другим компонентам вашей системы, требующим каких-то действий. Я провел бесконечные часы с некоторыми из лучших профессионалов в мире, помогая им организовать простую и функциональную систему хранения справочных материалов, и результат превзошел все ожидания, поскольку их внимание освободилось для более серьезных вещей.

## И наконец...

Итак, вы выделили конкретное время, организовали свое рабочее пространство, и у вас есть базовые инструменты, чтобы начать использовать нашу методику. Что дальше?

Если вы твердо решили уделить определенное время организации своего рабочего процесса, то, чтобы получить максимальную пользу, на период нашей рабочей сессии отложите в сторону любые другие обязанности и задачи.

Если вам непременно нужно кому-то позвонить, решить какой-то вопрос с секретарем или поговорить с супругом, сделайте это сейчас. Или договоритесь сами с собой, когда вы это сделаете, и поместите напоминание об этом на видном месте. Важно, чтобы вы полностью посвятили себя предстоящей работе.

За редкими исключениями практически всегда получается так, что, когда мы с клиентом садимся и я начинаю консультацию, несмотря на то что клиент выделил время и потратил большие деньги, чтобы нанять меня, у него все равно находятся какие-то дела, которые он не успел выполнить и не внес в свою систему. Я нередко слышу: «Мне еще сегодня нужно позвонить этому клиенту» или «Мне нужно узнать у супруга, купил ли он билеты в театр». Мне кажется, это отражает определенный недостаток осознанности и зрелости в нашей культуре, что так много умных людей постоянно игнорируют эти уровни ответственности перед самим собой.

Итак, вы уладили свои срочные дела? Отлично. Пора собрать все ваши незавершенные задачи в одном месте.



## СБОР

**В ГЛАВЕ 2** описаны основные методы сбора информации, потенциально полезной для вашей работы. В этой главе вы подробнее узнаете о методе сбора всех ваших незавершенных задач в одном месте. Это чрезвычайно важный первый шаг для достижения того состояния, когда «сознание как вода». Если вы соберете немного больше задач, чем обычно, вероятно, почувствуете себя лучше. Но если вы выдержите этот этап и действительно выполните весь процесс сбора информации на 100 процентов, это коренным образом изменит ваше восприятие и даст важную новую точку отсчета, когда вы контролируете ситуацию и на работе, и в жизни.

Когда я прохожу этот процесс с клиентом, стадия сбора информации занимает у нас обычно от одного до шести часов, хотя однажды мне попался клиент, с которым мы работали над этим в течение двадцати часов (в конце концов я сказал ему: «Да, ты понял идею»). Это может занять больше времени, чем вы рассчитываете, если вы намерены разобраться абсолютно со всеми делами, и профессиональными, и любыми другими. Это значит, что придется провести ревизию абсолютно всех мест хранения, включая ваш компьютер и мобильные устройства, а также все укромные уголки во всех возможных местах, в том числе в машине, лодке, гараже, доме (если все это у вас имеется).

Уверяю, что, выделив хотя бы два часа на то, чтобы справиться с этим этапом, вы охватите бóльшую часть необходимых материалов. А по поводу всего остального можете оставить себе

напоминания, например «Навести порядок в ангаре для лодки» или «Убрать в кладовке».

Пока вы не собрали абсолютно все, что требует вашего внимания, какая-то часть вас по-прежнему не будет верить, что вы работаете с полной картиной своего мира.

На практике вам, скорее всего, не удастся поддерживать образцовый порядок в своей системе постоянно. Как у большинства людей, у вас быстрый ритм жизни и слишком много дел в течение недели, чтобы фиксиро-

вать свои идеи и обязательства во внешней системе и не держать в голове. Однако это станет тем стандартом, который будет мотивировать вас периодически приводить в порядок все те вещи на работе и в жизни, которые требуют вашего внимания.

## На старт, внимание...

Есть практические аргументы в пользу того, чтобы собрать все в одном месте, прежде чем определять, что с этим делать.

1. Полезно иметь представление о полном объеме работы.
2. Это поможет увидеть «свет в конце тоннеля».
3. Когда вы *обрабатываете* и *организовываете* информацию, вам не нужно психологически отвлекаться на неопределенную массу задач, которые могут находиться еще «где-нибудь». Как только все требующее внимания соберется в одном месте, вы автоматически сконцентрируетесь и будете держать ситуацию под контролем.

Идея собрать в одном месте, в одно время все, что находится не на своем месте, сначала может показаться несколько странной. Даже нелогичной, потому что все эти вещи «не такие уж важные», именно поэтому и лежат где попало. Когда эта вещь появилась впервые, она не была срочной, и от того, что вы до сих пор с ней не разобрались, не случилось ничего ужасного. Это может быть чья-то визитка, которую вы положили в свой бумажник, думая, что когда-нибудь она пригодится. Это может быть небольшой гаджет в нижнем ящике вашего стола,

от которого вы потеряли какую-то деталь или так и не нашли времени, чтобы настроить его. Это может быть принтер, который вы уже целую вечность собираетесь переставить в более удобное место в офисе. Это все те вопросы, которые постоянно напоминают о себе, но вы так и не решили, стоит ли с ними, наконец, разобраться или же выбросить из своего списка дел. Однако так как вы не уверены, насколько они важны, теперь уже эти вопросы контролируют вас и забирают больше энергии, чем того заслуживают.

Вы можете чувствовать себя хорошо по поводу того, что вы не делаете, только если точно знаете, что именно вы не делаете.

Итак, начнем. Подвигайте к себе лоток для входящих документов и пачку чистых листов для заметок, и...

## ...Поехали!

### Физический сбор

Ваша первая задача — оглядеться вокруг, найти все, что лежит не на своем месте, и положить это в свой лоток. Вас интересуют все незавершенные дела — все дела, по поводу которых нужно принять решение. Все это попадает в ваш лоток, чтобы позднее вы могли с этим работать.

### Что может остаться

Лучший способ решить, что должно попасть в лоток для входящих документов, — это точно понять, что туда попасть не должно. Вот четыре категории вещей, которые могут остаться на своих местах:

- расходные материалы;
- справочные материалы;
- элементы декора;
- оборудование.

*Расходные материалы* — это все, что вам нужно, потому что вы постоянно этим пользуетесь: канцелярские товары, визитки, марки, степлер, стикеры, зажимы для бумаг, стержни для шариковых ручек, батарейки, бланки, которые вы время от времени заполняете, канцелярские резинки и т. п. У многих на работе есть отдельный ящик для личных вещей, где лежат зубная нить, бумажные платочки, пластинки для свежести дыхания и т. д.

*Справочные материалы* — все, что вы храните, потому что вам может понадобиться эта информация: руководство по вашему ПО, меню с едой на вынос из соседних кафе, расписание спортивных тренировок вашего ребенка или список внутренних добавочных номеров. В эту категорию попадает вся контактная информация: адреса и номера телефонов, а также любые материалы, которые могут пригодиться по проектам и отдельным темам, а также такие источники, как словари, энциклопедии, альманахи и архивы корпоративных отчетов. Сюда же относятся книги и журналы, которые вы можете хранить как личную библиотеку.

*Элементы декора* — фотографии семьи, предметы искусства, забавные и вдохновляющие вещицы, прикрепленные к доске для объявлений в офисе. Сюда можно отнести разные таблички, сувениры и/или растения.

*Оборудование* — очевидно, что это ваш телефон, компьютер, принтер, сканер, корзина для мусора, мебель, часы, зарядное устройство, ручки и блокноты.

Несомненно, многие ваши вещи попадают в одну из этих категорий. По сути, это ваши инструменты и устройства, не требующие никаких действий. Все остальное отправляется в лоток для последующего разбора. При этом многое из того, что вы изначально определили как принадлежности, справочные материалы, элементы дизайна или оборудование, все же может потребовать каких-то действий.

Например, информация или материалы, хранящиеся у большинства людей в ящиках стола, на полках, на доске

для объявлений, в цифровых файлах, как правило, либо уже устарели, либо их следует хранить как-то иначе. Все эти вещи должны попасть в корзину «Входящие». Точно так же если в ящике стола, где вы храните канцелярские принадлежности и личные вещи, беспорядок, это можно считать незавершенной задачей, с которой нужно справиться. Фотографии ваших детей недавние или сделаны несколько лет назад? Вам действительно нравится та картина на стене? А мебель в офисе расставлена именно так, как нужно? Настроен ли компьютер, как вам удобно? Цветы в офисе еще живые или уже засохли? Иными словами, следует разобраться также с принадлежностями, справочными материалами, элементами дизайна или оборудованием, если они не выполняют свои функции, как должно.

### Некоторые аспекты процесса сбора

В процессе сбора вы можете столкнуться с одной из следующих проблем:

- у вас гораздо больше вещей, чем вмещает лоток;
- вы отвлекаетесь на систематизацию;
- у вас уже есть какие-то вещи, которые вы собрали и систематизировали;
- вам попало что-то важное, что вы хотите иметь перед глазами.

*Что делать, если предмет не помещается в лоток?* Если вы не можете поместить какой-то предмет в лоток, напишите для себя на листе бумаги напоминание, которое заменит этот предмет. Например, если у вас за дверью висит постер или картина, просто напишите на листе бумаги: «Картина за дверью» и положите это напоминание в корзину «Входящие».

Не забудьте поставить дату: это может пригодиться. Если в вашей организационной системе наберется слишком много подобных напоминаний, замещающих что-то, полезно знать, когда было написано напоминание. Это хорошая

привычка — датировать все, что вы записываете: от записок своему помощнику, сообщений голосовой почты, которые вы фиксируете в блокноте, до заметок, которые делаете в ходе телефонного разговора с клиентом. Цифровое устройство с функцией определения даты может быть полезно по той же причине. Три процента случаев, когда эта маленькая информация окажется для вас чрезвычайно нужной, стоят того, чтобы выработать у себя эту простую привычку.

*Что если стопка собранных документов не помещается в лоток?*

С этим сталкивались 98 процентов моих клиентов: собранная стопка материалов оказалась слишком большой, чтобы ее можно было поместить в лоток для входящих документов. В этом случае просто разложите все получившиеся стопки возле лотка, может быть, даже на полу. В конце концов, по мере того как вы будете обрабатывать и систематизировать эти материалы, вам удастся от них избавиться. Не забудьте, что стопки документов, которые вы обрабатываете, должны явно отличаться от всех остальных.

*Избавляйтесь от мусора.* Если сразу понятно, что какие-то материалы вам больше не понадобятся, не тяните — выбрасывайте их. Последовав этому совету, некоторые мои клиенты впервые в жизни навели порядок в центральном ящике своего стола!

Если вы не уверены, что это за материал и стоит ли его хранить, положите его в корзину «Входящие». Вы решите это позже, когда приступите к ее разбору. Однако что точно не следует делать, так это полностью переключаться на процесс принятия решений по поводу каждого материала. Это требует иного психологического настроя, чем процесс сбора материалов, а потому их лучше разделить. В любом случае вам придется подумать, что делать с тем или иным материалом, попавшим в корзину «Входящие», и принять правильное решение будет гораздо проще, если у вас верный настрой. Цель процесса сбора заключается в том, чтобы определить все, что требует

вашего дальнейшего внимания, как можно быстрее, наметить план дальнейших действий.

*Не стремитесь сделать все сразу!* Многие не могут устоять перед соблазном за раз навести порядок во всем офисе (или во всем доме). Это вполне возможно при условии, что вы сумеете найти время на весь процесс (по крайней мере неделю). В противном случае лучше разбить работу на этапы и выполнять их как маленькие проекты с соответствующими напоминаниями, например «Навести порядок в ящике» или «Убраться в шкафу в офисе».

Не позволяйте себе увлечься и навести порядок на одном участке работы, но при этом упустить весь процесс управления действиями. Это может занять больше времени, чем кажется, а ваша цель — разобрать и систематизировать все материалы, а затем организовать систему как можно быстрее.

*Ни одному человеку, умеющему читать, не удастся навести порядок на чердаке.*

*Энн Ландерс*

*Как быть с задачами, которые уже внесены в список дел?* Вполне вероятно, что у вас уже есть списки дел и какая-то система, которыми вы пользуетесь. Тем не менее, пока вы не изучите внимательно данную модель управления рабочим процессом и не начнете ею пользоваться, рекомендую вам относиться к своим спискам как к тому, что требует дальнейших действий, как и все остальное в вашей корзине «Входящие». Ваша система должна быть целостной и последовательной, и, чтобы добиться этого, нужно провести переоценку всего по единым критериям\*.

*«Мне же нужно было это сделать!..»* Часто в процессе сбора люди находят бумагу или документ, который заставляет их воскликнуть: «Боже мой! Это совершенно вылетело у меня

---

\* Если раньше вы уже пользовались какими-то версиями методологии GTD, у вас уже организованы списки проектов и действий, но их содержание устарело, лучше вернуть их в корзину «Входящие» и начать все заново. Не стоит начинать использовать новую версию системы с устаревшими материалами.

из головы! Я же должен был это сделать!» Это может быть напоминание о том, что нужно было позвонить кому-то два дня назад, или комментарии, оставшиеся с деловой встречи, о том, что следовало сделать несколько недель назад. Они не хотят помещать эту бумагу вместе с остальными в корзину «Входящие» просто потому, что боятся снова упустить это из виду.

В таком случае прежде всего спросите себя, действительно ли вам нужно выполнить эту задачу прямо сейчас и прервать первоначальный процесс. Если да, разберитесь с этой задачей безотлагательно. Если нет, просто положите в корзину «Входящие». Вы в любом случае приступите к обработке материалов из этой корзины в ближайшем будущем, так что эта бумага не потеряется.

Если вы не можете разобраться с задачей в данный момент и вам нужно, чтобы напоминание о ней постоянно находилось у вас перед глазами, создайте «чрезвычайную» стопку с такими бумагами в зоне досягаемости. Это не идеальное решение, но оно сработает. Помните, что возможное беспокойство будет проявляться сильнее, когда вы начнете более ясно осознавать спектр задач. Создайте для себя любую поддержку, которая вам нужна.

## Начните с рабочего стола

Вы готовы? Отлично. Начинайте складывать все вещи с рабочего стола в корзину «Входящие». Часто прямо у вас под рукой скапливается множество вещей, которые нужно туда отправить. У многих такой корзиной становится вся поверхность рабочего стола. Если вы из их числа, то на столе скопились несколько стопок с документами и материалами. Начните с одного конца стола и постепенно продвигайтесь вперед, разбираясь со всем, что попадает на глаза. Как правило, это:

- стопки писем, напоминаний, отчетов, справочных материалов;
- записки на стикерах;



- стопки визиток;
- счета;
- заметки с деловых встреч.

Не поддавайтесь соблазну сказать, как сначала это делают практически все: «Я знаю, что в этой стопке, пусть она здесь и останется». Именно это уже не сработало раньше, и потому всю стопку нужно отправить в лоток для входящих документов. В моей практике еще не было человека, который не испытал бы огромного облегчения после того, как все-таки поборол себя и пропустил свои привычные стопки документов через эту систему.

Легко сопротивляться и стараться не касаться ничего, что может потребовать от вас напряжения мысли.

По мере того как вы наводите порядок на своем рабочем столе, подумайте, не хотите ли вы сменить какую-то технику или оборудование. Устраивает ли вас система телефонии? Ваш компьютер? Сам рабочий стол? Если вы хотите что-то заменить, сделайте себе напоминание об этом и поместите его в корзину «Входящие».

## Ящики стола

Затем возьмитесь за ящики стола, если они имеются: один ящик за раз. Есть там что-то, что требует вашего внимания или действий? Что-то ненужное? Если да, поместите напоминание об этом в корзину «Входящие». Воспользуетесь ли вы этой возможностью, чтобы навести порядок в ящиках и систематизировать их содержимое или просто напишете себе напоминание сделать это позже, зависит от того, сколько у вас времени и насколько заполнены ваши ящики.

## Все горизонтальные поверхности

Очистите все горизонтальные поверхности в офисе, уберите все, что лежит на столе, на полках, на шкафу, на подоконнике, что там находиться не должно. Нередко там скапливаются

стопки справочных материалов, письма, отчеты, разные папки и сопутствующие материалы. Соберите все.

Возможно, вы найдете справочные материалы, которыми пользовались, но не положили на место. Если у вас не займет много времени поставить их обратно в шкаф, сделайте это. При этом не забывайте анализировать, не требует ли этот материал каких-то действий, прежде чем вы отложите его на хранение. Если да, поместите его в корзину «Входящие», чтобы разобраться с ним позже.

## Внутри шкафов

Приступим к шкафам. Что там внутри? Шкафы — идеальное место для хранения объемных справочных материалов и разных принадлежностей, при этом велик соблазн спрятать туда

Подумайте, действительно ли так важны для вас те вещи, которые вы собирали и хранили.

то, что вам больше не нужно. Нет ли в вашем шкафу сломанных или ненужных вещей? Часто у моих клиентов я нахожу там целые коллекции предметов, которые когда-то были важны

для их хозяев, но теперь потеряли актуальность. Один из моих клиентов, страховой агент, выбросил почти три десятка грамот и наград, которые собрал за многие годы работы.

Опять-таки, если вы столкнулись с тем, что вам нужно что-то очистить и систематизировать, напишите себе напоминание и поместите в корзину «Входящие».

## Полы, стены и полки

Нет ли на доске для объявлений информации, требующей вашего внимания? Не висит ли на стенах что-либо, чего там быть не должно? А как насчет картин, предметов искусства, табличек и элементов декора? Чем заняты ваши полки? Есть ли там книги, которые нужно прочитать или отдать? Стоят ли там каталоги, руководства или папки с устаревшей информацией или требующие каких-либо действий? Лежат ли стопки бумаг

на полу? Переместите их поближе к своему лотку для входящих документов, чтобы позже разобрать их и систематизировать.

## Оборудование, мебель, технические устройства

Хотите ли вы что-либо изменить в организации вашего рабочего пространства в офисе? Все ли техническое оборудование исправно? Достаточно ли освещения? Если вы хотите что-то изменить, то знаете, что делать: напишите напоминание и поместите его в лоток.

## Другие места хранения

В зависимости от того, на каком уровне вы планируете осуществить этот процесс, возможно, вы проведете аналогичный сбор материалов в других местах, где обычно храните вещи. Как уже отмечалось в предыдущей главе, если вы намерены полностью освободить сознание от запоминания задач, навести порядок нужно во всех системах планирования.

Не позволяйте задачам, которые вы считаете «не столь важными», тратить вашу энергию и внимание.

Для некоторых моих клиентов было чрезвычайно полезно провести такой же процесс сбора всех материалов дома, а также там, где им еще приходится работать, помимо офиса. Часто именно там они попадали в ловушку «не столь важных дел», которая отнимала у них много энергии.

## Речь не о том, чтобы выбрасывать то, что вы хотите оставить

Мой совет нередко ошибочно воспринимают как радикальный минимализм. Но все совсем наоборот: если вы не хотите что-то выбрасывать, оставьте!\* В противном случае вам не даст покоя

---

\* Обсессивно-компульсивное накопление — это другое явление; мы не имеем дела с этим состоянием в рамках этой методологии и моего опыта.

мысль, что у вас нет чего-то, что может понадобиться. Могу дать совет, как оценить и систематизировать то, что вы хотите сохранить в своей экосистеме, чтобы это не отвлекало вашего внимания. Я сам иногда веду себя как Плюшкин и не могу расстаться ни с одним предметом (например, это касается цифровых фотографий). Вопрос лишь в том, сколько у вас места для хранения и провели ли вы необходимые разграничения, чтобы то, что вы храните, не смешивалось с информацией по текущим проектам и задачам. Вам так нужны ваши двенадцать ящиков со старыми журналами и университетскими конспектами? Вам нравится, что у вас по всему офису расставлены забавные игрушки, предметы искусства и технические новинки, потому что это стимулирует творческий процесс? Отлично. В этом нет криминала, если все эти вещи вам нужны и вам ничего не требуется с этим делать в рамках системы.

## **Сбор мыслительной информации: очистка сознания**

Когда вы соберете все физические материалы, требующие обработки, следует очистить ваше ментальное пространство оперативной памяти. Какие еще задачи требуют вашего внимания, о которых нет физических напоминаний в корзине «Входящие»?

Вот тут-то вам пригодится пачка чистых листов бумаги. Советую на отдельном листе бумаги записать каждую свою мысль, идею, проект или задачу, о которых вы думаете. Конечно, можно сделать один длинный список в блокноте или в цифровом приложении, но учитывая, что впоследствии вы будете работать над каждым из этих пунктов по отдельности, удобнее это делать на отдельных листах. Требуется приложить определенные усилия, чтобы сконцентрироваться на одном пункте за раз, обрабатывая его. Так что, если у каждой мысли будет отдельное место, как бы банально это ни звучало, это значительно

облегчит вашу работу. Для каждой пришедшей в голову мысли вы определяете желаемый результат и следующее конкретное действие и отслеживаете уже это, а не саму мысль. Скорее всего, вы не будете хранить эти листы бумаги, но довольно удобно иметь их под рукой по отдельности, когда вы обрабатываете информацию\*.

После того как вы очистили физическое пространство вокруг себя, у вас уйдет от двадцати минут до часа на то, чтобы «очистить» голову и записать все идеи на отдельных листах бумаги. Мысли будут приходить абсолютно бессистемно: неважные и серьезные, личные и профессиональные.

На этом этапе думайте только о количестве. Лучше перестараться, чем что-то упустить. От чего-то ненужного всегда можно избавиться. Ваша первая мысль может быть «Провести глобальное изменение климата, а после этого — «Нужно купить кошачьего корма». Записывайте все. Не удивляйтесь, если в ходе этой работы у вас наберется значительная стопка в корзине «Входящие».

## Список напоминаний

Предлагаю следующий список напоминаний о незавершенных задачах, чтобы помочь вам «очистить» оперативную память. Просмотрите его пункт за пунктом, чтобы проверить, не забыли ли вы о чем-нибудь. Часто бывает достаточно малейшего толчка, чтобы что-то важное всплыло в памяти. Не забывайте, когда какая-то мысль приходит в голову, записать ее на листе бумаги и поместить в корзину «Входящие».

---

\* Многие мои клиенты (даже те, кто преимущественно пользуется техническими устройствами) по достоинству оценили метод записывания идей на отдельных листах бумаги и сделали его частью своего процесса управления задачами. Ваши мысли стоят того, чтобы уделить им должное внимание!

## Список напоминаний о незавершенных делах

### Профессиональные

Начатые, но незавершенные проекты	Кто и о каких решениях должен знать?
Проекты, которые нужно начать реализовывать	Важно для прочтения/анализа
Проекты, которые нужно рассмотреть	Финансы
Встречи, которые нужно организовать/предложить	Наличные
Кто и о каких решениях должен знать?	Бюджеты
Важно для прочтения/анализа	Прогнозы
Обязательства/обещания другим людям	Прибыли и убытки
Руководитель/партнеры	Баланс
Коллеги	Прогнозирование
Подчиненные	Кредиты
Другие сотрудники компании	Банки
«Внешние» люди	Поступления
Клиенты	Задолженность
Другие компании	Представительские расходы
Специалисты	Инвесторы
Поставщики	Управление активами
Коммуникация	Планирование/организация
Внутренняя/внешняя	Формальное планирование (цели, задачи, критерии)
Связаться или ответить:	Текущие проекты (следующие этапы)
Телефонные звонки	Бизнес-планы
Голосовая почта	Маркетинговые планы
Электронная почта	Финансовые планы
Сообщения	Мероприятия компании
Письма	Корпоративные мероприятия
Публикации в социальных сетях	Встречи
Письменные материалы, которые нужно закончить	Презентации
Отчеты	Конференции
Оценки/обзоры	Организационная структура
Предложения	Изменения в оборудовании
Статьи	Установка новых систем/оборудования
Маркетинговые материалы	Путешествия
Руководства/инструкции	Отпуск
Резюме	Командировки
Редактирование	Развитие компании
Отчет о состоянии	Структура компании
Отслеживание коммуникации	Реструктуризация
Встречи, которые нужно организовать/предложить	Роли

Должностные инструкции	Выстраивание отношений
Административно-хозяйственное обеспечение	Обслуживание клиентов
Новые системы	Системы
Лидерство	Мобильные устройства
Предложения изменений	Телефоны
Планирование кадрового резерва	Компьютеры
Корпоративная культура	Программное обеспечение
Маркетинг/продвижение	Базы данных
Кампании	Телекоммуникация
Материалы	Интернет
Связи с общественностью	Система хранения и справочная информация
Административные вопросы	Инвентарный список
Юридические	Хранение
Страховые	Офис / рабочее место
Кадровые	Офисное пространство
Наем персонала	Мебель
Корпоративная политика/процедуры	Оборудование
Обучение	Дизайн
Персонал	Инфраструктура
Наем/увольнение/продвижение	Принадлежности
Оценка	Эксплуатация/уборка
Коммуникация	Безопасность
Развитие персонала	Встречи
Заработная плата	Предстоящие
Обратная связь	Нужно организовать/предложить
Дисциплина	Подведение итогов
Продажи	Профессиональное развитие
Покупатели	Обучение/семинары
Потенциальные клиенты	Чему нужно обучиться
Возможные клиенты	Что нужно узнать
Процесс продаж	Навыки, которые нужно развивать
Обучение	Книги, которые нужно прочитать

### **Личные**

Начатые, но незавершенные проекты	Духовные организации
Проекты, которые нужно начать реализовывать	Обязательства/обещания другим
Проекты — другие организации	Партнер/супруг
Обслуживание	Дети
Сообщество	Родители
Добровольческая деятельность	Семья

## ЧАСТЬ II. ПРАКТИКА ПРОДУКТИВНОСТИ БЕЗ СТРЕССА

Друзья	Музыка
Специалисты	Видео
Предметы, подлежащие возврату	Путешествия
Долги	Места, которые нужно посетить
Коммуникация	Люди, которых нужно навестить
Телефонные разговоры	Работа в интернете
Электронные письма	Фотографирование
Письма и визитные карточки	Спортивный инвентарь
Сообщения с выражением благодарности	Хобби
Текстовые сообщения	Готовка
Публикации в социальных медиа	Отдых
Предстоящие мероприятия	Финансы
Дни рождения	Счета
Юбилеи	Банки
Свадьбы	Инвестиции
Выпускные	Займы
Приемы	Налоги
Поездки на природу	Бюджет
Праздники	Страховка
Отпуск	Ипотека
Путешествия	Бухгалтерский учет
Ужины	Бухгалтер
Вечеринки	Домашние животные
Культурные мероприятия	Здоровье
Спортивные мероприятия	Дрессировка
Административные вопросы	Принадлежности
Поддержка домашнего офиса	Юридические вопросы
Оборудование	Завещание
Телефоны	Доверительное управление
Мобильные устройства	Недвижимость
Аудио/видеомедиа	Юридические вопросы
Голосовая почта	Семейные проекты/действия
Компьютеры	Партнер/супруг
Программное обеспечение	Дети
Интернет	Родители
Справочная система/записи	Родственники
Система хранения/резервирование	Домашнее хозяйство
Свободное время	Недвижимость
Книги	Мелкий ремонт



Строительство	Мотоцикл
Капитальный ремонт	Велосипед
Арендаторы	Уход за техникой
Отопление и система кондиционирования	Ремонт
Водопровод	Поездки
Инженерные коммуникации	Одежда
Крыша	Деловая
Ландшафтный дизайн	Повседневная
Подъезд к дому	Официальная
Гараж	Спортивная
Стены	Аксессуары
Полы	Чемоданы
Потолки	Ремонт
Дизайн	Пошив
Мебель	Поездки
Электрические приборы	Покупки
Свет и провода	Магазины
Кухонная техника/оборудование	Строительный магазин
Прачечная	Запасы
Уборка	Продуктовый магазин
Хранение	Подарки
Поставщики услуг	Аптека
Здоровье	Банк
Врачи	Химчистка
Стоматолог	Ремонт
Офтальмолог	Сообщество
Узкие специалисты	Соседи
Медицинский осмотр	Сервис
Диета	Школы
Еда	Участие в гражданских инициативах
Физические упражнения	Голосование
Личное развитие	Ожидание...
Занятия	Заказанные продукты
Семинары	Ремонт
Образование	Компенсация
Консультирование	Одолженные предметы
Карьера	Информация
Творческое самовыражение	Ответы на приглашения
Транспорт	Проекты/задачи, выполненные семьей/друзьями

## Корзина «Входящие»

Если вы больше не держите в голове никаких задач, ни профессиональных, ни личных, скорее всего, ваша корзина «Входящие» переполнена. Помимо бумажных документов и физических предметов, попавших туда, там окажутся все ваши входящие электронные письма и сообщения голосовой почты. Сюда же попадают все пункты из вашего списка дел, по поводу которых вы еще не решили, что предпринять дальше.

Как правило, я рекомендую переводить свои голосовые сообщения в письменную форму и помещать их в корзину «Входящие» вместе со всеми блокнотами, которыми вы пользовались и содержание которых обычно требует серьезного

Процесс сбора можно считать  
завершенным, если вы легко видите  
все, что по-прежнему требует ва-  
шего внимания.

пересмотра. Если помимо календаря и списка контактов вы пользуетесь цифровыми приложениями, советую распечатывать свои списки задач и складывать их в лоток. Электронные

письма лучше не распечатывать, принимая во внимание их объем и тот фактор, что с ними гораздо эффективнее работать в рамках их собственной подсистемы.

### **«Входящие» не должны оставаться во «Входящих»**

После того как вы все это сделали, действуйте дальше. Не нужно до бесконечности оставлять все содержимое корзины «Входящие» там, где оно есть. Вы неизбежно начнете вновь думать обо всем этом, так как ваш мозг точно знает, что вы ничего с этим не сделали. Несомненно, одна из главных причин, почему люди сопротивляются собирать все в корзину «Входящие», — это незнание эффективной методологии обработки и систематизации всего собранного.

Это подводит нас к следующей главе «Обработка: освобождаем корзину «Входящие»».

## ОБРАБОТКА: ОСВОБОЖДАЕМ КОРЗИНУ «ВХОДЯЩИЕ»

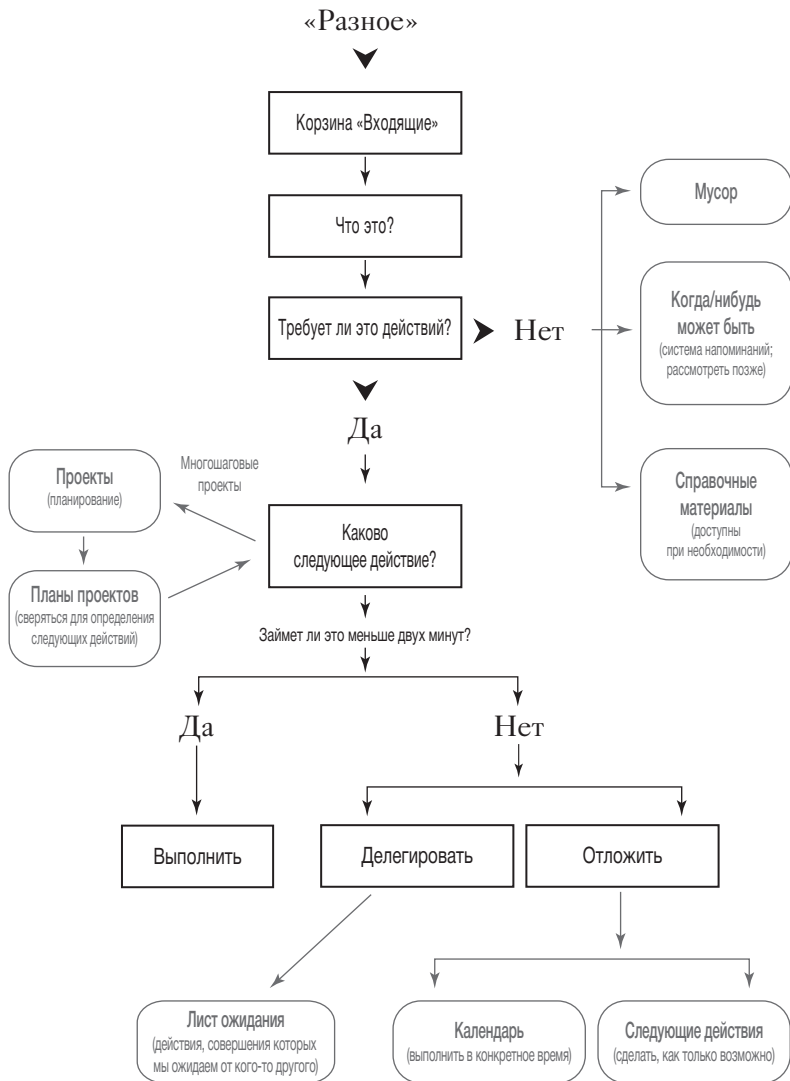
**ИТАК, ВЫ СОБРАЛИ ВСЕ**, что требует вашего внимания, и теперь ваша задача — разобраться со всем тем, что попало в корзину «Входящие». Однако это не значит, что вы должны выполнить все действия и проекты. Это значит, что следует рассмотреть каждую задачу и решить, что она для вас значит и что вы намерены по этому поводу предпринять.

Когда вы закончите разбираться со своими задачами, следует составить полную картину этого процесса. Возможно, в этом вам поможет диаграмма рабочего процесса на стр. 174. Центральная колонка описывает все шаги, необходимые, чтобы принять решение о следующем действии.

В этой главе мы подробнее остановимся на элементах центральной колонки диаграммы: шаги от корзины «Входящие» до следующего действия. Вы сразу же увидите результат систематизации, если примените этот процесс к каждой незавершенной задаче. Например, если вы берете из лотка один из документов и понимаете: «По этому вопросу нужно позвонить Андреа, но лучше сделать это в понедельник, когда она будет в офисе», — вы сразу определяете свое следующее действие и заносите его в календарь на понедельник.

Я посоветовал бы вам прочитать эту главу и следующую по планированию своих действий, прежде чем вы на деле начнете разбираться с тем, что накопилось у вас в корзине «Входящие». Возможно, это сэкономит ваши силы. Когда я консультирую

## ДИАГРАММА РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА — ОБРАБОТКА



клиентов по поводу этого процесса, их действия неизменно напоминают челночный бег между простой стадией принятия решения в ходе обработки открытого вопроса и более сложной задачей, как включить эти решения в свою конкретную систему планирования.

Так, например, многие из моих клиентов стремятся использовать мобильные устройства, синхронизированные с тем корпоративным приложением, которое используется в их компании для работы с электронной почтой и планированием встреч. Первое, что мы делаем (после того, как все незавершенные задачи собраны в корзину «Входящие»), — проверяем работоспособность всей техники и программного обеспечения. Затем очищаем все списки дел, которые там хранятся: распечатываем их, удаляем из систем и помещаем в корзину «Входящие».

Далее в этих системах создаем рабочие категории, например «Звонки», «Поездки», «Встречи», «Компьютер» и другие. Когда мы начинаем обрабатывать корзину «Входящие», мой клиент может вернуться к своим системам, которыми он впоследствии будет пользоваться, и фиксировать свои дальнейшие действия по каждой задаче уже в них.

Если вы еще не уверены, что именно будете использовать в качестве персональной системы напоминаний, не переживайте. Вполне можно начать с обыкновенного блокнота или любого другого инструмента, которым вы уже пользуетесь для составления списков. Вы всегда сможете пополнить свой арсенал позднее, когда начнете активно использовать эту систему.

## Руководство по обработке информации

Лучший способ освоить эту модель — начать ею пользоваться. Тем не менее есть несколько основных правил.

- Всегда начинайте с того, что лежит первым.
- Беритесь за раз только за один вопрос.
- Никогда не возвращайте ничего обратно в корзину «Входящие».

## Сначала то, что лежит первым

Даже если первым в вашей корзине «Входящие» лежит спам, а под ним личное письмо от президента страны, все равно сначала вы должны разобраться со спамом! Я немного сгустил краски, чтобы донести до вас суть, но это важный принцип: ко всем своим нерешенным вопросам вы должны относиться одинаково. «Обрабатывать» не значит «тратить время». Это значит «определить, что это за вопрос, решить, что нужно по этому поводу сделать, и спланировать это действие». В любом

«Обрабатывать» не значит «тратить время».

случае вы разберетесь со всеми вопросами в этом лотке, как только сможете, и вам не следует избегать ничего из того, что туда попало.

## Проверка на срочность — не обработка

Большинство людей, работая с лотком для входящих документов или электронной почтой, сначала выбирают самые срочные, легкие или самые интересные вопросы. В этом нет ничего страшного, и иногда это бывает необходимо (я и сам периодически так делаю). Возможно, вы только что вернулись со встречи, а через пятнадцать минут вам предстоит долгий конференц-звонок. Поэтому вы хотите убедиться, что нет никаких неотложных вопросов, что ваш клиент ответил на ваше подтверждение серьезного предложения.

Однако нужно понимать, что это не обработка потока входящей информации, а «проверка на срочность». В режиме обработки входящей информации вы должны придерживаться принципа начинать сначала и по порядку справляться с одним вопросом за другим. Как только вы нарушаете это правило и начинаете заниматься только тем, чем вам хочется заняться, в произвольном порядке, у вас неизбежно начинают оставаться вещи, которые вы упустили из виду. У вас больше нет действующей системы, а все материалы и информация вновь начинают беспорядочно накапливаться на вашем рабочем столе, в офисе

и в папках электронной почты. Многие люди постоянно живут в таком режиме: их приводит в замешательство то, что попадает в их корзину «Входящие», и они чувствуют потребность постоянно проверять информацию в своем компьютере или мобильных устройствах. Если бы они каждый день или через день полностью разбирали все вопросы из корзины «Входящие», у них бы не было необходимости постоянно делать эту проверку.

## LIFO или FIFO?\*

Теоретически следовало бы перевернуть лоток для входящих документов и начать работу с того документа, который попал туда первым. Если вы занимаетесь обработкой этих документов в течение разумного периода времени, это не столь важно. В любом случае вы вскоре охватите все вопросы. А вот если нужно разобрать большой объем писем, скопившихся в электронном ящике, проще делать это в обратном порядке: в ветке письма одно за другим идут обсуждения, и вам нужно прочитать все обсуждение, прежде чем отвечать на письмо.

Корзина «Входящие» — это инструмент для обработки информации, а не для ее хранения.

## Один вопрос за раз

Возможно, бывало так: при обработке входящей информации вам попадался какой-то вопрос, но вы никак не могли решить, что с ним делать, и тогда вы плавно переключались на следующую по списку задачу. Она казалась вам более привлекательной, потому что вы точно знали, как поступить, и вам

Обдумывание накопившихся вопросов не происходит само по себе. Нужно приложить сознательные усилия, чтобы заставить себя этим заниматься, как заниматься спортом или делать уборку.

\* LIFO (last in — first out) — учет в обратном порядке, алгоритм «последним пришел — первым обслужен». FIFO (first in — first out) — простая очередность в порядке поступления, алгоритм «первым пришел — первым обслужен». *Прим. перев.*

очень не хотелось решать, что делать с предыдущим вопросом. Будьте осторожны! Так у вас на столе вскоре может скопиться целая стопка бумаг с нерешенными вопросами, потому что вы отвлеклись на что-то более легкое, более важное или более интересное.

Большинство людей хотят достать сразу всю стопку из корзины «Входящие» и справиться с ней одним махом. И хотя я поддерживаю желание разобраться с большим объемом работы сразу, все-таки постоянно напоминаю, что каждый раз нужно брать один документ и оставлять все остальное в лотке. Концентрация на одном вопросе в конкретный момент повышает шансы внимательно разобраться со всеми накопившимися делами. Если же вам придется прерваться (что вполне вероятно), все ваши бумаги будут аккуратно ждать в лотке, а не валяться вновь бессистемно на рабочем столе.

## Исключение из правила

Есть одно исключение из правила решения «одного вопроса за раз». Некоторым людям в силу их психологических особенностей просто необходимо хотя бы на минуту переключить внимание, чтобы принять решение. Когда я замечаю, что мой клиент относится к этому типу людей, я позволяю ему обрабатывать сразу две или три задачи. Так ему быстрее и проще принять решение относительно конкретных действий.

Помните, многозадачность — это исключение. Она эффективна, только если у вас хватает самодисциплины прорабатывать каждый вопрос и не откладывать принятие решения дольше чем на минуту или две.

## Ничего не возвращайте в корзину «Входящие»

Информация никогда не должна оказываться в корзине «Входящие» дважды. Это правило лежит в основе принципа «справляться с делами сразу». Впрочем, если бы мы справлялись с делами сразу, то никогда не составляли бы списки. Это было



бы крайне неэффективно, потому что в большинстве случаев бывает невозможно решить задачу, как только вы о ней узнали. Смысл этого правила в том, чтобы избавить вас от привычки браться за какой-то вопрос, не принимая решение, что с ним делать, а затем возвращать его в корзину «Входящие». Так что переформулировать это правило можно следующим образом: «Когда вы в первый раз достаете документ из корзины “Входящие”, решите, что с ним делать. Никогда не возвращайте его в лоток».

Когнитивные психологи доказали существование феномена «усталости от принятия решений»: каждое решение, которое вы принимаете, большое или маленькое, уменьшает ограниченный запас вашей интеллектуальной энергии. Выбор «не решать» — это тоже решение, истощающее ваш психологический запас.

## Ключевой вопрос при обработке информации: «Каково следующее действие?»

Вы поняли суть. Теперь вы справляетесь с одним вопросом за раз и в каждом случае принимаете решение по поводу дальнейших действий. Звучит просто (так оно и есть), но требует от вас быстрого и напряженного мыслительного процесса. В большинстве случаев дальнейшие действия неочевидны, их нужно определить.

Например, что делать с первым вопросом, за который вы взялись? Нужно кому-то позвонить? Определить информацию на хранение? Найти дополнительную информацию в интернете? Купить что-то? Поговорить с помощником? Написать боссу? Что? Если вы определитесь с первым шагом, от него будет зависеть ряд последующих действий. Но что если вы решите, что с этим вопросом ничего делать не надо?

*Я похож на камра на нудистском пляже: знаю, что хочу сделать, но не знаю, с чего начать.*

*Стивен Бейн,  
актер*

## Если действия не требуются

Вполне возможно, что часть вопросов в корзине «Входящие» не требует никаких действий. Тогда они попадут в одну из трех категорий:

- выбросить;
- обдумать;
- сохранить для справки.

### Выбросить

Если вы следовали моим рекомендациям, то, вероятно, уже отправили в мусорную корзину целую кучу бумаг и вещей. Столь же вероятно, что в вашей корзине «Входящие» окажется то, что вам больше не нужно. Так что не удивляйтесь, если в процессе обработки документов из лотка придется еще многое выбросить.

Обработка всех вопросов, требующих вашего внимания, позволит вам более осознанно отнестись к тому, что вы делаете и что вам делать не надо. Один из руководителей, которого я консультировал, осознал, что у него скопилось слишком много писем в электронном ящике (тысячи!), при этом таких, на которые он даже не собирался отвечать. Он признался, что применение моего метода заставило его более тщательно отфильтровывать, что должно оставаться в его системах как нерешенные вопросы.

Возможно, в определенный момент перед вами встанет вопрос, нужно ли сохранить какой-то материал на будущее. У меня на этот случай два ответа.

- Сомневаетесь — выбросите.
- Сомневаетесь — сохраните.

Выбирайте, что вам ближе. Каждый из этих подходов правильный. Просто доверяйте собственной интуиции и реально оценивайте имеющееся у вас пространство. Большинство людей боятся этого, так как их системы никогда не были по-настоящему

функциональными и простыми. Если вы четко проводите границу между тем, что является справочным материалом, и тем, что требует действий, а ваша система хранения информации при этом простая и эффективная, вы вполне можете хранить столько справочных материалов, сколько захотите. Эта информация не требует действий, и вопрос только в физическом месте ее хранения и логистике. Насколько обширную справочную библиотеку и инструментарий вы планируете собрать?

Эксперты по системам хранения могут предложить вам более детальные руководства на эту тему, а ваш бухгалтер может сказать, сколько нужно хранить ту или иную финансовую документацию. Главное — четко различать, требуется ли какой-то вопрос дальнейших действий или нет. Когда становится ясно, что действий не требуется, у вас есть разные варианты, как поступить, учитывая ваши предпочтения и возможности хранения.

Избыток информации приводит к тому же результату, что и ее недостаток: у вас не бывает того, что вам надо, в нужное время и в нужном виде.

Цифровые технологии обеспечили дополнительные возможности и вместе с тем создали проблемы при принятии решения «хранить» или «выбросить». Объем места для хранения как в персональных компьютерах, так и в облачных сервисах увеличивается в геометрической прогрессии, а потому хорошая новость состоит в том, что у нас есть гораздо больше места, чтобы хранить гораздо больше информации. Кроме того, возможности функции поиска также существенно возросли. Плохая новость: эти возможности провоцируют феномен неразборчивого хранения, и найти нужную информацию становится сложно, несмотря на функцию поиска. Поскольку сохранение цифровой информации становится процессом почти автоматическим, очень легко создать вокруг себя среду, где информация только хранится, но не используется. Вы формируете настолько обширную справочную библиотеку, что сами ограничиваете свои возможности эффективно использовать ее для работы. Основным фактором здесь является регулярный обзор и удаление устаревшей информации, как я уже говорил

в предыдущей главе, а также более тщательный процесс фильтрации входящей информации. Всегда стоит задать себе вопрос: действительно ли эту информацию нужно сохранить, или при необходимости ее можно будет легко найти в интернете или из другого источника?

## Обдумать

Наверняка в вашей корзине «Входящие» найдется то, что не требует немедленных действий, но, возможно, нужно будет предпринять позже. Это могут быть:

- Электронная рассылка, сообщающая о бизнес-завтраке в торговой палате, где будет выступать спикер, которого вы хотели бы послушать. Однако мероприятие состоится только через две недели и вы не уверены, будете ли вы в городе или где-то в командировке.
- Повестка встречи для заседания совета директоров, на которое вы приглашены через три недели. Для этого не требуется никаких действий, кроме как прочитать эту повестку встречи накануне.
- Анонс об обновлении одного из ваших любимых приложений. Нужна ли вам следующая версия? Вы пока этого не знаете, пожалуй, еще есть время подумать.
- Идея, что вы хотели сделать для следующей ежегодной встречи по продажам. Сейчас еще рано, но вам нужно напоминание об этом, когда настанет время планировать эту встречу.
- Напоминание для себя пойти на занятие по акварели, куда вы записались, но так ни разу и не попали.

Что делать в таких случаях? Есть два варианта:

- записать такие дела в список «Когда-нибудь / может быть»;
- сделать напоминание о них в календаре или в системе напоминаний.

Это позволяет вам перестать держать все задачи в голове прямо сейчас и вселяет уверенность, что вы увидите напоминания о важных действиях в нужное время. Я останавлиюсь на этом подробнее в следующей главе, посвященной планированию. А сейчас просто пометьте все такие вопросы ярлыком «возможно» или «напомнить 17 октября» и отложите на время\*.

Не страшно, если вы решите не заниматься каким-то вопросом. Это нужно, чтобы вы перестали думать об этом вопросе.

## Справочный материал

Многие из тех материалов, которые окажутся в вашей корзине «Входящие», не требуют действий, но могут быть полезны в качестве справочного материала по проектам и темам. В идеале вы уже организовали для себя функциональную систему хранения справочной и сопутствующей информации (как описано в главе 4). Когда в лотке для входящих документов или в электронной почте вы находите материал, который хотели бы сохранить (включая вложенные файлы и интернет-ссылки), поместите его в свою систему хранения.

Возможно, вы обнаружите, что множество самых разных вещей в беспорядке громоздятся на вашем столе или ими переполнены ящики только потому, что ваша система хранения была слишком сложной (или ее не было вообще). Позвольте напомнить, что удобная система хранения общей информации, которой можно воспользоваться меньше чем за минуту, является критически важным элементом для полной реализации данной методологии. В современном ритме, если у вас нет простой, быстрой и приятной для вас системы хранения информации, вы будете по-прежнему складывать все в стопки на столе или оставлять в корзине «Входящие», вместо того

---

\* Идеальное место для этой категории — один из ваших дополнительных канцелярских лотков. Временно используйте его для того, чтобы собрать все, что вы систематизируете, позже. Впоследствии вы сможете хранить там документы по текущим проектам и физические напоминания о следующих действиях.

чтобы систематизировать этот материал. А затем вам будет гораздо сложнее обрабатывать его.

Когда вам попадается что-то, что вы хотите сохранить, сделайте ярлык, поместите в папку и положите папку в ящик. Или поручите сделать это вашему помощнику. Или систематизируйте это таким же образом в цифровом формате. На заре своей карьеры тренера я позволял клиентам создавать отдельную стопку с материалами «Для хранения». И быстро отказался от этой практики. Стало очевидно, что, если ты не можешь поместить что-то в свою систему хранения немедленно, скорее всего, ты не сделаешь этого никогда. Если не делаешь это сейчас, вероятно, не сделаешь и потом.

Существует множество вариантов хранения цифровой информации, которую вы хотите оставить в качестве справочной. Если это обыкновенное электронное письмо, лучше всего хранить его в специальных папках, обычно доступных в электронной почте; часто они располагаются в навигационной колонке сбоку от окна пользователя. Многие оставляют подобные письма в папке «Входящие», но это только создает хаос. Лучше сразу же создавать новые справочные папки по новым темам, людям или проектам и систематизировать с их помощью свою входящую корреспонденцию.

Для документов, вложенных файлов, текста и графики в электронных письмах, которые вы хотите сохранить, нужно создать новую систему хранения. Сегодня доступны очень эффективные приложения для хранения документов в сфере облачных технологий, а также программы для заметок и планирования, доступные на нескольких устройствах. Быстрое развитие подобных технологий делает невозможным рекомендовать к использованию что-либо конкретное. Каждый из нас должен самостоятельно пробовать, настраивать, менять под свои потребности и желания эти цифровые библиотеки. Чтобы эта система оставалась эффективной, необходимо проводить ее регулярный обзор и поддерживать актуальность информации.

Ключевой вопрос здесь: обращаю ли я внимание на свою систему хранения информации или на ее содержание? При необходимости поработайте над тем, чтобы взять эту важную область под автоматический контроль.

## Если требуется действие, то какое?

Возможно, это основной этап данной методологии. Если вопрос требует какого-либо действия, то необходимо принять решение, каким оно должно быть. «Следующее действие» — это конкретное физическое действие, которое необходимо выполнить, чтобы приблизить ситуацию к завершению.

Кажется, нет ничего сложного в том, чтобы понять, каким должно быть следующее действие. Однако иногда необходим быстрый анализ и несколько шагов по планированию, которые вы еще не сделали, прежде чем определить, что приведет к успешному результату, даже если это и простое действие.

Рассмотрим примерный список тех вещей, которым обычно бывает нужно уделять внимание:

- уборка в гараже;
- подача налоговой декларации;
- участие в конференции;
- день рождения друга;
- пресс-релиз;
- анализ деятельности;
- изменения в системе управления.

Хотя каждый из этих пунктов кажется относительно ясной задачей или проектом, чтобы определить следующее действие по каждому из них, требуется подумать.

*Выполнение простой и четкой задачи, у которой есть начало и конец, уравнивает сложность без начала и конца, присущую остальной моей жизни. Святая простота.*

Роберт Фулгам,  
писатель

- Уборка в гараже.

*...Нужно просто пойти в гараж и начать. Стоп, минуточку, там же большой холодильник, от которого сначала нужно избавиться. Нужно узнать, не заберет ли его Джон Патрик. Нужно...*

- Позвонить Джону по поводу холодильника в гараже.

*Как насчет...*

- Подать налоговую декларацию.

*...но я не могу этого сделать, пока не получу справку о доходах по инвестициям. До тех пор ничего не поделаешь. Так что мне надо...*

- Подождать документы из фонда Acme Trust.

*Что касается...*

- Участия в конференции.

*...нужно узнать, подготовит ли Сандра для нас папку с информацией для прессы. Думаю, мне нужно...*

- Написать электронное письмо Сандре насчет папки с информацией для прессы.

...и так далее. Следующие действия: «Позвонить Джону», «Подождать документы», «Написать Сандре» — это то, по поводу чего нужно принять решение по всем вопросам в вашей корзине «Входящие».

### **Следующий шаг должен быть конкретным физическим действием**

Помните, что ваши действия должны быть вполне конкретными и очевидными. Многие уверены, что они определили следующее действие, решив, что нужно «организовать встречу». Фактически это не действие, так как оно не является описанием



физического поведения. Как вы собираетесь организовать встречу: по телефону или по электронной почте? С каким составом участников? Решите. Если вы не примете это решение сейчас, все равно придется вернуться к этому через какое-то время, а цель данного процесса состоит в том, чтобы полностью завершить обдумывание этой задачи. Если вы не определили конкретное физическое действие, необходимое, чтобы запустить процесс, у вас будет возникать психологический пробел каждый раз, когда будете думать об этой задаче. А поскольку вы не отдаете себе в этом сознательного отчета, это ведет к затягиванию принятия решения.

Пока вы не определили конкретное физическое действие, которое должны предпринять, вы станете думать над задачей, прежде чем что-то начнет происходить, и будете активно вовлечены в этот процесс.

Когда вы берете трубку телефона или садитесь за компьютер, важно, чтобы процесс обдумывания был полностью завершен. Тогда вы сможете воспользоваться инструментами и средой, где вы находитесь, чтобы максимально эффективно и просто сделать то, что уже решили.

Что если вы говорите себе: «Следующее, что мне нужно сделать, — это решить, что с этим делать»? Это непростой вопрос. Принятие решения фактически действием не является, поскольку действие занимает время, а решение — нет. Всегда есть какая-то физическая активность, что-то можно сделать, чтобы стимулировать процесс принятия решений. В 99 процентах случаев вам просто нужно больше информации, прежде чем вы примете решение. Эту дополнительную информацию можно получить из внешних источников («Позвонить Сьюзан и узнать ее мнение по поводу предложения»)

или путем внутреннего обдумывания («Набросать идеи по поводу реорганизации»). В любом случае вам все еще предстоит определить конкретный следующий шаг, чтобы проект сдвинулся с места.

Определите, какое физическое действие должно произойти, чтобы стимулировать вас принять решение.

## Когда вы решили, каким будет следующий шаг

У вас есть три варианта, когда вы приняли решение по поводу вашего следующего действия:

- сделать (если это займет меньше двух минут);
- делегировать (если есть люди, которые справятся с этим лучше вас);
- отложить (поместить в свою систему планирования, чтобы вернуться к этому вопросу позже).

### Сделать

Если следующее действие займет меньше двух минут, выполните его сразу, как только приняли решение. Если нужно всего тридцать секунд, чтобы прочитать электронное письмо, а затем отправить короткий ответ, сделайте это. Если достаточно минут, чтобы просмотреть каталог и понять, есть ли там что-то интересное для вас, сделайте это, а затем либо выбросите его, либо поместите в систему хранения справочных материалов. Если следующий шаг — оставить короткое сообщение кому-нибудь на голосовую почту, позвоните сейчас.

Пусть это задача не первостепенной важности, но, если вы собираетесь выполнить это в принципе, сделайте сейчас. Суть правила «двух минут» состоит в том, что хранение и отслеживание информации по этой конкретной задаче будет занимать больше времени, чем если бы вы выполнили ее сразу, когда она возникла. Иными словами, это ведет к снижению вашей эффективности. Если что-то не настолько важно, чтобы это делать, выбросьте это. Если это важно и вы собираетесь что-то делать, учитывайте фактор эффективности.

Многие отмечают, что привычка следовать правилу «двух минут» существенно повысила их продуктивность. Вице-президент крупной технологической компании признался мне, что благодаря этому у него появился целый дополнительный час времени, который он может потратить на продуктивную

работу! Он получал по три сотни электронных писем в день и в течение рабочего дня полностью был сосредоточен на трех ключевых направлениях. Многие электронные письма приходили от его подчиненных, которым требовались его одобрение, комментарий или совет, чтобы работать дальше. Однако так как он был сосредоточен на другом, то просто оставлял их письма в папке «Входящие», чтобы разобраться с ними «потом». После того как количество писем перевалило за несколько тысяч, ему пришлось отложить остальные дела и потратить выходные, чтобы с ними разобраться. Все было бы ничего, если бы ему было 26 лет: в этом возрасте все делается на адреналине, но ему было за тридцать и у него были маленькие дети. Он не мог себе позволить работать все выходные. После нашей консультации он открыл свой ящик электронной почты и начал просматривать 800 с лишним писем, которые там находились на тот момент. Оказалось, что большинство из них можно сразу же отправить в мусорную корзину, незначительное количество сохранить для справки, а на многие ответить меньше чем за две минуты. Я вновь встретился с ним через год, и он продолжал придерживаться этой системы! Электронные письма у него больше не скапливались. Он признался, что это изменило даже характер работы в его подразделении, потому что теперь он гораздо быстрее отвечал на письма. Его подчиненные теперь думают, что он «железный человек»!

Правило «двух минут» творит чудеса.

Конечно, описанный случай — исключительное явление, однако он показывает, насколько важны некоторые из этих простых принципов обработки информации, особенно когда объем информации и скорость ее поступления постоянно растут.

«Две минуты» — условный показатель. Если вы готовы выделить достаточно времени на обработку материалов из своей корзины «Входящие», можно увеличить время на работу над каждым вопросом до пяти или десяти минут. Если же, наоборот, вам нужно быстро понять, какие задачи вас ожидают, чтобы оптимально спланировать остаток дня, сократите это время

до одной минуты или даже до тридцати секунд, чтобы справиться со всем немного быстрее.

Возможно, когда вы начнете овладевать этой методикой, стоит засекаать время при выполнении некоторых задач. Большинство моих клиентов недооценивали, сколько времени может занять

Вы удивитесь, сколько двухминутных действий можете выполнить даже по наиболее важным вашим проектам.

то или иное дело. Например, если вы хотите оставить сообщение, но вместо голосовой почты начинаете разговаривать с собеседником, звонок может продолжаться больше двух минут.

Двухминутные действия, как правило, не нужно отслеживать — просто делайте их. Тем не менее, если вы совершили какое-то действие, но на этом ваш проект не закончился, определите следующий шаг и подойдите к его оценке по тем же критериям. Например, вы взялись заменить картридж в принтере, но у вас не оказалось их в наличии. Вы принимаете решение о том, что нужно купить картридж («Заказать картридж онлайн») и делаете это сами, делегируете или откладываете.

Начните придерживаться правила «двух минут» и оцените, сколько успеете сделать в процессе систематизации ваших «входящих» материалов. Многие бывают просто поражены, сколько

*Постичь мир можно только действием, а не созерцанием.  
Рука важнее глаза... Рука — это передовая мозга.*

*Джейкоб Броновски,  
ученый, писатель*

ко двухминутных действий можно выполнить по самым своим важным проектам. Они также с удовольствием применяют этот подход к мелким незавершенным делам, за которые долго не могли взяться и которые уже успели начать действовать им на нервы.

Для многих правило «двух минут» стало настоящим спасением в обретении контроля над огромным потоком входящих электронных писем. При активном использовании электронной почты примерно на 30 процентов писем, требующих действий, обычно можно ответить меньше чем за две минуты (конечно, если у вас достаточная скорость печати). Если, работая с электронной почтой, придерживаться этого правила, эффективность

и качество этой вашей экосистемы значительно повысятся. Когда мой клиент в ходе нашей с ним консультации начинает разбирать свою электронную почту, он производит десятки быстрых действий, которые ведут к продвижению на самых разных фронтах.

Однако вы не должны становиться заложником этого правила и целый день заниматься двухминутными делами. В первую очередь применять это правило нужно, когда вы имеете дело с новой информацией: систематизируете ваши «входящие», общаетесь с кем-то в офисе или дома или случайно столкнулись с кем-то в холле. Но если вы не разберетесь с этими небольшими делами сразу, а выполнять-то их все равно придется, вы потратите дополнительное время и силы, чтобы потом собрать информацию, прояснить и отследить, и не допустить того, чтобы они осели в вашей памяти.

## Делегировать

Если следующее действие займет больше двух минут, задайте себе вопрос, действительно ли вы справитесь с этим лучше остальных. Если нет, делегируйте задачу нужному человеку.

Делегирование — это не всегда поручение задачи подчиненному. Вы можете решить: «Этим вопросом должна заняться клиентская служба», или «Нужно, чтобы на это взглянул босс», или «Стоит спросить мнение родителей».

Делегировать можно следующими способами:

- отправить нужной стороне электронное письмо;
- отправить материалы нужному человеку вместе с сопроводительным письмом;
- отправить текстовое сообщение или оставить сообщение с помощью голосовой почты;
- внести этот пункт в свой список, чтобы обсудить его при следующей встрече с нужным человеком;
- непосредственно поговорить с человеком лично, по телефону, при помощи SMS.

Хотя возможны все варианты, я бы рекомендовал (за редкими исключениями) пользоваться ими в приведенном порядке: сверху вниз. Электронная почта — самый быстрый способ коммуникации; переписка сохраняется, а адресат может заняться ею, когда ему удобно. Далее следуют сопроводительные письма, потому что они так же легко и быстро встраиваются в систему, а у получателя остается физическое напоминание о том, что нужно сделать. Иногда бывает удобно лично передать необходимые материалы; как и в случае с электронной почтой, человек ознакомится с ними, когда у него будет время. Вполне эффективны голосовая почта и текстовые сообщения, ими пользуются многие специалисты. Однако в этих случаях необходимо отслеживать процесс, чтобы избежать случайного недопонимания или путаницы. Следующий вариант — сделать себе напоминание обсудить этот вопрос с нужным человеком при личной встрече. Это бывает необходимо ввиду характера вопроса: если он слишком деликатный или имеются какие-то подводные камни. Минусом в этом случае является то, что до следующей встречи с нужным вам человеком никаких продвижений в решении вопроса не будет. Нежелательно, чтобы вы и человек, которому вы хотите делегировать свой вопрос, прерывались и оставляли текущие дела, чтобы обсудить вашу задачу. Это будет быстро, но нарушит и ваш, и его рабочий процесс. К тому же у этого варианта такой же недостаток, как и у голосовой почты: разговор не фиксируется письменно.

*Отслеживание материалов, переданных при личной встрече.* Если вы все-таки делегируете выполнение задачи другому человеку и при этом вас беспокоит результат, то весь процесс необходимо отслеживать. В следующей главе, посвященной организации и планированию, вы увидите, что чрезвычайно важной категорией управления является лист ожидания.

В вашей собственной, удобной для вас системе планирования вы можете фиксировать делегированные вами задачи и их отслеживание в формате списка, или канцелярской папки, куда вложены отдельные листы бумаги для каждой задачи,

или электронного файла. Если у вас нет надежной системы, создайте ее прямо сейчас. Напишите на листе бумаги: «Лист ожидания: ответ от Боба» и поместите его в отдельный лоток или в отдельную стопку.

*Что если вы уже ждете ответа от кого-то?* В примере, который был приведен по поводу подготовки налоговой декларации, кто-то другой должен выполнить следующее конкретное действие. В подобных ситуациях нужно отслеживать действия как делегированные или «ожидаемые». На листе с напоминанием «Подать налоговую декларацию» напишите что-то вроде: «Жду документы для налоговой от фонда Acme Trust» и положите это напоминание в стопку для отложенных документов.

Важно датировать все материалы, которые вы передаете другим. Из всех категорий вашей персональной системы это самая важная, которая нуждается в контроле. Те редкие случаи, когда вам будет необходимо сослаться на эту информацию («Но я звонил и сделал заказ 12 марта»), стоят того, чтобы выработать у себя такую привычку.

## Отложить

Скорее всего, большинство следующих действий, которые вы определили для задач, находящихся в ваших «входящих», вам нужно выполнять самому и они займут больше двух минут. Это могут быть самые разные дела: позвонить клиенту, отправить своим сотрудникам электронное письмо, над которым еще надо подумать, купить подарок брату в магазине спортивных товаров, скачать из интернета и опробовать новое приложение, поговорить с супругой по поводу школы, в которую вы собираетесь отправить учиться дочь.

Все эти пункты нужно куда-то записать и систематизировать по соответствующим категориям, чтобы вы могли легко найти информацию, когда она понадобится. А сейчас просто запишите все это на листках для заметок и положите в лоток для входящих документов, чтобы вернуться к этому позже.

## Оставшиеся материалы

Если вы следовали рекомендациям этой главы, то ликвидировали беспорядок, систематизировали свои документы, выполнили много двухминутных задач и делегировали ряд вопросов другим. Вы также упорядочили те задачи, которые только предстоит выполнить: вскоре, когда-нибудь или в конкретный день, — а также создали для себя напоминания о том, чего ожидаете от других. Эта последняя группа напоминаний состоит из вопросов, которые вы делегировали или отложили. Это то, что вам еще предстоит спланировать в вашей персональной системе; на этом я подробно остановлюсь в следующей главе.

## Определение проектов

Финальный шаг, чтобы полностью справиться с корзиной «Входящие», требует сместить фокус с отдельных действий на более крупную картину — ваши проекты.

Повторю, что под «проектом» я подразумеваю любой результат, к которому вы стремитесь, для достижения которого потребуются совершить больше одного действия. Если вы взглянете на набор тех действий, которые уже определили: «Позвонить Фрэнку насчет автомобильной сигнализации»; «Написать Бернадетте по поводу материалов для конференции», — то, несомненно, увидите целый ряд задач, включающих в себя больше одного действия. Вам по-прежнему нужно будет что-то делать с автомобильной сигнализацией после того, как вы поговорите с Фрэнком. И у вас все равно останутся вопросы по конференции после того, как вы напишете Бернадетте.

Надеюсь, вы поймете практическую причину такого широкого определения «проекта», которого придерживаюсь я: если следующее конкретное действие не приведет к завершению задачи, то понадобятся напоминания о тех действиях, которые должны последовать, чтобы достичь результата. Вам нужно составить список проектов, который может включать все что



угодно: «Организовать празднование дня рождения»; «Избавиться от программ»; «Окончательно согласовать условия оплаты». Цель этого списка не в том, чтобы отразить ваши приоритеты, а чтобы в конкретном месте зафиксировать все ваши незавершенные дела.

Не имеет особого значения, составляете ли вы список проектов в то время, когда разбираете корзину «Входящие», или после того, как составили список конкретных действий. Это просто необходимо сделать в какой-то момент

Прямо сейчас у вас, вероятно, от 30 до 100 проектов.

и поддерживать в актуальном состоянии, поскольку это основной инструмент для отслеживания, в какой точке вы находитесь сейчас и где хотите оказаться. Это также поможет вам сохранять постоянный контроль над своей жизнью.

А теперь перейдем к следующему этапу — системе организации.

# ОРГАНИЗАЦИЯ: СОЗДАНИЕ ПРАВИЛЬНЫХ МЕСТ ХРАНЕНИЯ

**НАЛИЧИЕ ПОЛНОЙ** и комплексной системы организации наделяет вас невероятной силой, потому что позволяет вашему мозгу перейти от стандартного мыслительного процесса к интуитивному фокусированию внимания, не отвлекаясь на те вопросы, которые

Нужна безупречная система организации, чтобы вы могли сохранять фокус на более широкой перспективе и избавились от постоянного давления помнить о чем-то или получать напоминания.

не были решены. Однако чтобы это произошло, ваша физическая система организации должна быть лучше, чем мыслительная.

Организованность — это способность хранить вещи там, где они, по вашему мнению, и должны находиться.

Если вы решаете сохранить что-то как справочный материал и помещаете это в собственную систему хранения, это хорошая организация. Если вы решаете, что вам нужно напоминание, чтобы сделать телефонный звонок, и помещаете это напоминание туда, где, по вашему мнению, должны находиться все подобные напоминания, это хорошая организация. Звучит просто, но при этом возникает серьезный вопрос: что значат для вас все эти задачи? В предыдущей главе мы убедились, что многое из того, что люди пытаются организовывать, они для себя не прояснили. Но даже после прояснения возможны более

тонкие различия, которые предполагают творческий подход и разную степень контроля. Подробнее об этом я расскажу в данной главе по мере описания организационных шагов и инструментов, которые понадобятся вам, чтобы систематизировать вашу корзину «Входящие». Когда вы разбираете свои «входящие», то создаете списки и группы вопросов, нуждающихся в организации, и неизбежно думаете о дополнительных элементах. Иными словами, формируете свою систему организации не сразу и не на пустом месте. Она будет меняться по мере того, как вы систематизируете разные материалы и определяете, поместили ли вы их туда, куда удобно. Ваша система должна и будет меняться вместе с вами. Основные моменты останутся неизменными, но оптимальная структура управления через год может выглядеть абсолютно иначе.

Внешние элементы диаграммы рабочего процесса показывают основные категории, куда попадают ваши материалы, когда вы решаете, что они для вас значат и что по их поводу нужно сделать.

*Я должен создать систему или  
стать рабом системы, создан-  
ной другим.*

*Уильям Блейк, поэт,  
художник*

## Основные категории

Есть семь базовых категорий, которые вам следует отслеживать и которыми нужно управлять с организационной и операционной точек зрения:

- список проектов;
- вспомогательные материалы по проекту;
- мероприятия и информация;
- список следующих действий;
- лист ожидания;
- справочные материалы;
- список «Когда-нибудь / может быть».

## Важность четких границ

Очень важно, чтобы между всеми этими категориями были четкие границы. Каждая из них представляет собой отдельный тип соглашения, которое мы заключаем с собой и о котором мы должны получить напоминание в конкретное время и конкретным способом. Если эти категории теряют границы, польза от системы организации сойдет на нет.

Именно поэтому сбор информации и прояснение, что она значит для вас, являются первостепенными факторами в процессе организации. Большинство людей стремятся взять свою жизнь под контроль, просто стараясь «стать организованными». При

Чтобы поддерживать ясность, категории должны быть визуально, физически и психологически отделены друг от друга.

этом они оперируют неполными списками дел, где перечислены неясные задачи. Однако если вы придерживались тех рекомендаций, которые я дал, у вас должно быть довольно четкое

представление о том, что необходимо отслеживать, а также практический способ систематизировать ваши задачи.

Если вы пренебрегаете этим разделением на категории и позволяете разным пунктам визуально или ментально попадать в одну группу, у вас может сформироваться психологическая невосприимчивость к содержанию. Например, если вы поместили справочные материалы в ту же стопку, что и материалы, которые хотите прочитать, скорее всего, вы их так и не прочитаете. Если вы фиксируете в списке следующих действий события, которые должны быть отмечены в календаре, потому что у них есть конкретные даты, то скоро перестанете доверять своему календарю и будете постоянно перепроверять списки действий. Если у вас есть проекты, которыми вы собираетесь заняться в будущем, поместите их в список «Когда-нибудь / может быть», так чтобы в списке текущих проектов вы могли сосредоточиться на активных действиях. А если в список проектов попадают какие-то пункты из листа ожидания, то ваш мозг начинает постоянно на них отвлекаться, что очень непродуктивно.

## Все, что вам нужно, — это списки и папки

Когда вы знаете, что именно вам нужно отслеживать (об этом мы говорили в предыдущей главе), все, что вам нужно, — это списки и папки. Этого вполне достаточно для напоминаний, хранения справочных и вспомогательных материалов. С помощью списков (я уже говорил о том, что это могут быть отдельные листы в папках) вы сможете отслеживать свои текущие проекты, дела, к которым хотите вернуться позже, а также действия, которые вам нужно предпринять для решения открытых вопросов. Для хранения справочных материалов и информации по текущим проектам вам потребуются папки (цифровые или обычные).

Многие люди годами составляют списки задач, но при этом не слишком эффективно. Они скептически относятся к таким простым системам, как та, что предлагаю я. Большинство из этих людей помещают в свои списки совсем не то, что надо, или оставляют их неполными. Из-за этого списки

*Я не дал бы ровным счетом ничего за простоту по эту сторону сложности, но отдал бы жизнь за простоту по ту сторону сложности.*

*Оливер Уэнделл Холмс*

теряют свою функциональность, а люди продолжают держать часть задач в голове. Все становится гораздо проще, когда вы знаете, что должно быть в списках: остается только найти способ ими управлять.

Как я уже говорил, не стоит терять время на внешнее структурирование списков по приоритетам, чтобы не переделывать все, когда ситуация изменится. Для многих людей попытка создать такую структуру в процессе организации неизменно оборачивается головной болью. Вы сможете более эффективно интуитивно определять приоритеты, когда у вас перед глазами будет полный список, а не несколько меняющихся вариантов. Список задач — это способ отслеживать абсолютно весь спектр задач, обязательства по которым вы на себя приняли, и возможность постоянного обзора этого спектра.

Обратите внимание, что под «списком» я подразумеваю исключительно деление на категории предметов с некоторыми

одинаковыми характеристиками. Формально списки могут выглядеть следующим образом: 1) папка или ящик с листами бумаги, содержащими записи по элементам данной категории; 2) собственно список на листе бумаги (часто в блокноте или системе планирования); 3) цифровой список в специальной программе или мобильном устройстве.

## Организация напоминаний о действиях

Если вы разобрали все материалы из корзины «Входящие», у вас, несомненно, образовалась целая стопка напоминаний о действиях, занимающих более двух минут, которые вы не можете делегировать. Скорее всего, от 20 до 60–70 таких задач. Кроме того, появились напоминания о тех делах, которые вы поручили другим, а также о тех, которые нужно внести в календарь или в список «Может быть».

Все это необходимо систематизировать наиболее логичным для вас способом, чтобы вы могли просматривать эти задачи и выполнять, когда появляется время. Физическая форма организации этой системы, будь то традиционный список в бумажном или электронном формате или напоминания в папке или ящике, также должна быть удобной для вас.

### Действия, которые необходимо фиксировать в календаре

Как я уже говорил, с точки зрения организационного процесса можно выделить два основных типа действий: те, которые назначены на конкретную дату и/или время, и те, которые

Календарь должен показывать те события, вокруг которых вы выстраиваете остальную вашу деятельность.

просто нужно выполнить, когда у вас появляется такая возможность (у некоторых из них может быть обозначена финальная дата). События, которые вы фиксируете в календаре, могут быть привязаны либо ко времени (например, «10:00–11:00 встреча с Джоном»), либо к дате («В четверг позвонить Рэйчел, узнать, получила ли она предложение»).

При разборе входящих, возможно, вам попались задачи, которые вы сразу же зафиксировали в календаре. Например, вам предстоит медицинское обследование, а для этого нужно позвонить в клинику и записаться на него. Так как это действие занимает не больше двух минут, вы сразу же это делаете, а затем заносите дату и время предстоящего обследования в календарь.

Многие люди, поддавшись старой привычке ведения ежедневных списков дел, могут записать в календарь ту задачу, которую они, возможно, хотели бы сделать, скажем, в следующий понедельник, но которую фактически можно передвинуть на любой другой день. Не поддавайтесь этому. Вы должны доверять своему календарю как священной территории, отражающей четкие границы ваших обязательств на конкретный день. И эти обязательства должны быть сразу очевидны, когда вы заглядываете в календарь на бегу. Будет гораздо проще, если в календаре вы станете записывать только те дела, которыми в обязательном порядке должны заняться или о которых должны знать в этот день. Когда календарь начнет выполнять свою функцию в процессе организации, большинство действий, которые вам нужно осуществить, попадут в категорию «как можно скорее с учетом всего остального, что мне нужно сделать».

## **Организация остальных действий по контексту**

За многие годы практики я пришел к выводу, что лучший способ напоминаний об остальных действиях, — это контекст, который требуется для их выполнения, например инструмент, место или ситуация. Так, если для выполнения действия необходим компьютер, нужно записать это в список «За компьютером». Если действие требует активных ваших перемещений, например пойти в банк или в строительный магазин, зафиксируйте его в списке «Поездки». Если следующий шаг заключается в том, чтобы лично побеседовать с вашим партнером Эмили, поместите напоминание об этом в папку «Эмили».

Насколько конкретными будут эти категории, зависит, во-первых, от того, сколько действий вам нужно отслеживать,

а во-вторых, от того, как часто вы меняете контекст их выполнения.

Если вы из тех редких людей, у которых не больше 25 следующих действий, вам вполне достаточно одного списка. В нем могут быть самые разные пункты: «Купить гвозди», «Обсудить с боссом кадровые перестановки» или «Набросать идеи по поводу заседания комитета». Если же следующих действий 50 или 100, сложно найти нужное в одном длинном списке. Каждый раз, когда появляется время что-либо сделать, придется сначала проводить малопродуктивную систематизацию. Например, если во время конференции возникла пауза и вы можете кому-то позвонить, нужно сначала выделить из общего списка все задачи по телефонным звонкам. Поэтому, когда вы идете куда-то по делам, позаботьтесь, чтобы у вас был отдельный список дел, которые вы можете сделать параллельно.

Такой тип организации списков, кроме того, повышает вашу энергию, вы чувствуете настрой на определенную деятельность. Например, если у вас «телефонное настроение», вам легче сделать много телефонных звонков и полностью выполнить список «Телефонные звонки». Когда вы за компьютером, можно постараться сделать все дела, связанные с этим, не переключаясь на другие виды деятельности. Для того чтобы переключиться и войти в другой ритм с другими рабочими инструментами, требуется гораздо больше энергии и усилий, чем многие себе представляют. Наконец, очевидно, что на встрече с руководителем все вопросы, которые вы планируете обсудить, должны быть в одном списке и под рукой.

## Стандартные категории напоминаний о действиях

Вероятно, для вас окажутся полезными следующие заголовки списков:

- Телефонные звонки
- За компьютером
- Поездки



- В офисе (разное)
- Дома
- В любом месте
- Повестки дня (для людей и на встречи)
- Прочитать/посмотреть

*Телефонные звонки.* Это список всех телефонных звонков, которые вам нужно сделать. Работать над этим списком можно, когда у вас есть время и телефон под рукой. Если вы постоянно в разъездах, удобнее иметь один список для всех звонков. Возможность воспользоваться им может выдаться в любой момент, например, когда вы не в офисе, путешествуете, ждете самолет или ребенка из школы. Отдельный список телефонных звонков позволит сконцентрироваться и выбрать человека, которому лучшего всего звонить в данный момент.

Советую указывать рядом с каждым пунктом телефонный номер. Нередко складываются ситуации, когда вы позвонили бы, если бы не нужно было искать номер телефона. Впрочем, если вы пользуетесь мобильным телефоном, достаточно нажать на кнопку.

*За компьютером.* Если вы работаете за компьютером (особенно если у вас несколько устройств: рабочий и домашний компьютеры, ноутбук и планшет), может оказаться полезным систематизировать все действия, которые нужно выполнить, попав за компьютер. Так вы увидите весь спектр задач: электронные письма, которые нужно отправить, документы, которые следует подготовить или отредактировать, и т.д.

Поскольку я много летаю, я составляю два списка дел: «За компьютером» и «Онлайн». На борту самолета, где обычно нет Wi-Fi, я не могу подключиться к интернету или своим серверам, что бывает нужно для работы. Вместо того чтобы смотреть в свой

Внимательно подумайте, где, когда и при каких обстоятельствах вы можете выполнять конкретные действия, и организуйте свои списки соответственно.

список и выбирать, что я могу сделать, а что нет, я точно знаю, что в списке «За компьютером» у меня зафиксированы только те задачи, которые не требуют подключения к интернету. Это освобождает от необходимости дополнительно систематизировать список по этому критерию.

Если вы работаете за компьютером только в офисе или только дома, эти действия можно включить в списки, организованные по местоположению. Впрочем, было бы полезно видеть все задачи, связанные с компьютером, когда вы находитесь рядом с компьютером. С другой стороны, если ваша работа достаточно мобильна и вы можете выполнять ее и на компьютере, и на ноутбуке, и на планшете, и на смартфоне, тогда, возможно, оптимальным вариантом для вас будет записать все задачи в один общий список «Цифровой контекст» или поместить их в категорию «В любом месте».

*Поездки.* Имеет смысл поместить в одном месте напоминания обо всех делах, которые нужно выполнить, когда вы не в офисе. Общий список поможет попутно справиться с большим количеством задач. В него попадут самые разные дела: «Получить в банке сертификаты на акции», «Забрать костюм из ателье» или «Купить цветы для Робин».

Конечно, этот список может быть составлен в виде самоклеящихся листков с напоминаниями в вашем блокноте, или на холодильнике, или в виде электронного списка дел в приложении по управлению задачами.

Иногда полезно создавать подписки в рамках отдельных пунктов списка «Поездки». Например, если вам нужно что-то купить в строительном магазине, стоит внести в список пункт

«Строительный магазин», а затем перечислить все, что нужно купить. Это напоминание можно сделать на стикере или, если вы пользуетесь технологичными устройствами, добавить как отдельный комментарий к пункту

*Мы должны стремиться достичь той простоты, которая превосходит сложность.*

*Джон Гарднер,  
писатель*

списка «Строительный магазин», в котором указать все детали\*.

*В офисе.* Если вы работаете в офисе, определенные действия можете выполнить только на рабочем месте, и такой список полезно иметь перед глазами. Хотя очевидно, что, если для работы вы пользуетесь компьютером и телефоном и у вас созданы отдельные списки «Телефонные звонки» и «За компьютером», они также пойдут в дело. Я использую список «В офисе» для напоминания о делах, требующих моего физического присутствия на рабочем месте, например навести порядок в ящике для документов или распечатать и обсудить большой документ с коллегой.

Чем проще фокусировать внимание на действиях, тем больше их будет выполнено.

В современных условиях компании становятся все более открытыми, гибкими и виртуальными. Набирает популярность такое явление, как *hotel-ing*: у сотрудника нет постоянного рабочего места, он может приступить к работе в любом удобном для него месте в офисе компании. Соответственно, категория дел «В офисе» может означать действия, для совершения которых просто необходимо находиться где-то в офисе компании. В связи с этим для некоторых людей становится актуальным создание двух списков дел «В офисе», каждый из которых связан с каким-то конкретным рабочим местом.

*Дома.* Многие дела можно выполнить только дома, а потому имеет смысл создать соответствующий отдельный список.

---

\* Еще один прорыв в технологии персональной продуктивности (в некоторой степени определенный популярностью методологии GTD) — развитие напоминаний, основанных на местоположении человека. При подключенном сервисе GPS-навигации мобильное устройство способно определить ваше местоположение — в строительном магазине, дома, в городе — и напомнить о действиях, связанных с этой средой. В принципе, это имеет смысл. Однако на практике мы всегда имеем дело с многочисленными вариантами и оцениваем всю совокупность наших задач с разных точек зрения. Так что эта функция не более чем приятное дополнение к списку задач, который мы держим под контролем, как часть общей системы. Пока еще слишком оптимистично полагать, что применение этой технологии поможет абсолютно не беспокоиться о делах и при этом не упускать ничего из виду.

Уверен, у вас множество личных проектов, связанных с домашним пространством. И часто следующий шаг по этим проектам — просто сделать это. Стандартными пунктами этого списка могут быть: «Повесить новую акварель», «Навести порядок в принадлежностях для путешествий» или «Убрать зимнюю одежду в шкафы».

Если помимо офиса вы работаете еще и дома, как я, то все, что можно сделать только здесь, попадает в список «Дома». (Если вы работаете только дома, то список «В офисе» вам не нужен.)

Некоторые люди работают в разных местах. У кого-то есть персональные места, куда они отправляются работать, чтобы сменить обстановку, например гостевые дома, лодки, даже просто небольшие местные кофейни. Категория «B Starbucks» вполне подходит для организации списка действий!

*Повестки встречи\**. Многие из ваших следующих действий должны произойти во время личного общения с кем-то или требуют обсуждения с другими людьми. Вам нужно поговорить с деловым

Для рабочих встреч и людей, с которыми вы общаетесь постоянно, часто требуется отдельный список «Повестка встречи».

партнером по поводу идей на следующий год, узнать у супруги, что она планирует на весну, дать помощнику поручение, которое сложно описать по электронной почте. К тому же

на планерке в следующий понедельник нужно поставить всех в известность об изменениях в предоставлении отчетов о расходах.

Для каждого из этих людей и для рабочей планерки (если вы постоянно в ней участвуете) необходимо составить отдельный список следующих действий. Специалисты, у которых заведена отдельная папка, где лежат все материалы, которые могут понадобиться для обсуждения с руководителем, уже используют один из вариантов этого метода. Хотя, если вы подходите к определению всех своих следующих действий последовательно, у вас может получиться от 3 до 15 таких списков. Я рекомендую

---

\* Под «повесткой встречи» я подразумеваю вопросы, которые необходимо обсудить с кем-то или во время встречи.

создавать отдельные списки для начальников, партнеров, помощников и детей. Такой же список должен быть для вашего юриста, финансового советника, бухгалтера и/или технического консультанта, а также для всех людей, с которыми нужно обсудить больше одного вопроса при следующей личной встрече или в телефонном разговоре.

Если вы участвуете в самых разных встречах: рабочих планерках, встречах по проектам, заседаниях совета директоров, заседаниях комитетов, родительских собраниях, — для каждой из них стоит создать отдельный список, где будут собраны все вопросы, требующие обсуждения.

Чем шире круг ваших обязанностей и выше должность, тем больше вы будете делать через общение с другими и делегирование.

Нередко требуется вести список текущих дел для общения с кем-то в течение ограниченного периода. Например, если строительный подрядчик выполняет ремонт в вашем доме, можно создать отдельный список по этой теме на время ремонта. Когда после рабочего дня вы осматриваете проделанную работу, могут возникнуть вопросы, которые вы хотели бы обсудить на следующий день. В этом случае список поможет ничего не упустить из виду.

Такие списки очень полезны, и поэтому ваша система должна быть способна создавать их просто и быстро. Например, считанные секунды уйдут на то, чтобы вставить лист бумаги со списком для конкретного человека или встречи в блокнот или добавить напоминание в категории «Повестка встречи» в вашем цифровом устройстве.

*Прочитать/просмотреть.* Несомненно, в вашей корзине «Входящие» есть целый ряд материалов, для которых следующее действие с вашей стороны — прочитать. Надеюсь, вы применили правило «двух минут» и уже разобрались со многими из них: выбросили, сохранили или делегировали.

Печатные материалы, с которыми нужно ознакомиться, но на которые уйдет больше двух минут времени, лучше всего

временно помещать в отдельный лоток «Прочитать/просмотреть». В рамках моего определения это все еще «список». Но в этом случае будет эффективнее, если вы сгруппируете сами физические материалы.

У большинства людей лоток «Прочитать/просмотреть» становится довольно объемным. Именно поэтому так важно,

*Больше всего на недостаток времени жалуются те, кто тратит его самым неэффективным образом.*

*Жан де Лабрюйер,  
философ, писатель*

чтобы там находились только те материалы, к которым вы действительно собираетесь вернуться позже. Эта категория сама по себе может стать пугающей. Однако когда ее границы размываются, ситуация окончательно выходит из-под контроля и начинает вызывать психологическое отторжение. Следует определить для себя

четкие критерии этой категории, и в дальнейшем этот саморегулирующийся механизм поможет вам более осознанно подходить к тому, что вы хотите сохранить, а от чего можно избавиться.

Специалистам некоторых профессий (например, юристам) по-прежнему приходится работать с большим объемом печатных документов. Это остается оптимальным способом, несмотря на то что большинство таких документов можно создать и хранить в электронном виде. В таких случаях часто имеет смысл в дополнение к лотку «Прочитать/просмотреть» создать еще одну категорию: «Просмотреть/ответить» — для более внимательного чтения, которое требует иной степени сосредоточенности.

Целесообразно иметь под рукой систематизированный материал для чтения на тот случай, если вдруг задерживается начало встречи, на семинаре предусмотрен перерыв, в который вам нечего делать, когда вы ждете своей очереди у стоматолога и, конечно, когда путешествуете поездом или самолетом. Это замечательные возможности поработать над материалами из этой категории. Люди, не систематизирующие материалы для чтения, теряют много времени, так как в нашей жизни полно небольших «окон», которые можно использовать с толком.

Учитывая, что сегодня мы получаем огромный поток цифровой информации, которая не всегда важна для нашей профессиональной или личной жизни, но просто развлекает нас или интересна нам, имеет смысл создать отдельную организационную категорию для таких вещей. Это может быть папка «К просмотру» в вашей электронной почте или отдельный список, где хранятся ссылки на заинтересовавшие вас видео, блоги или статьи.

## Систематизация листа ожидания

Так же как и напоминания о действиях, которые нужно выполнить, необходимо упорядочить напоминания о том, что должно быть сделано другими. При этом не обязательно отслеживать каждое конкретное действие: здесь речь идет о конечных результатах или проектах в зоне ответственности других людей (например, билеты в театр, которые вы заказали; сканер, который должны доставить в офис; одобрение предложения вашего клиента и т. д.). Когда следующее действие должен выполнить другой человек, вам не нужно напоминание о действии — просто условный знак, чего конкретно вы ожидаете и от кого. Ваша роль сводится к тому, чтобы регулярно просматривать этот список и оценивать, не требуется ли ваше вмешательство, например уточнить, как продвигается проект, и стимулировать процесс в случае необходимости.

Управляйте обязательствами других людей, прежде чем их уклонение от работы вызовет проблемы.

Многим людям, особенно на руководящих позициях, поддержание в актуальном состоянии списка еще не выполненных другими обязательств, а также периодическая ревизия этого списка дают чувство облегчения и возможность сконцентрироваться для движения вперед.

Возможно, для вас наиболее удобным вариантом будет держать лист ожидания под рукой в той же системе, что и списки с напоминаниями о следующих действиях. Пока проект не завершен,

ответственность за каждый следующий шаг может неоднократно переходить от вас к другим людям и обратно. Например, вам нужно позвонить поставщикам и запросить у них коммерческое предложение (и зафиксировать это в листе ожидания). Когда предложение получено, вам нужно его прочитать (на время оно может попасть в лоток «Прочитать/просмотреть» или в список «За компьютером»). Если предложение вас устроило, вы отправляете его боссу на одобрение (и снова фиксируете это в списке ожидаемого). И так далее\*.

Очень полезно иметь лист ожидания под рукой, когда вы беседуете с тем, кто отвечает за какие-то пункты этого списка. Лучше заранее поинтересоваться: «Кстати, как там дела с предложением от Гонзалеса?», чем ждать, пока ситуация выйдет из-под контроля.

Для этой категории особенно важно датировать все пункты, а также по возможности указывать согласованную дату дедлайна. Слова будут звучать гораздо веселее, если вы можете сказать: «Но я сделал заказ 12 марта» или «Вы изучаете предложение уже три недели». По моему опыту, одна лишь эта маленькая тактическая деталь дорогого стоит.

Вы обретете настоящую уверенность, когда будете знать, что в вашем листе ожидания зафиксировано абсолютно все, что вас волнует, из того, что должны сделать другие.

## **Использование предмета как напоминание о действии**

Наиболее эффективный способ отслеживать свои напоминания о действиях — добавлять их к спискам или папкам по мере возникновения. После того как вы таким образом обработаете изначальную информацию, она вам больше не понадобится. При обсуждении проекта с руководителем вы можете делать

---

\* В этом случае предпочтение лучше отдать электронным спискам (а также отдельным листам бумаги в разных папках), так как они позволяют легко переносить пункты списка из одной категории в другую по мере того, как меняется ситуация, при этом вам не нужно ничего переписывать или переделывать.



для себя пометки, которые выбросите после завершения проекта. Некоторые люди пытаются хранить текстовые и голосовые сообщения, чтобы не забыть, что им нужно сделать, но это не самый эффективный способ управления напоминаниями, которые содержат эти сообщения.

Тем не менее в этом правиле есть исключения. Информация определенного типа гораздо лучше сама напомнит о требуемых действиях, чем если вы будете писать что-то о ней в список. К этой категории относятся некоторые бумажные материалы и электронные письма.

Храните электронные письма и документы, требующие действий, отдельно от всех остальных.

### Управление рабочим процессом на основе бумажных документов

Некоторые предметы сами по себе являются лучшими напоминаниями о работе, которую нужно выполнить. Хороший тому пример — статьи, журналы, документы из категории «Прочитать/просмотреть». Очевидно, что писать в списке действий: «Прочитать статью в *Vogue*» — это уже перебор, когда можно просто положить журнал в соответствующий лоток, что само по себе послужит напоминанием.

Вот еще пример: если вы ведете бумажную бухгалтерию, наверное, проще оплачивать все счета за один раз, поэтому вы храните их в отдельной папке или лотке «Счета на оплату» (возможна более общая формулировка: «Финансовые документы на обработку»). Точно так же с финансовыми документами, приложенными к отчетам о расходах, нужно либо разбираться в тот момент, когда они к вам попадают, либо хранить их в отдельном конверте или папке «Квитанции на обработку»\*.

Возможно, в силу специфики вашей работы, входящей информации и рабочего места для вас будет более эффективным

---

\* В этом подходе есть свои риски, если вы не следите за этими «Счетами на оплату» или «Квитанциями на обработку». Чтобы не думать об этих документах, недостаточно просто системно их хранить — вы должны быть уверены, что в состоянии своевременно с ними разбираться.

создать другие категории и использовать только сами документы. Например, специалист службы поддержки может иметь дело с многочисленными запросами, которые заполняются по стандартному образцу, и в этом случае оптимальный способ работы с этими документами — создать для них отдельный лоток или папку (стандартную или цифровую). Юристу или бухгалтеру может потребоваться время, чтобы изучить какие-то документы и принять по ним решение, тогда их лучше хранить в отдельном лотке с документами такого же типа.

Что полезнее: делать для себя напоминания в виде списка задач или использовать в качестве напоминания сами материалы, в значительной степени зависит от характера работы с ними.

Нужны ли вам напоминания о них где-то помимо рабочего

Самый важный фактор процесса организации — снижение когнитивной нагрузки, когда вы избавляетесь от необходимости постоянно думать: «Что мне с этим делать?»

стола? Если да, то нужно учесть, насколько они компактны и можно ли их брать с собой. Если работать с ними вы можете только на рабочем месте, то и напоминания лучше всего держать только на рабочем столе.

Какой бы вариант вы ни выбрали, напоминания должны быть четко разделены на отдельные категории на основании того, какое следующее действие требуется. Если для того, чтобы заказать какую-то услугу, нужно позвонить, напоминание должно находиться в списке «Телефонные звонки». Если следующий шаг — ознакомиться с информацией и внести ее в компьютер, напоминание должно быть в списке «За компьютером». В большинстве случаев эффективность управления рабочим процессом страдает от того, что все документы одного типа (например, заявки на оказание услуг) хранятся в одном лотке или файле, несмотря на то что по каждой заявке могут требоваться разные действия. В одном случае нужно кому-то позвонить, в другом — изучить имеющуюся информацию, в третьем — запросить дополнительную информацию. И тем не менее все эти запросы лежат вместе. Подобная система организации способна вызвать у человека ступор при виде

этой стопки документов, потому что ему по-прежнему нужно принимать самые разные решения о следующем конкретном действии по каждому документу.

Моя персональная система очень мобильна: практически все напоминания я организую в бумажные списки. Однако у меня все-таки есть лоток «Прочитать/просмотреть» с физическими материалами в офисе, а также пластиковая папка с таким же названием, которую я могу взять с собой. Хотя какие-то журналы я читаю и храню в электронном формате, мне все-таки приятно и с функциональной, и с эстетической точки зрения иметь под рукой бумажные версии каких-то материалов.

## Управление потоком электронных сообщений

Как и бумажные материалы, электронные письма, требующие действий, иногда могут быть лучшими напоминаниями сами по себе, в данном случае в рамках системы электронной почты. Это особенно актуально, если у вас большой поток входящих электронных сообщений и большую часть времени вы активно работаете с электронной почтой. Тогда эффективнее хранить электронные письма, требующие действий, в этой системе, а не выписывать и распределять их по другим спискам.

Общая рекомендация — создать две или три отдельные папки в навигационной панели электронной почты. Несомненно, большинство папок в электронной почте стоит использовать для хранения справочных или архивных материалов. При этом можно организовать действующую систему, способную помочь вам упорядочить сообщения, по которым требуются действия, вне папки «Входящие» (где их хранит большинство людей)\*.

Если вы решили выбрать этот путь, советую создать одну папку для всех электронных писем, по которым нужно

---

\* Если все сообщения, с которыми вам нужно разобраться, помещаются в пределах одного экрана, возможно, достаточно оставить все как есть. Однако если их число таково, что вам приходится пользоваться прокруткой, имеет смысл упорядочить их вне зоны входящих сообщений.

предпринимать действия, занимающие более двух минут (не забывайте, что, следуя правилу «двух минут», можно на месте разобраться со многими сообщениями). Название этой папки должно начинаться с буквы-префикса или символа. Во-первых, так эта папка будет отличаться от папок со справочными материалами. А во-вторых, она всегда будет располагаться в самом верху панели управления. Используйте, например, знак @ или дефис, благодаря чему такая папка окажется первой в списке. Таким образом в папке «@ДЕЙСТВИЯ» будут находиться те электронные письма, по поводу которых вам нужно что-то сделать.

Далее создайте папку под названием «@ЛИСТ ОЖИДАНИЯ», которая будет отображаться рядом с папкой «@ДЕЙСТВИЯ». Сюда можно перемещать электронные сообщения, содержащие информацию о действиях других людей, которые вы хотели бы отследить, а также напоминания о тех действиях, которые вы делегируете через электронную почту. Пересылая кому-нибудь сообщение, делегируя задачу или делая запрос, просто сохраните копию в папке «@ЛИСТ ОЖИДАНИЯ»\*.

Одни приложения позволяют сохранять копию отправленного письма в отдельной папке (опция «Отправить и сохранить»).

Вы будете тратить гораздо меньше энергии на обработку электронных писем, которые приходят в пустую папку входящей корреспонденции, а не в папку, где уже накопилась тысяча сообщений.

Другие сохраняют его только в общей папке «Отправленные». Во втором случае при делегировании задачи по электронной почте лучше поставить себя в копию, а затем переместить эту копию в папку «@ЛИСТ ОЖИДАНИЯ».

*Освобождаем папку «Входящие».* С помощью описанного метода вы освободите папку «Входящие», что в значительной степени

---

\* Некоторые приложения электронной почты позволяют перемещать или связывать электронные сообщения со списком задач или аналогичной областью. Нужно разобраться с этой функцией, чтобы этот процесс проходил эффективно и без сбоев.

позволит вам прояснить и взять под контроль повседневную работу. После этого вы начнете относиться к папке «Входящие» именно так, как она того требует: все, что туда попадает, явится сигналом, что этот вопрос нужно решить (это относится и к новым сообщениям в голосовой почте, и к новым SMS в мобильном телефоне). Многие используют папку «Входящие» для хранения нерешенных задач, справочных материалов, даже ненужных сообщений. Это существенно снижает эффективность работы: каждый раз, когда они заходят в эту папку, им приходится заново оценивать каждое письмо.

Повторю, что освобождение папки «Входящие» не означает, что вы должны сразу же решать все вопросы. Это значит, что вы удалили все, что вам не нужно, сохранили то, что может понадобиться, выполнили то, что заняло меньше двух минут, и переместили в папки для напоминаний все, что вам нужно сделать или что вы ждете от других. А вот теперь вы можете открыть папку «@ДЕЙСТВИЯ» и заняться теми письмами, которые туда отправили. Разве это не проще, чем постоянно прокручивать экран со списком сообщений и при этом все равно опасаться, что вы все равно что-то упустили?

### **Предупреждение по поводу хранения напоминаний в разных местах**

Храня напоминания о том, что нужно сделать, вне зоны видимости, вы идете на определенный риск. Главная функция системы организации состоит в том, чтобы вы видели напоминания о конкретных действиях именно тогда, когда вам это нужно, чтобы вы точно знали, почему вы выбираете сделать что-то (и что не делаете). Прежде чем покинуть офис или провести большую часть дня, делая что-то ранее не запланированное, проверьте все электронные сообщения, которые остались у вас в папке, как вы проверяете списки «Телефонные звонки» и «За компьютером». По сути, папка «@ДЕЙСТВИЯ» — продолжение вашего списка «За компьютером», и работать с ней нужно точно так же.

Если бумажные материалы являются для вас напоминаниями, то и с ними вы также должны работать, как со списком.

Делать себе напоминания в папке, в списках, в системе электронной почты полезно, но при условии, что вы просматриваете

Иногда работать с бумажными документами легче, чем с их цифровыми версиями.

все категории, для которых ставите эти напоминания. Нельзя допустить, чтобы что-то терялось в глубинах ваших систем и не использовалось

по назначению. В этом отношении цифровой мир может таить опасность, потому что, как только информация исчезает с экрана, она больше не воспринимается как эффективная подсказка. Это заставило многих приверженцев технологичных решений вернуться к бумажным системам планирования: их материальность и очевидность внушают больше доверия, что напоминания будут выполнять свою функцию!

Если вы хотите приятно провести время с друзьями или пойти на долгую прогулку, чтобы вас при этом абсолютно ничего не беспокоило, вы должны понимать, где хранятся все вопросы, которыми вам нужно заняться, что они собой представляют и точно знать, что они подождут. И вы должны быть способны систематизировать свои дела в течение нескольких секунд, а не дней.

## Организация напоминаний по проектам

Создание и ведение одного списка по всем проектам (повторю, это любые ваши обязательства или желаемый результат, для завершения которых требуется больше одного действия) может стать серьезной задачей! Скорее всего, у вас окажется больше проектов, чем вы думаете. Если вы еще этого не сделали, советую изначально составить список проектов в очень простом формате, похожем на список следующих действий. Это может быть раздел в цифровой системе управления задачами, страница в блокноте или просто отдельная папка под названием «Проекты», где будет храниться единый список или отдельные листы по каждому проекту.

## Список проектов

Список проектов не должен содержать детали и подробности по указанным проектам. Не стоит пытаться организовать его по размеру проектов, их приоритетности или срочности. Он должен быть просто полным перечислением всех незавершенных задач. Вы нечасто будете обращаться к списку проектов в своей повседневной деятельности.

Полный и актуальный список проектов является главным операционным инструментом, с помощью которого можно «увидеть лес за деревьями».

Преимущественно ваше внимание будет сосредоточено на событиях в календаре, на списке следующих действий и неожиданных незапланированных делах. Помните, что вы не можете выполнить проект — вы можете лишь выполнять действия, которые для этого требуются. Однако чтобы уверенно чувствовать себя в долгосрочной перспективе, нужно иметь представление о горизонте планирования, представленном вашими проектами.

Настоящая ценность списка проектов в том, что (по крайней мере раз в неделю) вы сможете полностью пересматривать свои задачи, чтобы быть уверенным, что определили следующие действия по каждому из своих проектов и ничего не упустили. Вы повысите уверенность в себе и чувство контроля, если время от времени будете просматривать этот список. Вы также знаете, что у вас имеется полный список задач (для себя и других), если вдруг необходимо изменить рабочую нагрузку.

## Ценность полного списка проектов

Широкое и простое определение «проекта», которого я придерживаюсь (для достижения желаемого результата требуется больше одного действия), дает важный инструмент, чтобы ухватить более тонкие вещи, беспокоящие ваше сознание. Если вы заняты в сфере, изначально ориентированной на проекты (производство, программное обеспечение, консалтинг и т.д.),

возможно, вам трудно будет принять, что «купить собаку для детей» или «найти хорошего портного» — это проекты. Однако вне зависимости от того, как вы их называете, от вас потребуется какое-то внимание, чтобы они перестали быть источником напряжения в вашем внутреннем пространстве.

Одна из наиболее значимых вещей, которую вы можете сделать, чтобы гарантировать себе высокую эффективность без стресса, — это составить полный список всех проектов, прояснить их для себя и поддерживать в актуальном состоянии. Вот почему это так важно:

- имеет первостепенное значение для контроля и концентрации внимания;
- помогает не упустить мелкие детали;
- составляет основу еженедельного обзора;
- стимулирует управление отношениями.

*Имеет первостепенное значение для контроля и концентрации внимания.* Невозможно быть действительно спокойным и продуктивным, если все то, чем вы планировали заняться, постоянно всплывает у вас в мозгу, и неважно, серьезные это вопросы или незначительные. Если у вас нет полного внешнего списка задач, который вы могли бы периодически просматривать, мысль о том, что нужно поменять водительские права, занимает в вашей голове столько же места, как мысль о необходимости сформировать повестку дня для следующей ежегодной конференции.

*Помогает не упустить мелкие детали.* Более мелкие, незначительные материалы, с которыми нам приходится иметь дело, иногда могут вызывать даже больший стресс, просто потому что они не настолько очевидны. Проекты обычно не идут в комплекте, аккуратно упакованные и перевязанные ленточкой. То, что поначалу нам кажется простым, может обернуться совсем иначе. Вы устраиваете дочь в детский сад, но вдруг возникает проблема с регистрационными документами. Вы думаете, что



со счетом, который вы выставили клиенту, все в порядке, а теперь клиент не согласен с некоторыми позициями. Для того чтобы определить эти ситуации и включить их в свою систему с указанием желаемого результата и необходимых действий, требуется немало энергии.

*Составляет основу еженедельного обзора.*

Как я уже говорил, еженедельный обзор является критически важным фактором успеха при соотнесении ваших крупных обязательств с повседневной деятельностью. А полный

Проекты обычно не идут в комплекте, аккуратно упакованные и перевязанные ленточкой. В крупных проектах часто неожиданно появляются мелкие детали.

список проектов остается краеугольным камнем этого процесса. Суть в том, чтобы каждую неделю вы могли проконтролировать, устраивает ли вас то, что вы делаете (или не делаете); чтобы найти собаку для детей одновременно с тем, что вы делаете (или не делаете) для следующей ежегодной конференции. Однако у вас уже должен быть этот список проектов, желательно в актуальном состоянии, чтобы вы могли думать о своих задачах в такой перспективе.

*Стимулирует управление отношениями.* Всегда полезно сохранять ощущение контроля и иметь полное представление о своих обязательствах по отношению к разным людям, общаетесь ли вы с руководителем, подчиненным, партнером или членом семьи. Проблемы с распределением ограниченных ресурсов — вашего времени, денег, внимания — возникают постоянно. И когда ваши отношения с другими людьми требуют какого-то из этих ресурсов, единственный способ эффективно нейтрализовать это внутреннее давление — вести переговоры и договариваться (и часто — менять условия). Когда руководители, члены семьи, коллеги видят полную картинку своих профессиональных и личных обязательств, это стимулирует важные и конструктивные обсуждения с вовлеченными сторонами. Но этого не произойдет без полного списка проектов.

## Где искать проекты, пока не попавшие в зону вашего внимания

Есть три основные области, где вас могут поджидать «спрятавшиеся» проекты:

- текущая деятельность;
- обязательства с более далеким горизонтом планирования;
- текущие проблемы, задачи и возможности.

*Текущая деятельность.* Довольно много проектов можно увидеть, просто открыв свой календарь, список следующих действий или осмотревшись на рабочем месте.

Есть ли в вашем календаре встречи, состоявшиеся или предстоящие, которые сами по себе не приведут к тому результату, которого вы хотите добиться? Вы можете заметить, что запланированный вами конференц-звонок касается запроса клиента на приобретение нового программного обеспечения. И вот рождается проект «Изучить возможное программное обеспечение для клиента XYZ». Или у вас запланировано родительское собрание в школе сына. Это становится напоминанием, что вам нужно решить вопрос с его расписанием занятий. Предстоящие личные и деловые поездки, конференции и мероприятия у вас в календаре и так далее — все нужно рассматривать с точки зрения проектов, требующих внимания.

Вполне вероятно, что у вас есть еще не определенные проекты, связанные со следующими действиями в вашем списке. У многих моих клиентов оказывались примерно такие задачи в списке «Телефонные звонки»: «Позвонить Марио относительно встречи со спонсорами». При этом еще не была сформулирована задача «Определить спонсоров», и, соответственно, она не была внесена в список проектов.

Вот еще один момент, на первый взгляд очевидный, но который многие упускают из виду. В вашем портфеле есть предложения и контракты, которые вы должны просмотреть, на вашем рабочем столе — формы, которые следует заполнить

для банка, в вашем бумажнике — сломанные часы, которые нужно занести в ремонт. По сути, это не что иное, как ваши проекты. Убедитесь еще раз, что все эти задачи являются частью вашей системы, а не оставлены на произвол судьбы.

*Обязательства с отдаленным планированием.* Я почти могу биться об заклад, что вы не уделяете должного внимания некоторым своим обязательствам и интересам, относящимся к отдаленному планированию, целям, видению и основным ценностям.

Обзор ваших обязанностей в профессиональном и личном плане покажет, чему стоит уделить внимание. Их будет полезно рассматривать как отдельные проекты.

Если у вас есть профессиональные цели, корпоративные задачи, стратегические планы, вы уже выделили все проекты, которые они включают, чтобы можно было начать последовательную работу над ними? Мне никогда не встречался руководитель, который, проверяя любой документ по долгосрочному планированию, не нашел для себя хотя бы одного проекта, требующего прояснения. Предполагаются ли какие-то события в вашей личной жизни, которые уже сейчас привлекли ваше внимание и требуют определенных действий: дети растут, родители стареют, близится пенсия, меняются ожидания супруга, появляются новые хобби? Подобные размышления часто приводят к основополагающим проектам, которые, однажды возникнув, сформируют у вас чувство уверенности и контроля над своим миром.

*Текущие проблемы, задачи и возможности.* Неиссякаемым источником для вашего списка проектов является все то новое, что легко может сбить ваш фокус и затянуть в свою трясиину, если сразу не сформулировать это новое в терминах проекта и следующих конкретных действий:

- проблемы;
- улучшения процесса;
- творческие возможности.

В каких случаях проблема является проектом? Всегда. Когда вы оцениваете положение дел как проблему, а не просто как текущую ситуацию, вы предполагаете, что существует потенциальное решение. Есть ли оно на самом деле, еще нужно подумать. Но по крайней мере вам нужно провести некое исследование, чтобы это узнать. «Подумать, как помочь Фредерику улучшить дела в школе»; «Разрешить ситуацию с арендодателем и ремонтом здания»; «Закрыть спор о компенсации с деловым партнером» — все это примеры самых настоящих проектов, которые вы можете не считать проектами. Однако когда вы все-таки начнете думать об этом как о проектах, внесите их в ваш список и определите следующее действие для каждого из них. Вы сами удивитесь тому, что перешли на новый уровень управления проектами, эффективно и без стресса.

Проекты «прячутся» в ваших административных, оперативных и рабочих процессах как в профессиональной сфере, так и в личной жизни. У вас есть жалобы и нарекания по поводу работоспособности ваших систем? Есть ли недостатки в ваших процедурах хранения информации, коммуникации, приема на работу, делопроизводства? Нужно ли что-то улучшить в ваших банковских или финансовых процедурах или в том, как вы поддерживаете отношения с семьей и друзьями? Такие вещи становятся проектами незаметно. Сложно бывает понять, когда они пересекают границу между беспокойством и настоящей проблемой (или вдохновением), с которой нужно что-то делать.

И, наконец, есть вещи, которыми вы хотели бы заняться для саморазвития или творческого самовыражения. Вы хотели бы выучить итальянский язык, научиться готовить или рисовать? Вам приходила в голову мысль, что было бы здорово пройти онлайн-курс цифровой фотографии или социального маркетинга? Вполне вероятно, что многие подобные проекты так и останутся в вашем списке «Когда-нибудь / может быть». Однако когда вы оцените эффективность методологии GTD, вы непременно захотите воспользоваться ее преимуществами

и с большей готовностью начнете включать новый, интересный и полезный опыт в вашу жизнь и определять желаемый результат уже в списке текущих проектов.

### Один список или несколько?

Для большинства людей оптимальным вариантом является ведение одного общего списка, а не ежедневных руководств, составленных по приоритетам. Система организации — это просто место хранения всех ваших открытых вопросов и вариантов, чтобы мозгу было легче принимать необходимые интуитивные стратегические решения.

Честно говоря, неважно, сколько у вас разных списков проектов, если вы просматриваете их содержание так часто, как это требуется. В основном это можно делать за один заход во время еженедельного обзора.

### Способы классификации проектов

В некоторых ситуациях имеет смысл разделить свой список проектов на категории (это помогает снизить уровень стресса). Рассмотрим стандартные варианты.

*Персональные/профессиональные.* Многие люди предпочитают делить свои проекты на профессиональные и персональные. Если вы из их числа, помните, что следует проверять свой список личных проектов так же часто, как и список профессиональных, а не откладывать его на выходные. Многими личными делами, как и всеми остальными, нужно заниматься в течение недели. Зачастую самое серьезное давление в профессиональной сфере люди испытывают из-за проблем в личной жизни, которые они упустили.

*Делегированные проекты.* Если вы занимаете руководящую должность, то, скорее всего, несете личную ответственность сразу за несколько проектов, реализация которых лежит на ваших

подчиненных. Конечно, можно поместить их в лист ожидания, но логичнее создать отдельный список «Делегированные проекты» и отслеживать выполнение проектов с его помощью. Ваша задача — периодически проверять этот список, чтобы быть уверенным в прогрессе.

*Отдельные типы проектов.* По роду своей деятельности или образу жизни некоторые люди ведут несколько проектов одной направленности. В некоторых случаях имеет смысл объединить их в отдельную категорию в списке проектов. Например, корпоративный консультант или спикер на конференциях может вести отдельную категорию «Презентации» с хронологическим списком всех предстоящих событий такого рода. По сути, это такие же проекты, как и все остальные. Их также нужно

Правильная степень сложности — это та, которая создает оптимальную степень простоты.

периодически проверять на предмет следующих конкретных действий, пока они не будут завершены. Однако может быть удобно организовать их в один список в том порядке, в кото-

ром они идут в календаре, отдельно от других проектов.

Если вы агент по недвижимости, оказываете консалтинговые услуги или обслуживаете относительно небольшое число клиентов в любой профессиональной области, вероятно, вам будет удобно видеть сразу все ваши «отношения с клиентами». Для этого можно воспользоваться отдельным листом в блокноте или цифровым приложением, но для оптимального функционирования этой системы она должна быть полной; следует постоянно поддерживать актуальность каждого ее пункта.

Кто-то предпочитает систематизировать свои проекты по главным областям внимания: родители составляют такие списки в отношении вопросов, связанных с детьми; предприниматели делят проекты на категории в зависимости от функций, которые они выполняют (финансовая деятельность, продажи, оперативное управление) и т. д.

Еще раз повторю: не столь важно, как именно вы решили систематизировать проекты в своем списке. Главное, чтобы этот список был полным, актуальным и вы могли бы его периодически

проверять, чтобы не держать в голове никаких задач. Независимо от того, как вы организуете свой список сейчас, вы, скорее всего, измените его структуру, когда наберетесь опыта в использовании этой системы и когда фокус в вашей работе и жизни изменится.

## Как быть с подпроектами?

Теоретически некоторые ваши проекты можно разбить на основные составляющие части и каждую рассматривать как отдельный проект. Например, если вы переезжаете в новый дом, где хотите многое изменить и переделать, у вас получится примерно такой список активных действий: «Закончить внутренний двор»; «Сделать ремонт в кухне»; «Организовать рабочий кабинет» и т. д. Каждый из этих пунктов сам по себе может считаться отдельным проектом. Нужно ли занести это в свой список проектов под одним пунктом, например «Закончить ремонт нового дома», или лучше перечислить все подпроекты отдельно?

Это не столь важно, если вы будете проверять все составляющие проекта достаточно часто, чтобы не снизилась продуктивность. Нет ни одного внешнего инструмента или организационного формата, которые бы идеально справлялись сразу с двумя направлениями систематизации — по горизонтали и по вертикали — по всем проектам. Вам самому необходимо держать в голове общую картину (в этом может помочь еженедельный обзор). Если вы заносите в свой список какой-либо крупный проект, возможно, стоит завести для него отдельный список подпроектов и/или план проекта в качестве вспомогательного материала, который вы будете периодически проверять, когда дело дойдет до работы над этим проектом. Я рекомендовал бы вам так и поступить, если какие-то части проекта зависят от чего-то, что нужно сделать сначала. В этом случае могут появиться подпроекты, но никаких следующих действий по ним, потому что они находятся «в режиме ожидания», пока не будут выполнены другие задачи, чтобы этот подпроект сдвинулся с места. Например, вы не сможете перейти к пункту «Сделать ремонт на кухне», пока не завершите «Починить электропроводку в доме». Или, например, у вас нет возможности

отремонтировать весь дом сразу, тогда имеет смысл расставить в порядке приоритета, чем и в какой последовательности вы планируете заниматься. При этом вы можете «Закончить внутренний двор» независимо от других подпроектов. Таким образом, важно по каждой части этого проекта наметить актуальные следующие действия, которые можно выполнять независимо.

Не стоит задерживаться на том, какой вариант лучше. Если вы не уверены, я бы посоветовал вам перечислить свои крупные проекты в списке проектов и составить списки подпроектов как вспомогательные материалы, но обязательно включить их в еженедельный обзор. Часто бывает полезно увидеть в перспективе,

Только от вас зависит, как вы будете систематизировать свои проекты и подпроекты. Убедитесь, что всегда можете найти все нужные вам вещи и проверяете их достаточно часто, чтобы не держать в голове.

что происходит в вашей жизни. Тем не менее, если этот подход кажется вам непродуктивным, попробуйте включить активные независимые подпроекты в качестве отдельных пунктов в свой основной список проектов.

Нет идеальной системы для однократного отслеживания всех ваших проектов и подпроектов. Вы просто должны знать о том, что у вас есть проекты, а если они разбиваются на составные части, где найти нужные напоминания о них\*.

## Вспомогательные материалы по проектам

Вспомогательные материалы по проектам — это не действия и не напоминания. Это ресурсы, предназначенные для того, чтобы поддержать ваши действия и размышления по конкретным проектам.

---

\* Когда я пишу это, я мучительно пытаюсь организовать свой переезд из Калифорнии в Европу. Несколько месяцев в моем списке проектов значился пункт: «Переехать в Амстердам». На прошлой неделе, когда настала необходимость действий по самым разным аспектам, я разбил этот один проект на 15 составляющих, которые теперь должен контролировать каждую неделю, начиная от «Открыть счета в голландском банке» до «Решить вопрос с хранением картин в Санта-Барбаре».



*Не используйте вспомогательные материалы как напоминание.* Как правило, стопка документов, забытые до отказа папки, множество электронных писем и документов служат напоминанием о том, что, во-первых, у человека есть какой-то проект, а во-вторых, что нужно что-то с ним делать. Многие изначально относятся к вспомогательным материалам как к напоминанию о действиях. Однако в этом случае не определены ни следующие действия, ни элементы списка ожидания, а значит, психологически вся эта информация способна только оттолкнуть, но никак не привлечь человека, который должен это все организовать. Эти стопки бумаги и папки словно вызывают к вам на подсознательном уровне: «Сделай что-нибудь с нами! Реши что-нибудь! Организуй что-нибудь!» Однако когда рабочий день в разгаре и все кипит, такие бессистемные папки вряд ли будут способствовать работе. Фактически вы перестаете обращать на них внимание, потому что они не подсказывают вам, что де-

лать дальше, а только создают больше ментального шума и эмоционального напряжения.

Если вы оказались заложником подобной ситуации, для начала внесите сам проект в список проектов как напоминание о том, что вы должны добиться определенного результата. Затем в соответствующих списках нужно обозначить следующие конкретные действия и то, что вы ожидаете от других. Наконец, когда настанет время совершить конкретное действие, например позвонить кому-то по данному проекту, достаньте все материалы, которые могут понадобиться во время разговора.

Итак, повторяю еще раз: не следует использовать вспомогательные материалы по проекту как главное напоминание о том, что нужно сделать: для этого у вас есть отдельный список действий. При этом, если вспомогательные материалы содержат планы и обзоры по проекту, возможно, стоит расположить их в более близкой доступности. Конечно, они могут находиться и в обычной системе хранения информации, если вы достаточно

Что в вашей обстановке продолжает психологически «вызывать» к вам и требовать, чтобы вы что-то предприняли?

организованы, чтобы обращаться к этим материалам каждый раз, когда вы проводите свой еженедельный обзор. Если нет, то лучше хранить их (возможно, вместе с распечатками электронных документов) в отдельном лотке на столе или отдельном ящике так, чтобы они всегда были перед глазами.

Вернемся к примеру с переездом в новый дом: заведите отдельную папку под названием «Ремонт — Пинкертон Плейс, дом 37», где будут находиться все планы, детали и заметки, касающиеся внутреннего двора, кухни и кабинета. Во время еженедельного обзора, дойдя до пункта «Ремонт в новом доме» в списке проектов, вы сможете достать папку по этому проекту и просмотреть всю информацию, чтобы убедиться, что не упустили ничего из того, что нужно сделать. Затем вы выполните эти действия, делегируете или отложите и пополните папку следующей информацией, которая понадобится для работы над проектом или во время следующего еженедельного обзора.

Многие люди для взаимодействия с имеющимися и потенциальными клиентами используют папки по клиентам и/или специальное программное обеспечение по управлению отношениями с клиентами (CRM). Проблема в том, что одни материалы представляют собой просто факты или фоновую информацию, которую можно сохранить для дальнейшего использования, а другие требуют действий, которые будут способствовать развитию отношений с клиентом и которые нужно отслеживать. Во втором случае более эффективной является система со списком напоминаний. Информацию о клиентах можно хранить, как и любую справочную информацию. Однако если мне нужно позвонить клиенту, я хочу, чтобы напоминание об этом было у меня в одном-единственном списке «Телефонные звонки»\*.

---

\* Развитие технологий будет способствовать дальнейшей автоматизации рабочего процесса; CRM-системы и другие приложения программируются, чтобы производить напоминания о действиях, и т. д. Теоретически это должно снизить персональную необходимость отслеживания подобных вопросов. На практике каждый человек должен контролировать весь спектр работ, за который он отвечает, и управлять им в рамках собственной комплексной системы. Кроме того, иногда ситуация меняется так быстро или является настолько тонкой, что ее нельзя доверить даже самым продвинутым технологиям.

## Систематизация случайных мыслей по проекту

В главе 3 шла речь о том, что часто нас посещают идеи по проектам, которые мы хотим сохранить, но которые не требуют немедленных действий. Такие идеи, от мыслей о том, чем бы заняться в следующий отпуск, до определения основных пунктов плана по проекту, попадают в широкую категорию «вспомогательные материалы по проекту». Эти мысли могут посетить вас в тот момент, когда вы за рулем несетесь по шоссе и слушаете новости или когда читаете статью на профессиональную тему. Как вы обычно поступаете с такой информацией?

Мой вам совет: проанализируйте, где вы храните информацию по этому конкретному проекту или теме, как можете что-то добавить в этот формат, а также где можно хранить дополнительные данные, связанные с этим проектом. Большинство специалистов рекомендуют несколько вариантов работы со вспомогательными материалами: прикрепленные комментарии, цифровая база данных или информация в электронной почте, а также обычные канцелярские папки и записи в блокноте.

Вы не должны терять идеи  
по поводу проектов или тем.

*Прикрепленные комментарии.* Большинство приложений для планирования позволяют добавить цифровой комментарий к списку или к записи в календаре. Если вы ведете список проектов в электронном формате, можете найти нужный проект, добавить комментарий и записать свою идею. Это отличный способ воспользоваться преимуществами быстрого планирования «на салфетке». Если список проектов у вас в бумажном варианте, можно просто добавить самоклеящийся листок с идеей напротив нужного пункта списка или на отдельном листе по данному проекту. В любом случае не забывайте читать эти комментарии, когда просматриваете информацию по проекту, чтобы использовать свои мысли.

*Электронная почта и цифровые приложения.* Современная цифровая реальность предлагает бесконечное количество способов работы

с идеями по проекту. Электронные сообщения с полезной информацией по проекту можно хранить в отдельной папке с соответствующим названием. Если таких писем слишком много, подумайте о создании двух папок: «Партнерство с Джонсоном — актив» и «Партнерство с Джонсоном — архив» или что-то в этом роде. Возможно, окажется полезным использование более продвинутых цифровых инструментов для организации ваших мыслей по проекту или теме, если вы еще этого не сделали. Сегодня существует множество подобных инструментов: от простых облачных технологий, позволяющих полностью настроить их под свои потребности, до систем управления проектами с возможностью совместного доступа и персональных приложений, в которых возможно практически все: от построения ассоциативной карты в свободном формате до организации больших объемов текстовой информации.

Оборотная сторона разнообразия цифровых инструментов управления проектами заключается в той легкости, с которой мы размещаем потенциально важную информацию в самых разных местах. В итоге практически возвращаемся к тому, с чего начали: мы не знаем, где точно хранится информация, не видим ее комплексно с нужной перспективы в нужное время и не уверены, как и куда конкретно размещать какие-то данные. Все заканчивается тем, что мы вновь пытаемся удержать все в памяти! Я постоянно нахожу новые способы отслеживать

Внутренняя угроза цифрового мира состоит в том, что огромное количество информации может легко храниться в самых разных местах без перекрестных ссылок.

нужную информацию обо всем, чем я занимаюсь, но сохраняю спокойствие и уверенность, только когда имею четкий список проектов и регулярно просматриваю все составляющие моей системы.

*Бумажные папки.* Когда вы собираете бумажные материалы, имеет смысл создать отдельные папки по каждому проекту. Возможно, это совсем нетехнологично, зато просто. Хорошую

систему хранения справочной информации отличает простота в организации и использовании. В такой системе вам будет вполне удобно создать папку для небольших заметок после деловых встреч. Временами легче проанализировать и оценить информацию по проекту, необходимую для проведения встреч и переговоров, используя физические материалы из папки, чем данные в цифровом формате. Я часто распечатываю материалы, которые могут мне пригодиться: таблицы, расписания, электронные письма, информацию из интернета, чтобы при необходимости они были под рукой.

*Страницы в блокноте.* Существенное преимущество обычного бумажного блокнота состоит в том, что отдельному проекту можно посвятить целую страницу или же несколько страниц.

Несколько лет я пользовался блокнотом среднего размера, где сначала шел список проектов, а ближе к концу блокнота оставлял пустые страницы, чтобы записывать там любые случайные мысли по проекту, планы и детали по пунктам из основного списка. И хотя сегодня на смену бумажным системам планирования приходят их цифровые аналоги, модель с использо-

ванием блокнота очень удобна: она обеспечивает комплексный и многоуровневый подход к организации системы планирования.

Стоит периодически «чистить» систему от устаревших, невыполнимых или ненужных комментариев. Для меня оказалось полезным собирать свои случайные мысли и комментарии, скорее потому, что это стимулирует мой мыслительный процесс, а не потому, что я затем использую все эти идеи (большинство из них бесполезны!). Тем не менее я стараюсь не хранить свои старые идеи, притворяясь, что они очень нужные, когда на самом деле это не так.

Все описанные методы могут быть эффективно использованы для организации планирования по проекту. Нужно лишь регулярно определять, каких конкретных действий требуют ваши комментарии по проекту, а также просматривать сами комментарии так часто, как это необходимо для данного проекта.

## Организация материалов, которые не требуют действий

Самая серьезная проблема с персональными системами управления возникает у большинства людей потому, что они смешивают немногочисленные задачи, требующие конкретных действий, с огромным количеством информации и материалов, имеющих ценность, но не подразумевающих действий. Хорошая система хранения информации, не требующей действий, настолько же важна для нашей профессиональной и личной жизни, как и управление действиями и напоминаниями по проектам. Без правильного управления подобная информация способна засорить весь процесс.

Информацию, не требующую действий, можно разделить на три категории: справочные материалы; напоминания о вещах, не требующих немедленных действий, но которые могут понадобиться потом; и то, что никогда вам не понадобится (мусор).

### **Справочные материалы**

Большинство материалов из тех, что попадает к вам на стол, относятся к справочным. Эта информация не требует каких-либо действий, но по самым разным причинам вы хотели бы ее сохранить. Нужно принять следующие решения: какую информацию и в каком объеме сохранить, сколько выделить на это места, в какой форме ее сохранить и где. Как правило, это ваш личный выбор, основанный на юридических или логических доводах, а также персональных предпочтениях. Однажды организованная, эта система потребует вашего внимания только тогда, когда ее нужно будет изменить из-за того, что у вас накопилось избыточное или недостаточное количество информации, учитывая ваши потребности или предпочтения.

Психологическая проблема, возникающая у большинства людей, состоит в том, что они еще не решили, какие материалы требуют от них действий, а какие нет. Как только вы

провели четкое деление, справочные материалы перестают нести на себе печать незавершенности: теперь это просто ваша библиотека. Ваша задача — решить, насколько она будет большая. Пройдя этап определения справочных материалов, можете хранить там столько информации, сколько позволит физическое или цифровое пространство. Я получил возможность хранить в архиве гораздо больше электронных писем, а также цифровых фотографий после того, как увеличил объем памяти на жестком диске компьютера, добавил внешние жесткие диски и начал пользоваться облачными технологиями. В моем случае справедливо правило «Чем больше, тем лучше». Тем более что увеличение объема справочного материала не доставляет мне психологического дискомфорта.

## Разнообразие справочных систем

Сегодня справочные материалы доступны в самых разных форматах (по темам и источникам информации), как и многочисленные способы их организации. Далее мы кратко рассмотрим самые распространенные из них.

- Хранение общей справочной информации: бумажная система, электронная почта, простые цифровые системы хранения.
- Хранение большого объема информации.
- Управление контактами.
- Библиотеки и архивы.

### *Хранение общей справочной информации.*

Как я уже говорил в предыдущих главах, хорошая система хранения информации играет ключевую роль в обработке и систематизации всех ваших материалов. Она также является обязательным условием при

Система хранения информации должна быть просто библиотекой, которой можно легко воспользоваться, а не напоминанием о действиях, проектах, приоритетах или перспективах.

работе с бумажными документами и постоянно поступающей электронной информацией, которые по каким-то причинам вы хотели бы сохранить. В идеале вы уже создали для себя систему хранения общих справочных материалов, когда разбирали входящие документы. Вам должно быть удобно хранить даже один-единственный документ, к которому вы хотите вернуться позже, или статью, которую прочитали онлайн. Эта система должна быть неформальной, удобной в использовании и всегда под рукой. Если у вас еще нет такой системы, вернитесь к главе 4, чтобы получить информацию по теме.

Большинству людей достаточно от одного до четырех стандартных ящиков для документов, несколько десятков электронных папок, а также другие цифровые места хранения информации и категории, количество которых может варьировать от нескольких единиц до нескольких сотен\*. Сама глобальная сеть — это не что иное, как огромный цифровой картотечный шкаф, который освобождает от необходимости создавать собственную цифровую библиотеку справочных материалов и производит огромный объем информации, которую вы хотели бы собрать и упорядочить в собственной системе. Информационный поток растет, множатся способы доступа к информации и ее систематизации, это обостряет проблему разделения информации: какая требует действий, а какая нет, — а также делает необходимым создание эффективной и простой системы хранения справочных материалов и управления этой системой.

*Хранение большого объема информации.* Если информация по теме занимает больше пятидесяти папок и/или основных документов, возможно, стоит выделить для ее хранения отдельную секцию,

---

\* Я не прочь вкусно пообедать и потому собираю информацию о тех ресторанах по всему миру, которые мне было бы интересно посетить (учитывая как личный опыт, так и рекомендации). Я храню эту информацию в электронном приложении, и мне достаточно зайти, например, в следующие папки: «Места — Лондон — Рестораны», чтобы увидеть нужный мне список. Всего лишь одной теме — ресторанам, которые я хотел бы посетить, — посвящены сотни папок и подпапок в моем компьютере.



ящик или цифровую базу данных и упорядочить ее по алфавиту или применить другую простую систему поиска в рамках материалов по этой теме. Например, если вы занимаетесь вопросом слияния компаний и вам необходимо хранить большой объем бумажных документов, возможно, стоит выделить два или три ящика, чтобы поместить туда всю документацию для комплексной финансовой и юридической проверки. Если вы увлекаетесь садоводством, парусным спортом или готовкой, каждому из этих хобби стоит отвести отдельный ящик в шкафу.

Обратите внимание, что, если материалы по какой-то теме имеют отношение и к другим вопросам, у вас может возникнуть дилемма, сохранить ли их в папке с общей справочной информацией или поместить в специализированные папки по темам. Если вам попалась интересная статья про деревянные заборы, что делать: сохранить ее в ящике, где у вас все материалы по саду, или в общей системе вместе со всеми остальными материалами на тему ремонта дома? Как правило, лучше придерживаться одной общей системы хранения информации с очень ограниченным делением на отдельные темы.

*Управление контактами.* Существенная часть информации, которую нужно сохранить, касается непосредственно людей вашего круга общения. Вы имеете дело с самой разной контактной информацией: номера телефонов (мобильных, домашних, рабочих), адреса электронной почты и т. д. Кроме того, если нужно, вы постараетесь сохранить информацию о днях рождения, именах членов семьи, хобби, интересах и увлечениях и т. д. С профессиональной точки зрения вам может понадобиться отслеживать даты приема на работу сотрудников, сроки проведения оценки персонала, цели и задачи, а также другие потенциально важные даты для управления персоналом и для юридических целей.

В большинстве цифровых и бумажных систем планирования раздел для контактной информации (точно так же как и календарь) является, возможно, самым часто используемым компонентом. Всем нужно где-то хранить номера телефонов

и адреса электронной почты. Обратите внимание, что эта информация носит исключительно справочный характер. Не требуется никаких действий — это просто информация, которая когда-нибудь может понадобится. При всем развитии цифровых технологий у многих людей все еще собираются целые пачки визиток, словно вызывающие к своим хозяевам: «Реши что-нибудь! Сделай что-нибудь со мной!»

Однако после того как вы отделили информацию, требующую действий, от всего остального, не так уж сложно понять, как систематизировать контактную информацию; важно только учесть ваши индивидуальные потребности при ее организации. Проблемы могут возникнуть тогда, когда люди пытаются использовать систему управления контактами как инструмент для напоминаний о том, что им нужно сделать. Это не работает, если только это не составная часть функциональной CRM-системы, содержащей как информацию о клиентах, так и соответствующие комментарии по работе с ними. Если вы определили все действия относительно других людей, занесли их в свой список напоминаний, а затем отслеживаете, у вашей системы управления контактами остается только одна функция: хранение информации.

Единственный вопрос (или возможность), который может возникнуть: сколько информации вам нужно хранить, где и при помощи какого оборудования, чтобы система была эффективна и всегда под рукой? Идеального ответа на этот вопрос, скорее всего, нет. Но, возможно, выбор стоит сделать в пользу цифровых онлайн-инструментов, учитывая, что сегодня их технические характеристики постоянно совершенствуются, они предлагают разные варианты хранения данных и просты в использовании.

*Библиотеки и архивы: уровни персонализации.* Полезная информация может находиться на разных уровнях. Если копать достаточно глубоко, можно найти практически что угодно. Ответ на вопрос, сколько информации нужно хранить, насколько близко и в какой форме, будет периодически меняться в зависимости от ваших

потребностей, персонального уровня комфорта при работе с информацией, а также технологий, определяющих ваше отношение к глобальной информации. Тем не менее это не главный вопрос для вашего персонального процесса организации и личной продуктивности, если вы держите все ваши проекты и дальнейшие действия под контролем в системе, с которой регулярно работаете. Любые справочные материалы в этом случае остаются не больше и не меньше чем справочными материалами, которые нужно собрать и сохранить в соответствии с вашими личными предпочтениями, потребностями и возможностями.

Всегда проще, если вы проявляете последовательность. Информацию какого типа вам нужно постоянно иметь под рукой? Она должна храниться в мобильном устройстве или в блокноте, с которыми вы не расстаетесь.

Для материалов исключительно справочного характера единственный вопрос состоит в том, стоят ли они места и времени, чтобы их хранить.

Что вам нужно для проведения встреч или для участия в мероприятиях вне офиса? Это должно быть в вашем портфеле, рюкзаке или сумочке. Что может понадобиться для работы в офисе? Это должно находиться в вашей личной системе хранения информации или в вашем компьютере. Что касается каких-то исключительных рабочих ситуаций, необходимые материалы могут храниться в общей корпоративной системе хранения или где-нибудь в облачном приложении. Если какую-то информацию вы можете легко найти в интернете, не нужно ничего с ней делать, кроме случаев, когда она может вам понадобиться в отсутствие интернет-соединения. Тогда лучше распечатать ее при удобном случае и сохранить в папке, которую вы сможете взять с собой.

Организация персональной системы хранения справочной информации зависит только от наличия физического (или цифрового) пространства и от конкретных целей. Во-первых, разделите информацию на требующую действий и не требующую. Во-вторых, продумайте, как вы будете ее использовать,

а следовательно, где и в какой форме она должна храниться. Решив эти вопросы, вы сможете систематизировать столько информации, сколько нужно. Не существует «идеальной» справочной системы. Ее структуру и содержание каждый человек определяет для себя в зависимости от соотношения потенциальной ценности информации ко времени и усилиям, необходимым на ее сбор и управление. Оптимальный вариант — подумать, как и где сохранить необходимую вам информацию. Таким образом вы начнете создавать для себя практическую систему, вместо того чтобы пытаться выбрать из существующих или придумать. Со временем ваша справочная библиотека увеличится и станет лучше организованной. Она только выиграет, если этот процесс пойдет параллельно с усовершенствованием управления вашими повседневными делами. Возможно, не всегда будет очевидно, как сделать это лучшим образом. Ключевым фактором явится периодический обзор и переоценка вашей системы, а также оперативное внесение изменений по мере необходимости.

## «Когда-нибудь / может быть»

Далее, для того чтобы систематизировать материалы, не требующие действий, необходимо отслеживать то, к чему вы планируете вернуться позже. Спектр этих действий довольно разнообразен: путешествие в какое-то особенное место,

В список «Когда-нибудь / может быть» попадает не то, что вам не нужно. Возможно, это самые интересные и творческие вещи, с которыми вы имеете дело.

которое вы когда-нибудь совершите; книги, которые хотите прочитать; проекты, которые планируете реализовать в следующем году; навыки и таланты, которые хотели бы у себя развить. Для полной реализации этой модели вам нужен отдельный список.

Есть несколько способов организовать хранение материалов для последующего обзора, и любой поможет вам систематизировать их и больше не держать в голове. Вы можете составить

разные версии списка «Когда-нибудь / может быть», отметить их в календаре или в своей цифровой или бумажной системе для напоминаний.

### Список «Когда-нибудь / может быть»

Вполне возможно, что, проводя полную очистку своего сознания, вы натолкнулись на какие-то идеи, которые вам нравятся, но к которым вы еще не совсем готовы, например такие: «Выучить испанский», «Купить Марси лошадь», «Покорить пик Вашингтон», «Написать детектив», «Купить коттедж».

Если вы еще не сделали этого, советую создать список «Когда-нибудь / может быть» в той организационной системе, которую вы для себя выбрали. Затем просто запишите туда абсолютно все мысли такого рода: возможно, это само по себе вызовет у вас прилив самых разных творческих идей.

Очень возможно, что некоторые из этих идей начнут воплощаться, хотя вы не прилагаете к этому никаких сознательных усилий. Мысли обладают материальной силой, и вы увидите, что список «Когда-нибудь / может быть», находящийся у вас перед глазами, способен многое привнести в вашу жизнь и работу. Мы в большей степени склонны воспользоваться удачным стечением обстоятельств, если определили для себя такой вариант развития событий как возможный. Со мной произошло именно это: с данной категории для меня началось обучение игре на флейте и занятия парусным спортом. Помимо вашей корзины «Входящие» у вас есть еще два важных источника пополнения списка «Когда-нибудь / может быть»: ваше воображение и список текущих проектов.

Управление списком «Когда-нибудь / может быть» стимулирует ваше творческое мышление: вы получаете разрешение придумывать самые крутые штуки, но не обязаны сразу же браться за их выполнение.

*Создайте список своих творческих желаний. Что бы вы на самом деле хотели однажды сделать, если бы у вас были время, деньги*

и желание? Запишите это в список «Когда-нибудь / может быть». Типичные категории включают в себя:

- вещи, которые нужно купить или сделать для дома;
- хобби;
- новые навыки;
- творческое самовыражение;
- одежда и аксессуары;
- игрушки (технологичные и любые другие);
- путешествия;
- организации, в которые можно было бы вступить;
- благотворительные и волонтерские проекты;
- вещи, которые нужно увидеть или сделать.

*Пересмотрите текущие проекты.* Пришло время пересмотреть свой список проектов с точки зрения перспективы (то есть с позиции работы, целей и личных обязательств) и определить, можно ли перенести некоторые из текущих обязательств в список «Когда-нибудь / может быть». Если по зрелом размышлении вы поймете, что не сможете взяться за какой-то из запланированных проектов в ближайшие несколько месяцев, смело перемещайте его в этот список.

Иногда бывает полезным систематизировать свои потенциальные проекты по категориям. Большая разница, подумываете ли вы о том, какие преобразования дома сделали бы при наличии ресурсов, или мечтаете покорить горную вершину в Непале, или основать фонд для детей-инвалидов. С профессиональной точки зрения это может выражаться в различии между реальными, но отложенными идеями («Обсудим этот вопрос на нашей следующей квартальной встрече») и проектами, которые вы могли бы запустить, если появятся значительные инвестиции. Поскольку вы экспериментируете с этими вариантами, главное здесь — обращать внимание на то, вдохновляют ли вас ваши списки и категории или, наоборот, раздражают.

## Особые категории списка «Когда-нибудь / может быть»

Более чем вероятно, что у вас есть хобби или особые интересы. Попробуйте объединить их в виде списка, например:

- Еда — рецепты, меню, рестораны, вина
- Дети — чем с ними можно заняться
- Книги, которые нужно прочитать
- Музыка, которую нужно скачать
- Фильмы, которые стоит посмотреть
- Идеи подарков
- Веб-сайты, которые стоит посетить
- Поездки на выходных
- Идеи — разное (означает, что вы не знаете, куда еще их поместить!)

Такие списки — нечто среднее между справочными материалами и списком «Когда-нибудь / может быть». Со справочными материалами их объединяет то, что вы можете собирать и пополнять информацию о хороших винах, ресторанах, книгах; со списком «Когда-нибудь / может быть» — то, что вы можете регулярно просматривать этот список, чтобы напомнить себе при случае что-то попытаться реализовать.

В любом случае это еще одна веская причина создать такую организационную систему, в которой легко собирать и хранить информацию и которая может добавить интереса и разнообразия в вашу жизнь, не обременяя ваше сознание и рабочее пространство нерешенными и незавершенными делами.

## Риски папки «Сохранить и просмотреть»

Многие создают для себя папку «Сохранить и просмотреть». Иногда это просто стопка документов, иногда целый ящик, а иногда электронная папка, которую относят к категории

«Когда-нибудь / может быть». Люди надеются вернуться к каким-то документам потом, когда у них появится свободное время, а пока откладывают их в папку «Сохранить и просмотреть». Я не рекомендую создавать подсистему такого типа, потому что практически во всех случаях, которые я наблюдал, люди сохраняли, но не просматривали содержимое этих папок. В итоге эти папки или стопки документов начинали вызывать подсознательное отторжение. Смысл категории «Когда-нибудь / может быть» нивелируется, если периодически вы не делаете сознательного усилия и не возвращаетесь к ней.

*Мы волны не совершать поступков, которые в силах совершить.*

*Аристотель*

Кроме того, существует огромная разница между системой, которой вы эффективно управляете, например списком «Когда-нибудь / может быть»,

и системой, в которую попадает все без разбора, как в мусорное ведро. Во втором случае половину вещей можно спокойно выбросить, что-то переместить в список «Прочитать/просмотреть», что-то сохранить как справочный материал, что-то зафиксировать в календаре или списке напоминаний (см. стр. 246), чтобы вернуться к этому через месяц или в начале следующего квартала, а в отношении каких-то задач, наконец, определить конкретные следующие шаги. Сколько раз случалось так, что после качественного разбора папки или ящика «Сохранить и просмотреть» там не оставалось ровным счетом ничего!

## Использование календаря для будущих событий

Календарь может быть очень удобным местом для напоминаний о том, что вы могли бы сделать в будущем. Большинство моих клиентов не использовали все возможности, которые предоставляет календарь, иначе они, вероятно, помещали бы туда гораздо больше разной информации.

Одна из трех основных функций календаря — напоминать о событиях, привязанных к дате. Один из действенных



способов использовать эту функцию — фиксировать в нем те задачи, которые вы хотите выбросить из головы, и вернуться к их обдумыванию позже. Вот, например, что можно внести в календарь:

- напоминания об активных действиях по проектам;
- мероприятия, в которых вы хотели бы принять участие;
- катализаторы принятия решений.

*Напоминания об активных действиях по проектам.* Если у вас есть проект, которым не надо заниматься сейчас, но о котором нужно помнить, выберите соответствующую дату и сделайте в календаре напоминание. Оно попадет в категорию дел, привязанных к дате (в противовес категории дел, привязанных ко времени). Затем, когда наступит день X, вы увидите напоминание в календаре и перенесете этот проект в список текущих проектов. Как правило, так можно поступать в следующих случаях.

- Особые события с определенным подготовительным периодом (запуск нового продукта, поиск финансирования и т.д.).
- Периодически повторяющиеся мероприятия, требующие подготовки: обсуждение бюджета, ежегодные конференции, мероприятия по планированию (например, когда вам стоит переместить в список текущих проектов такие пункты, как «Ежегодная конференция по продажам» или «Подготовить детей к новому учебному году»).
- Важные даты у значимых для вас людей (дни рождения, юбилеи, праздники, на которые нужно дарить подарки, и т.д.).

*Мероприятия, в которых вы хотели бы принять участие.* Возможно, вы часто получаете анонсы семинаров, конференций, выступлений и других социальных и культурных мероприятий, которые хотели бы посетить, но принять окончательное решение по этому поводу сможете ближе к дате проведения. Просто

решите, когда именно настанет подходящий момент, и сделайте напоминание в календаре на эту дату:

- «Бизнес-завтрак в торговой палате завтра»
- «Билеты на футбольный матч с участием Lions поступают в продажу сегодня»
- «Специальный репортаж ВВС по изменению климата сегодня в 20:00»
- «Собрание Клуба садоводов в следующую субботу»

Если вы вспомнили о том, что хотели бы внести в свою систему, сделайте это сейчас.

*Катализаторы принятия решений.* Время от времени возникают ситуации, когда нужно принять важное решение, но вы не можете (или не хотите) делать это прямо сейчас. С точки зрения вашего личного процесса управления нет ничего страшного, если вы пришли к выводу, что необходимая информация должна прийти из внутреннего, а не внешнего источника (например, вам нужно подумать, а «утро вечера мудренее») или есть веская причина отложить принятие решения до последнего момента (чтобы решать, исходя из последних обстоятельств). Однако чтобы

Вполне возможно отложить решение какого-то вопроса, но только в том случае, если у вас есть эффективная система для управления этой ситуацией.

чувствовать себя уверенно в ситуации, когда вы не можете что-либо решить, лучше подстраховаться и позаботиться о напоминании, которое вернет вас к этому вопросу в будущем. Для этой цели может послужить напоминание в календаре\*.

Некоторые стандартные области этой категории включают в себя:

---

\* Если вы пользуетесь календарем с возможностью доступа к нему других лиц, очевидно, вы должны более внимательно относиться к подобного рода напоминаниям. В электронных календарях, как правило, есть функция настройки «личной» информации, которую вы можете использовать для напоминаний, не предназначенных для посторонних глаз.

- прием на работу/увольнение;
- слияние/поглощение/приобретение/отказ от инвестирования;
- смена места работы/карьеры;
- возможное изменение стратегии.

Это очень важная тема, которой здесь уделено мало внимания. Продолжите сами и спросите себя: «Есть ли какое-то важное решение, по поводу которого мне нужно сделать напоминание в будущем, чтобы сейчас я мог спокойно перестать об этом думать?» Если да, поместите напоминание в календарь, чтобы вернуться к этому вопросу позже.

## Система напоминаний

Система напоминаний — простой способ управления теми вопросами, которые не требуют непосредственных действий в настоящий момент, но потребуют в будущем\*. Это своеобразная 3D-версия календаря, которая дает возможность хранить физические напоминания о том, что нужно сделать. Этот инструмент очень функционален и фактически поможет вам организовать собственную «почтовую службу» с доставкой напоминаний о конкретных задачах в установленные даты. Лично я пользуюсь этой системой не один год. Конечно, благодаря современным технологиям такие напоминания сегодня гораздо проще делать в цифровых приложениях или мобильных устройствах. Тем не менее с целым рядом задач проще справиться по старинке. Возможности цифрового управления постоянно расширяются, и все же в моей персональной системе остаются задачи, управлять которыми можно более эффективно, если в качестве напоминания о них будут выступать физические объекты.

---

\* Ее также можно назвать системой управления «отложенными», «перенесенными», «постоянными» или «последующими» задачами.

По сути, это не что иное, как простая картотека из папок и файлов, позволяющая распределять документы и физические предметы таким образом, чтобы то, что необходимо вам в определенный день в будущем, автоматически появлялось в корзине «Входящие» в этот день.

Если у вас есть секретарь или помощник, можете делегировать ему по крайней мере часть этой работы при условии, что он также пользуется версией этой или подобной системы. Стандартные примеры:

- «Передайте мне повестку дня утром накануне встречи».
- «Принесите мне эти документы в понедельник утром, чтобы я мог над ними поработать, так как они понадобятся мне в среду на совете директоров».
- «Напомните мне о поездке в Гонконг за две недели, и мы согласуем детали».

Вы должны просматривать папку, относящуюся к этому дню, ежедневно.

Даже если вы занимаете высокую руководящую должность, вам приходится организовывать и систематизировать определенные вопросы, поэтому рекомендую выработать привычку пользоваться предложенной мной системой напоминаний и поддерживать ее. Она позволяет отслеживать многое, и какие-то вопросы вы, вероятно, не доверите своему помощнику. Я пользуюсь этой системой для хранения документов для путешествий и поездок, которые нужны мне в определенные даты, для напоминаний о днях рождения и особых событиях (визуально это заняло бы слишком много места в моем электронном календаре), для распечаток интересных материалов, с которыми хочу познакомиться поближе, когда, возможно, у меня появится больше свободного времени через пару месяцев, и т. д.

Подведем итог: для эффективной работы с картотекой от вас требуется лишь устойчивая поведенческая привычка и секунда времени в день. При этом результат в несколько раз превышает затраченные усилия. Система предлагает уникальную

организационную функцию: решение ничего не решать до определенного момента.

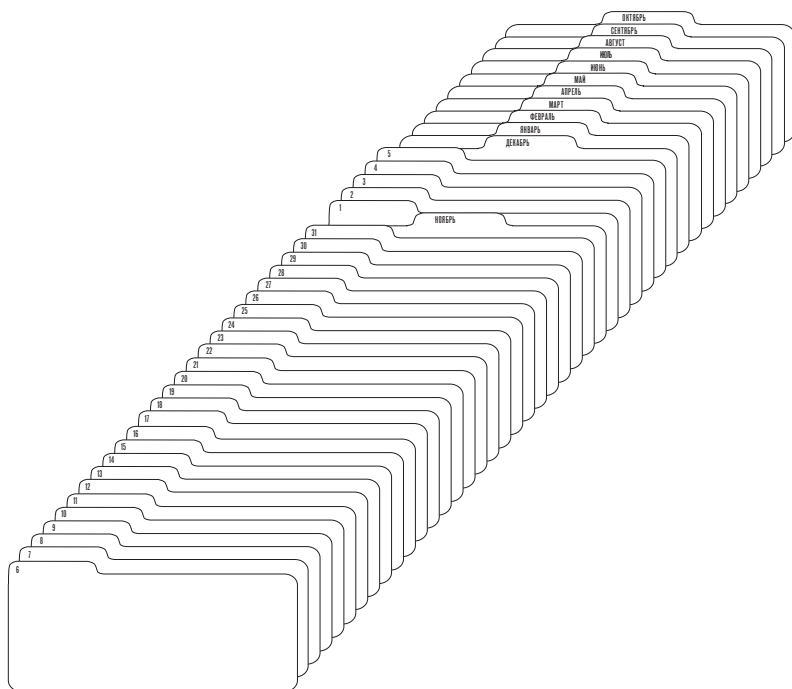
*Как организовать систему напоминаний.* Для создания физической системы напоминаний вам понадобятся сорок три папки: тридцать одна из них должна быть пронумерована от 1 до 31, а оставшиеся двенадцать назовите по месяцам года. Пронумерованные папки на каждый день ставятся первыми, начиная с завтрашней даты (если сегодня 5 октября, то номер первой папки — 6, а за ней — все остальные до 31). За папкой 31 располагается папка для следующего месяца («Ноябрь»), а за ней — папки от 1 до 5. За ними идут остальные папки по месяцам (с «Декабря» по «Октябрь»). Содержимое папки за следующий день ежедневно перемещается в корзину «Входящие», затем пустая папка ставится за последнюю из ежедневных папок (теперь папка за 6 октября становится папкой за 6 ноября). Точно так же, когда папка для следующего месяца достигает начала системы напоминаний (31 октября, после того как вы освободите ежедневную папку, первой будет располагаться папка «Ноябрь», а за ней — ежедневные папки с 1 по 31), ее содержимое переносится в лоток для входящих, а сама папка занимает место после всех ежемесячных папок и становится папкой для ноября следующего года. Такую систему можно назвать «вечной»: в каждый конкретный момент в ней содержатся папки на следующий тридцать один день и на следующие двенадцать месяцев.

Преимущество использования папок в системе напоминаний состоит в том, что они позволяют хранить физические документы (форма, которую нужно заполнить в конкретный день, повестка деловой встречи, которую нужно просмотреть, счет, оплату которого вы откладывали до определенной даты, и т.д.).

Для того чтобы система работала, ее нужно проверять и обновлять ежедневно. Если вы забудете освободить ежедневную папку, то не сможете доверять этой системе при работе с важной информацией. Кроме того, вам придется

управлять этими задачами каким-то другим способом. Если вы уезжаете (или у вас не будет доступа к каталогу на выходных), обязательно заранее проверьте папки, попадающие на время вашего отсутствия.

### ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ НАПОМИНАНИЙ ПРИ ПОМОЩИ ПАПОК (5 ОКТЯБРЯ)



## Контрольные списки: содержательные напоминания

Последняя тема, заслуживающая внимания в рамках системы личной организации, — это создание и ведение контрольных списков, то есть набора возможных составляющих для проектов, рабочих процессов и процедур, мероприятий или направлений, представляющих ценность, интерес или зону ответственности.

По сути, все списки или категории напоминаний, которые мы обсуждали до сих пор, являются контрольными списками. В этом качестве их функция заключается в предоставлении перечня вещей для обзора, чтобы вы могли быть уверены, что ничего не упустили из виду. Однако в традиционном понимании контрольным списком считают систематизированное в виде списка описание содержания темы, процедуры или направления деятельности, которым можно воспользоваться в конкретный момент или при занятии определенным видом деятельности. Масштаб контрольного списка варьируется от общего перечисления зон ответственности в рамках вашей работы до пошаговой инструкции, как загрузить фотографии на веб-сайт.

Много лет назад Альфред Норт Уайтхед\* справедливо отметил: «Цивилизация идет вперед благодаря увеличению числа важных дел, которые мы можем выполнять, не задумываясь о них». Контрольные списки представляют собой микроверсию этого макронаблюдения: каждый раз, когда вам необходимо что-то обдумать, будь то повторяющиеся события («В конце каждого календарного года мне нужно...»), или конкретная ситуация, подразумевающая большее число деталей, чем то, с которым вы можете справиться («Чтобы провести семинар, мне нужно...»), вы должны выносить это за пределы сознания — в вашу внешнюю систему управления, содержащую все детали, о которых следует позаботиться в конкретное время\*\*.

Существует бесконечное множество всевозможных контрольных списков, которые позволяют сохранить ощущение контроля в самых разных ситуациях на работе и в личной жизни. Если вы готовите конкретное блюдо по рецепту из кулинарной книги,

---

\* Альфред Норт Уайтхед (1861–1947) — британский математик, логик, философ. *Прим. ред.*

\*\* Наглядно и ярко значимость этой функции (и того, какими могут быть последствия, если не уделять ей должного внимания) описал Атул Гаванде (Atul Gawande) в своей книге *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Metropolitan Books, 2009). (Чек-лист: как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям. М. : Альпина Паблицер, 2014.)

то пользуетесь контрольным списком, чтобы повысить фокус и результативность. Если перед вами стоит задача подготовить три ключевых направления деятельности или желаемых результата за год, то, когда вы делаете обзор этих пунктов перед заседанием совета директоров, вы также пользуетесь контрольным списком.

Поскольку я описываю процесс обработки и организации того, о чем вы, возможно, думаете, то, чтобы начать реализовывать эту систему, я сосредоточусь на стандартном наборе тем, актуальных для тех людей, для которых контрольные списки являются оптимальным решением.

## **Вещи, которым вы хотите уделить внимание**

Зачастую, когда мы с моими клиентами работаем над тем, чтобы прояснить все, чем занята их голова, у нас появляется примерно следующий список:

- регулярно заниматься спортом;
- проводить больше свободного времени с детьми;
- уделять больше времени проектному планированию в работе отдела;
- поддерживать высокий моральный дух в коллективе;
- позаботиться о соблюдении корпоративных стратегий;
- своевременно оформлять оплату счетов клиентами;
- уделять больше времени духовным практикам;
- уделять больше внимания персональным целям своих сотрудников;
- сохранять мотивацию в работе;
- общаться с ключевыми людьми в компании, чтобы постоянно быть в курсе положения дел.

Как быть дальше с этими «размытыми» внутренними обязательствами и областями внимания?



## Сначала выделите конкретные проекты и действия

Большинство подобных вопросов — это проект и/или действие, которое нужно определить. «Регулярно заниматься спортом» для многих людей на самом деле означает: «Составить график регулярных тренировок» (проект) и «Позвонить Салли, чтобы она посоветовала фитнес-клуб и личного тренера» (конкретное действие). В подобных случаях проекты и действия нужно прояснить и организовать в личную систему. Или, например, намерение «Поддерживать высокий моральный дух в коллективе» должно трансформироваться в проект («Изучить возможные варианты тимбилдинга для моего отдела») с определенным следующим действием («Написать директору по персоналу, узнать ее предложения по этому вопросу»).

Однако есть задачи, которые не вполне соответствуют данной категории, и часто, чтобы эффективно с ними справляться, нужны отдельные контрольные списки.

## Планирование ключевых сфер деятельности и ответственности

Для таких целей, как поддержание хорошей физической формы или повышение мотивации сотрудников, вероятно, нужно составить отдельный контрольный список, к которому вы будете регулярно обращаться. Ваше сознание формирует несколько уровней желаемых результатов и стандартов, а также вариантов действий в каждый конкретный момент, поэтому полезно иметь о них четкое представление (хотя не так просто довести этот навык до состояния привычки).

Я уже говорил о том, что существует как минимум шесть уровней «работы», каждый из которых требует отдельного рассмотрения и анализа. Полный перечень всего, что кажется вам важным и занимает ваше внимание на каждом из этих уровней, мог бы составить грандиозный контрольный список. Он мог бы включать пункты:

- карьерные цели;
- работа;

- семья;
- взаимоотношения;
- общество;
- здоровье и жизненная энергия;
- финансовые ресурсы;
- творческое самовыражение.

Если опуститься на уровень ниже в рамках вашей работы, могут понадобиться напоминания о некоторых основных сферах вашей ответственности, сотрудников, ценностей и т. д. Этот список мог бы содержать следующие пункты:

- психологический климат в коллективе;
- процессы;
- сроки;
- аспекты кадровой политики;
- рабочая нагрузка;
- коммуникации;
- технологии.

Все эти пункты, в свою очередь, могут быть включены в списки вашей личной организационной системы в качестве напоминаний, как не сбиться с курса и удержаться на плаву. Зачастую бывает достаточно просто подтвердить, что в конкретной области все в порядке, ничего не нужно менять или добавлять. Но то, что вы это точно знаете, добавляет уверенности и ощущения контроля.

### **Для управления новой ситуацией требуется больше контроля**

Степень, в которой каждому из нас требуется составление контрольных списков и внешний контроль, прямо пропорциональна нашей осведомленности о зоне ответственности. Если

вы долгое время выполняете какую-то работу и при этом нет необходимости что-то менять в налаженном процессе, скорее всего, вам потребуется минимальная внешняя личная организация, чтобы держать ситуацию под контролем. Вы точно знаете, что и как должно произойти, все идет по накатанной колее. Вы можете справиться с этой работой с закрытыми глазами. К сожалению, так бывает нечасто.

Вам когда-нибудь приходилось выполнять конкретные пошаговые инструкции, чтобы совершить специфическую финансовую операцию, зарегистрироваться и обновить программное обеспечение или пройти установленную процедуру, чтобы забронировать отель, и при этом периодически ловить себя на мысли: «Так, что мне нужно сделать теперь?» В любой из таких ситуаций может потребоваться повторить какое-то действие, вам нужен контрольный список. Например, я очень плохо разбираюсь в компьютерах и программах, но каждый раз, когда получаю инструкции от нашего технического специалиста, как исправить какую-то проблему, легко могу поддаться иллюзии, что я запомню все, что он мне говорит. В результате я все-таки приучил себя (на собственном опыте и ошибках) всегда составлять контрольный список.

Зачастую контрольный список нужен, чтобы помочь сохранить фокус, пока вы не освоитесь в том деле, которым занимаетесь. Например, если бы ваш генеральный директор неожиданно исчез, а вам пришлось срочно взять бразды правления в свои руки, первое время вам нужно было бы иметь план или обзор, чтобы быть уверенным, что охвачены все важные направления работы. Если вы только что перешли на новую работу с новыми обязанностями, не совсем вам знакомыми, на первые несколько месяцев вам нужно четко очертить для себя зону контроля и структуру деятельности. Когда мы внедряли новую организационную структуру и систему операционной деятельности в нашей компании, мы опирались на множество

Контрольные списки могут быть чрезвычайно полезны: они позволяют понять, о чем беспокоиться не стоит.

важных контрольных списков, пока все наши новые действия не были доведены до автоматизма.

Мне приходилось составлять списки по направлениям деятельности для временного контроля, пока все не становилось на свои места. Например, когда мы с женой решили создать абсолютно новую структуру для того бизнеса, которым занимались долгие годы, я взял на себя круг обязанностей, с которыми прежде не имел дела, а именно: бухгалтерский учет, техническое обеспечение, маркетинг, правовые вопросы и администрирование. В течение нескольких месяцев мне пришлось держать перед глазами контрольные списки обязанностей, чтобы по мере возможности восполнять возникающие пробелы и управлять процессом переходного периода. После того как процесс более или менее вошел в русло, необходимость в этом списке отпала.

## **Контрольные списки на всех уровнях**

Будьте готовы в случае необходимости к созданию контрольных списков. Число возможных вариантов бесконечно: от списка «Основные жизненные ценности» до «Списка вещей для туристического похода» и «Возможных подарков на праздники». Составление списков — один из самых мощных и в то же время простых инструментов, которые вы можете внедрить в свою жизнь.

Для того чтобы стимулировать ваше творческое мышление, приведу возможные темы контрольных списков, которые я встречал и которыми пользовался сам за годы работы:

- сферы профессиональной ответственности (ключевые области ответственности);
- график тренировок (программы физических нагрузок);
- контрольный список для путешествий (все, что нужно взять с собой или доделать до отъезда);
- еженедельный обзор (все, что нужно еженедельно анализировать и/или обновлять);

- элементы программы обучения (все вопросы, которые нужно решить при организации мероприятия, до или после его проведения);
- ключевые клиенты;
- социальные связи (люди, с которыми вы должны поддерживать социальные отношения);
- заключительные действия (то, что нужно сделать по завершении определенного временного периода);
- личное развитие (вещи, которые нужно периодически оценивать, чтобы обеспечить баланс и прогресс в личностном развитии);
- шутки.

Научитесь уверенно работать с контрольными списками, временными или постоянными. Будьте готовы создавать их и избавляться от них по мере необходимости. У вас должно быть удобное место для хранения, куда всегда легко можно добавить новый список: это может быть обычный блокнот или электронное приложение. Помните, что и сам список должен быть комфортным для использования. При правильном применении контрольные списки могут стать действенным инструментом повышения личной эффективности и снижения умственного напряжения.

Умение и желание быстро создать доступный и удобный контрольный список — ключевой элемент эффективной системы личного управления.

Итак, если вы собрали все «открытые вопросы» вашей профессиональной деятельности и личной жизни; обработали их, прояснив для себя, что каждый из них значит для вас и каких действий требует; организовали результаты в комплексную и полную систему, содержащую краткое описание всех ваших больших и маленьких, текущих и потенциальных проектов, — вы готовы к следующему шагу на пути к продуктивности без стресса — процессу обзора.

# ОБЗОР: ПОДДЕРЖИВАЙТЕ АКТУАЛЬНОСТЬ И ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ СИСТЕМЫ

**ЗАДАЧА ДАННОГО МЕТОДА** управления рабочим процессом состоит не в том, чтобы позволить вашему мозгу расслабиться, а скорее в том, чтобы дать ему свободу для более продуктивной и творческой деятельности. Однако чтобы получить необходимую степень свободы, необходимо держать под контролем все свои обязательства и действия. Вы должны быть уверены, что занимаетесь именно тем, чем должно, и что вы вполне обоснованно решили не делать что-то другое. Это обеспечивает вам ощущение присутствия здесь и сейчас, оптимальное для любой деятельности. Основой этой ясности и стабильно-

Вы должны приложить сознательные усилия, чтобы очистить свое сознание.

сти является периодический обзор вашей системы, проверка содержания и поддержание системы в актуальном и рабочем состоянии.

Так, например, если у вас есть список телефонных звонков, которые нужно сделать, то в момент, когда он устаревает, ваше сознание перестает доверять системе и возвращается к выполнению задач более низкого уровня. Оно вновь будет напоминать, обрабатывать информацию и хранить напоминания, что, как вы уже знаете, не слишком эффективно.

Это значит, что ваша система не должна оставаться статичной — она должна содержать только актуальную информацию, а кроме того, стимулировать периодическую и целесообразную оценку вашей жизни и работы на нескольких уровнях.

На данном этапе нужно заняться двумя важными вопросами.

- На что вы обращаете внимание в своей системе и когда?
- Что нужно делать и как часто, чтобы система работала бесперебойно, а вы могли бы выйти на более высокий уровень мышления и управления?

Эффективный процесс обзора поможет вам выйти на новый уровень мышления в основных сферах жизни и в профессиональной деятельности — и при полной концентрации внимания, и во время непрогнозируемого мозгового штурма, чему способствует постоянный личный пересмотр списка действий и проектов.

## На что обращать внимание и когда

Ваша персональная система и поведение должны быть организованы таким образом, чтобы, когда это необходимо, вы могли видеть все варианты действий. Так требует обыкновенный здравый смысл. Однако очень немногие на практике доводят свой организационный процесс хотя бы до оптимального уровня.

Когда у вас есть телефон под рукой и немного свободного времени, стоит, по крайней мере бегло, просмотреть список звонков, которые нужно сделать, а затем либо выбрать наиболее важные из них, либо вообще перестать думать о звонках. Когда вы собираетесь на встречу с руководителем или партнером, уделите несколько минут тому, чтобы просмотреть все пункты предстоящей встречи и знать, что вы потратите свое время максимально продуктивно. Если вам нужно заехать в химчистку

Для обзора обычно достаточно всего нескольких секунд в день, если просматривать нужные списки в нужное время.

за одеждой, сначала просмотрите список остальных дел, которые можно выполнить по дороге.

Меня часто спрашивают: «Сколько времени вы тратите на обзор своей системы?» Ответ прост: «Ровно столько, сколько мне нужно, чтобы спокойно заниматься своими делами». Фактически это несколько секунд дважды в день. Большинство людей не понимают, что мои списки — это в некотором роде мой офис. Для них ту работу, которую нужно сделать, олицетворяют самоклеящиеся листки и стопки документов на рабочем столе, а для меня это делают списки следующих действий и календарь. Если вы полностью собрали, обработали и организовали все свои материалы, то у вас будет уходить несколько секунд на обращение к вашей системе за ежедневными напоминаниями.

### **Сначала загляните в календарь...**

Вероятно, чаще всего за напоминаниями вы будете обращаться к своему календарю и ежедневной папке из системы напоминаний (если вы ее завели), чтобы получить общее представление о ситуации и понять, чем нужно заняться. Для начала примите во внимание место и время. Если вы знаете, что вам предстоит череда встреч с восьми утра до шести вечера и едва ли выдастся время, чтобы пообедать, это поможет вам принять нужные решения в отношении других дел.

### **...затем в свои списки действий**

После того как вы просмотрели напоминания обо всех задачах, привязанных к конкретному времени или дате, и предприняли нужные действия, следующим объектом обзора будут списки всех тех действий, которые вы можете выполнить в данных обстоятельствах. Находясь в офисе, просмотрите свои списки «Телефонные звонки», «За компьютером», «На рабочем месте». Это совсем не означает, что вы должны выполнить все пункты списка. Просто оцените их место в потоке других дел, чтобы



убедиться в том, что вы правильно выбрали, чем заняться в данный момент. Вы должны быть уверены, что не упускаете из виду ничего важного.

Если вы доверяете своему календарю и постоянно обновляете списки действий, то только к ним из всей вашей системы, скорее всего, будете обращаться раз в пару дней. Я по нескольку дней не заглядывал ни в один из своих списков просто потому, что с самого начала благодаря календарю и так знал, что не успею сделать.

*Управление жизнью и стремление к счастью — это не две разные задачи.*

*Айн Рэнд,  
писатель*

## Правильный обзор в соответствующей ситуации

Необходимо иметь доступ к любому из ваших списков в любое время. Когда вы с супругой(-ом) расслабляетесь в конце рабочего дня и вам хочется убедиться, что вы должным образом заботитесь о вашем общем «деле», то есть о доме и семье, вы подумаете о накопившихся вопросах друг к другу. С другой стороны, если начальник неожиданно приглашает вас обсудить текущую рабочую ситуацию и приоритеты, будет в высшей степени кстати иметь под рукой актуальный список проектов и «Повестку дня» с вопросами, о которых вы хотели поговорить с начальником. Получив неожиданное приглашение на незапланированный, но стратегически важный обед с потенциальным клиентом, насколько быстро вы сможете организовать, распечатать нужные материалы, перенести другие дела, чтобы полностью посвятить себя этой встрече, которая, если все сложится удачно, может продлиться и до вечера?

## Обновление системы

Залог обеспечения надежности всей организационной системы заключается в том, чтобы регулярно обновлять свое мышление и саму систему, рассматривая ее с более высокого уровня

приоритетов. Это не удастся сделать, если ваши списки слишком далеки от реальности. Вы не сможете обмануть сами себя: если информация в системе устарела, мозг вновь будет озабочен вопросами запоминания на более низком уровне.

*Чтобы сделать знания продуктивными, мы должны научиться видеть и лес, и деревья. Необходимо учиться выстраивать взаимосвязи.*

*Питер Друкер,  
экономист*

Возможно, это самая серьезная задача. После того как вы почувствовали, что значит иметь ясную голову и ощущение абсолютного контроля над происходящим, сможете ли вы делать необходимое для поддержания этого состояния в качестве рабочего стандарта? За многие годы изучения

и внедрения этой методологии, работая с самыми разными людьми, я убедился, что волшебным ключиком к поддержанию эффективности процесса является еженедельный обзор.

## Значимость еженедельного обзора

У большинства людей, какими бы благими ни были их намерения, обстоятельства меняются быстрее, чем они за ними успевают. Многие, кажется, по природе своей склонны взваливать на себя больше дел, чем могут управиться. Мы планируем свои деловые встречи так, что они идут впритык, одна

Вы неизбежно будете стараться ухватить больше возможностей, чем ваша система сможет ежедневно обрабатывать.

за другой; остаемся после работы для участия в мероприятиях, где опять берем на себя новые обязательства; соглашаемся участвовать в проектах, способных поднять наш творческий потенциал до космических высот.

Именно этот круговорот событий делает еженедельный обзор таким важным. Он дает время на сбор нужной информации, ее переоценку и переработку, чтобы позволить вам сохранить равновесие. Другого способа осуществить эту необходимую перегруппировку, в то время как вы пытаетесь справиться с повседневными делами, просто нет.

Еженедельный обзор позволит сконцентрировать внимание на важных проектах в то время, как вам приходится иметь дело с потоком новой входящей информации и отвлекающих факторов, возникающих в течение недели. Вам придется научиться говорить «нет» быстрее и чаще, чтобы оставаться на плаву и не испытывать внутреннего дискомфорта. Если вы выделите для себя конкретное время, когда сможете мыслить, оперируя хотя бы категориями проектов, то значительно облегчите себе работу.

### Что такое еженедельный обзор?

Очень просто: еженедельный обзор — это все, что вам необходимо сделать, чтобы освободить голову и сфокусировать свою деятельность на следующие пару недель. Он включает все этапы управления рабочим процессом: сбор, обработку, организацию и обзор всех ваших обязательств и намерений, чтобы вы могли честно сказать: «Я точно знаю весь перечень задач, которые сейчас не делаю, но которыми мог бы заняться, если бы счел это нужным».

С практической точки зрения этого можно добиться с помощью упражнения, состоящего из трех частей: *прояснять*, *обновлять*, *создавать* (в смысле проявлять творческий подход).

*Прояснять* — значит обрабатывать всю собранную информацию. *Обновлять* означает, что во всех ваших списках и ориентационных картах не должно быть устаревшей информации. А *создавать* вы начнете в некоторой степени автоматически, когда все проясните и обновите: вас станут спонтанно посещать новые идеи и перспективы, которые добавят значимости в вашу жизнь и работу.

### Проясните

Это первый шаг к тому, чтобы собрать все незавершенные задачи, накопившиеся в течение напряженной рабочей недели. Записи после деловых встреч, полученные квитанции

и визитки, извещения из школы, где учатся ваши дети, и все те разнообразные мелочи, которые помимо вашего желания находятся в карманах пиджака, в кошельке, портфеле, на полке в гардеробной. И это в дополнение к информации, поступающей к вам через стандартные каналы — электронную почту и социальные сети.

*Соберите в одном месте все документы и материалы.* Повытаскивайте всевозможные клочки бумаги, визитки, квитанции, завалявшиеся в закоулках рабочего стола, в карманах и других местах. Поместите все это в лоток для входящих документов.

*Очистите корзину «Входящие».* Разберите все свои бумаги и информацию в цифровых устройствах. Примите решение по каждому вопросу и сделайте напоминание в списке проектов, листе ожидания, в календаре или списке «Когда-нибудь / может быть». Поместите в систему хранения все справочные материалы. Ваши корзины «Входящие» в электронной почте, сообщениях, голосовой почте должны быть пустыми. Отнеситесь к делу серьезно: проработайте все записи и идеи, касающиеся взаимосвязей, проектов, новых замыслов, и входящие материалы, накопившиеся за это время. От всего ненужного избавляйтесь без сожалений.

*Выбросьте все из головы.* Запишите в соответствующие категории любые новые проекты, действия, ожидания, потенциальные возможности и все, что вы еще не зафиксировали.

## **Обновите**

Теперь нужно удалить все устаревшие напоминания из системы, чтобы ваши списки содержали самую полную и последнюю информацию. Для этого предпримите следующие шаги.

*Просмотрите списки следующих действий.* Вычеркните завершенные дела. Убедитесь, что там имеются напоминания о дальнейших

шагах. Зачастую из-за быстрого рабочего ритма у нас не хватает времени отметить уже выполненные дела и нет четких напоминаний, что делать дальше. Сейчас самое время это сделать.

*Просмотрите календарь за прошедший период.* Внимательно просмотрите записи в своем календаре за последние две-три недели, чтобы не упустить оставшиеся или срочные дела и справочную информацию, затем перенесите эти данные в активную систему. Обращайте внимание на все пункты, требующие дальнейших действий. Вероятно, вы увидите встречи или мероприятия, в которых участвовали, и теперь нужно предпринять какие-то дальнейшие действия по этому поводу. Информация из календаря за прошедший период должна уходить в архив, но при этом ни один из пунктов не должен остаться без внимания.

*Просмотрите календарь на будущее.* Просмотрите записи о предстоящих событиях (в долгосрочной и краткосрочной перспективе). Обратите внимание на следующие действия по проектам и подготовку к предстоящим мероприятиям. Календарь — один из лучших контрольных списков для регулярного обзора, который избавит вас от стресса, когда все делается в последнюю минуту, и стимулирует творческий мыслительный процесс\*. К предстоящим поездкам, конференциям, встречам, праздникам и т. п. нужно отнести как к проектам и занести напоминание о них в списки проектов или следующих действий, где вы обычно фиксируете ситуации, о которых уже знаете, но еще ничего не предприняли.

*Просмотрите лист ожидания.* Требуется ли контроль за какими-то пунктами? Нужно ли отправить электронное письмо, чтобы получить информацию о чем-то? Нужно ли добавить пункт в чью-то повестку дня, чтобы обновить информацию о запланированной

---

\* Это особенно важно при ведении совместного календаря, когда у других людей есть возможность добавлять туда события. Для вас может оказаться неприятным сюрпризом неожиданное напоминание о встрече, которую назначил кто-то другой!

с вами встрече? Фиксируйте любые следующие действия. Отмечайте как выполненное все, что вы уже получили.

*Просмотрите список проектов (и больших ожидаемых результатов). По очереди оцените состояние выполнения проектов, достижения целей и результатов. Убедитесь, что в системе отмечено хотя бы одно конкретное действие по каждому пункту. Просмотрите любые планы и вспомогательные материалы по текущим проектам, чтобы определить возможные новые действия, результаты, ожидания и т. п.*

*Просмотрите все уместные контрольные списки. Осталось ли что-то, чего вы не сделали, что нужно или вы хотели бы сделать, принимая во внимание все обязательства, интересы и области ответственности?*

## **Создайте (проявите творческий подход)**

Эта методология направлена не только на расчистку вашего рабочего пространства. Несомненно, это чрезвычайно важный фактор обретения ясности и концентрации внимания. Однако для меня самого первоочередной задачей являлось создание пространства, которое способствовало бы появлению новых творческих идей и расширению горизонтов. По большому счету не потребуется непомерных усилий, чтобы добиться этого, если вы уже пользуетесь этой методологией. Все мы от природы натуры творческие и воплощаем свой потенциал в нашем образе жизни, в росте и развитии, в самовыражении. Проблема заключается не в отсутствии творческого начала, а в том, чтобы устранить барьеры для естественного потока творческой энергии. С практической точки зрения суть в том, чтобы позволить себе действовать, допустить появление спонтанных идей, искать в них рациональное зерно и использовать его. Если в процессе чтения этой книги и применения каких-то техник у вас появлялись собственные идеи, потому что вы подошли к процессу мышления с иного ракурса, значит, процесс запущен.

Как я уже говорил, возможно, на данном этапе вам не на чем сконцентрировать внимание, потому что ваше творческое мышление уже проявилось и активно участвует в этом процессе. Тем не менее есть еще пара дополнительных стимулирующих факторов, которые могут оказаться вам полезными.

*Просмотрите список «Когда-нибудь / может быть».* Проверьте, может быть, какие-то проекты стали для вас более интересными или значимыми и их стоит перенести в список текущих проектов? Вычеркните любые проекты, которые перестали представлять для вас интерес. Добавьте все возникшие возможности, которые попали в ваше поле зрения.

*Проявите изобретательность и смелость.*

Не появились ли у вас новые, замечательные, безрассудные, творческие, заразные, рискованные идеи, которые можно добавить в вашу систему или «внешний мозг»?

Процесс обзора не что иное, как проявление обычного здравого смысла. При этом далеко не многие проводят его должным образом, то есть с регулярностью, необходимой, чтобы не держать список задач в голове и сохранять спокойствие и контроль над ситуацией. Конечно, объем работы предстоит внушительный, особенно

*«Точка зрения» — это исключительно человеческое решение проблемы информационной перегрузки, интуитивный процесс сокращения объема данных до разумного и контролируемого минимума... В мире, перегруженном информацией, точка зрения станет самым дефицитным ресурсом.*

*Пол Саффо,  
профессор Кембриджского  
и Оксфордского университетов,  
прогност в области технологий*

если вы еще не структурировали и не заполнили свою персональную систему так, чтобы она содержала текущую информацию в полном объеме. Но даже если у вас есть действующий центр контроля, ввиду постоянного стресса и требований современной повседневной жизни не так часто получается уделить время этому процессу обдумывания и упорядочения своих дел.

## Подходящее время и место для обзора

Еженедельный обзор — процедура настолько важная, что вы должны выработать в себе привычку к его проведению, а также создать обстановку и подходящий инструментарий. Как только с помощью системы GTD вы сформируете для себя зону комфорта, где все будет находиться под контролем, вам уже не придется специально заставлять себя делать обзор: вы просто не сможете этого не делать, чтобы поддерживать стандарты своей персональной системы.

А до тех пор делайте все что угодно, чтобы раз в неделю заставить себя отложить на пару часов все рутинные дела, но не для того, чтобы просто отключиться от рабочего процесса, а чтобы подняться хотя бы на уровень всех ваших проектов и их текущего состояния, а также обратить внимание на любые другие вопросы, которые того заслуживают.

Если у вас есть такая роскошь, как рабочее пространство, где вы можете изолироваться от людей и повседневного общения, и если ваше рабочее время хотя бы отдаленно напоминает обычную сорокачасовую рабочую неделю, советую выделять для обзора по два часа в районе полудня в последний рабочий день недели. Такой выбор времени можно назвать оптимальным по трем причинам:

- события прошедшей недели еще не успели стереться из памяти, и вы можете провести детальный анализ («Ах да, нужно не забыть связаться с ней по поводу...»);
- когда вы (непременно) обнаружите действия, которые требуют связаться с людьми на работе, у вас еще будет время это сделать до того, как все отправятся на выходные;
- здорово очистить все уровни сознания, чтобы развеяться и отдохнуть на выходных, когда ничто не занимает ваши мысли.

Впрочем, возможно, вы из тех людей, у которых нет традиционных выходных. Мне, например, часто приходится работать



на выходных не меньше, чем в обычные будние дни. Но у меня есть преимущество (если можно это так назвать) — частые и долгие авиаперелеты, которые предоставляют прекрасную возможность наверстать упущенное. Многие люди организовали свои еженедельные обзоры так, чтобы они вписывались в их привычный образ жизни: кто-то проводит за этим занятием субботнее утро в любимой кофейне, а кто-то — воскресенье на задних рядах в местной церкви, пока его дочь поет в церковном хоре.

Независимо от образа жизни вам нужен еженедельный ритуал для пересортировки задач. Если вы уже пользуетесь подобной техникой, укрепите эту привычку, добавив обзор задач с позиции перспективы.

Сложнее всего выделить время для подобного обзора тем, у кого условия работы постоянно меняются и домашняя обстановка не оставляет для этого ни одного шанса. Среди специалистов,

с которыми мне доводилось общаться, сильнее всего подвержены стрессу те, кто должен постоянно реагировать на внешние обстоятельства, от чего зависит результат их работы (например, биржевые брокеры высокого класса или начальники штабов), а потом возвращаться домой к паре малолетних детей и супруге, у которой тоже был тяжелый рабочий день. У некоторых из них единственной отдушиной оказывается время поездки до дома.

Если в этом описании вы узнали себя, самой серьезной проблемой для вас будет выделить время для регулярной процедуры пересортировки дел. Вам нужно либо смириться с необходимостью остаться на часок в пятницу после работы, либо найти для этого спокойное, но продуктивное время дома.

*Время от времени всем нужен отдых. Если постоянно работать, острота суждений снижается. Отойдите на некоторое расстояние, чтобы увидеть работу в перспективе, тогда вы быстрее увидите недостаток гармонии.*

*Леонардо да Винчи*

*Время для оперативного обзора у руководителей.* Многим руководителям я настоятельно рекомендовал запланировать два часа

в календаре в конце рабочей недели. Для них самой большой проблемой являлось сохранение баланса между качественным мыслительным процессом; временем, когда они могут взглянуть на перспективу, и срочными повседневными делами, непременно требующими их участия. Это сложная задача. Тем не менее самые старшие и мудрые руководители осознают, насколько важно принести то, что кажется важным, в жертву тому, что действительно важно. Они создают собственные островки свободного времени для проведения подобной процедуры. Один из наших клиентов, глава направления по подготовке руководящих кадров одной из крупнейших международных корпораций, пришел к выводу, что практика проведения качественного обзора задач и пересортировки дел, позволяющая принимать взвешенные решения на интуитивном уровне, чрезвычайно важна для сотрудников высшего руководящего звена компании и в то же время абсолютно у них отсутствует.

Лучшие идеи насчет работы  
не посетят вас, пока вы работаете.

*Мышление — сама суть, самое сложное занятие в бизнесе и в жизни. Те, кто строит бизнес-империю, тратят на умственную работу час за часом... пока остальные веселятся. Если вы не чувствуете, что постоянно совершаете осознанные умственные усилия... значит, вы поддаётесь лени и уже не властны над своей жизнью.*

*Дэвид Кекич*

Даже те руководители, которые регулярно выделяют время для анализа работы, часто скатываются к обзору на уровне Горизонта 1 — то есть на уровне проектов. Между непрерывной чередой деловых встреч и неторопливой прогулкой на закате с бокалом вина вокруг своего пруда с золотыми рыбками следует выходить на более высокий уровень обзора, необходимый для оперативного контроля и концентрации внимания. Если вы полагаете, что все ваши открытые вопросы выделены, обработаны и проанализированы, а дальнейшие действия по ним определены, похоже, вы обманываете себя.

## Проведение обзоров с позиции перспективы

На определенном этапе вы должны прояснить более существенные результаты, долгосрочные цели, перспективы и принципы, которые фактически определяют, тестируют и расставляют приоритеты для ваших решений.

В чем заключаются ключевые цели и задачи в вашей работе? Каких результатов вы хотите достичь через год или три? Как развивается ваша карьера? Полностью ли устраивает собственный образ жизни? Заняты ли вы тем, чего действительно хотите или должны делать, с точки зрения долгосрочной перспективы?

Попытка ставить цели до того, как вы будете уверены, что в состоянии держать под контролем свою повседневную жизнь, часто подрывает мотивацию и энергию, а не повышает их.

Выделение уровней, соответствующих горизонтам с третьего по пятый, не является отдельным предметом нашего рассмотрения. Тем не менее внутренняя задача этой книги заключается именно в том, чтобы побудить вас действовать с позиции перспективы, помочь привести в соответствие ваше самовыражение и более крупную цель, к которой вы стремитесь в жизни. По мере того как вы все более эффективно будете разбираться с личными и профессиональными делами на уровнях «Основание» и «Горизонт 1», не забудьте по мере необходимости и об обзорах других уровней, чтобы сохранять действительную ясность мыслей.

Насколько часто вам следует проводить подобный обзор с позиции перспективы, можете определить только вы сами. Я предлагаю руководствоваться следующим принципом.

Оценивайте свою личную и профессиональную жизнь на нужных вам уровнях горизонта, принимая нужные решения, с нужной вам периодичностью, чтобы внести ясность в свою жизнь. Это ваше пожизненное приглашение и обязательство — реализовать

то, что вам уготовано судьбой, или то, чего хотите добиться вы сами.

Многие годы личного опыта и тесной работы с десятками человек на уровне их повседневных задач наглядно показали, что контроль над собственной рутинной и ежедневными делами наполняет нас естественным вдохновением для того, чтобы уделить внимание горизонтам более высокого уровня. Мы сами берем на себя обязательства и ставим себя в ситуации,

*Для того чтобы понять мир,  
нужно время от времени от него  
отворачиваться.*

*Альбер Камю, философ,  
писатель*

в которых чувствуем растерянность и перегрузку. Сначала вы очень хотите детей. Потом они у вас появляются, и каждый из них становится вашим приоритетом на ближайшие лет двадцать. Сначала вы стремитесь к твор-

ческой самореализации, хотите создавать что-то значимое для этого мира (и получать за это достойную плату), открываете собственный бизнес или строите головокружительную карьеру, а потом оказываетесь погруженным в пучину дел, которых гораздо больше, чем вы можете выполнить. Возможно, сейчас вам совсем не нужны новые цели — вам надо разобраться с теми, которые вы уже для себя определили и к которым идете, и нужна уверенность, что у вас есть возможность справиться с новыми.

Мы всегда можем обновить наши перспективы, ценности и цели. Однако, по моему опыту, вы станете сопротивляться этому разговору с самим собой, не будучи уверенным, что успешно справляетесь с тем миром, который уже для себя создали! Сколько времени нужно на то, чтобы изменить свою цель или нарисованную вами картинку желаемого? Не так уж много. Сколько времени уйдет у вас, чтобы почувствовать себя уверенным, что вы можете добиться тех результатов, которые для себя обозначили? По моему опыту, требуется по крайней мере два года применения этой методологии, чтобы добиться такого уровня уверенности в себе. Нельзя сказать, что это плохая новость. Это просто информация. Хорошая новость

состоит в том, что вы немедленно усилите контроль на повседневном, операционном уровне вашей жизни, как только начнете использовать эту методологию. Кроме того, сможете открыть реальные аспекты вашей более масштабной перспективы, которые вы не смогли бы увидеть без этого.

Дополнительное преимущество мышления с позиции перспективы в том, что вы обретаете невероятную гибкость и отказываетесь от формализма при постановке целей. Значительные изменения в этой области впервые произошли в мире технологий, когда концепция «гибкого

программирования»<sup>\*</sup> стала нормой для успешных стартапов. Создайте себе общее видение, постарайтесь максимально детально представить себе возможный результат, начните производить какой-то продукт в качестве первого взаимодействия с клиентами,

а затем «динамично развивайте» как свое видение, так и способ реализации на основе реальной обратной связи от реального мира. Суть в следующем: позитивное мышление чрезвычайно важно и интересно, но оно наиболее эффективно, когда есть уверенность, что задуманное будет исполнено с учетом реальной ситуации.

Итак, мы подошли к самому важному вопросу методологии индивидуального сбора, обработки, сортировки и пересмотра задач: сейчас среда, 9:22 утра. Чем вы занимаетесь?

Объективная реальность никогда не бывает перегруженной или растерянной — таким может быть только человек в зависимости от того, как он взаимодействует с внешним миром.

---

<sup>\*</sup> Гибкое программирование технологически заключается в том, что применяются специальные программоносители, позволяющие производить быструю смену программы управления без каких-либо переналадок самой машины. *Прим. ред.*

## ВЫПОЛНЕНИЕ: ВЫБЕРИТЕ ОПТИМАЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

**КОГДА ДЕЛО ДОХОДИТ** до реальной повседневной работы, как вы принимаете решение, чем заняться в конкретный момент?

Всегда и полностью доверяйте своей интуиции. Впрочем, вы можете многое сделать, чтобы усилить это доверие.

Как я уже говорил, мой совет прост: прислушайтесь к голосу сердца. Или души. Или, если эти слова уже набили оскомину, воспользуйтесь другими: «шестое чувство», «внутреннее чутье»,

«спинным мозгом чувствую», «интуиция подсказывает» — все что угодно, что заставит вас сделать шаг назад и отдаться на волю того, что вы считаете источником своей внутренней мудрости. Вы знаете, что я имею в виду, если вам приходилось принимать не только взвешенные и тщательно продуманные решения, но и спонтанные, основанные исключительно на интуиции.

Это не значит, что вы пускаете свою жизнь на самотек (если вы, конечно, на самом деле этого не делаете). Я и сам на определенном жизненном этапе из упрямства пошел по этому пути и могу с уверенностью сказать, что полученные уроки были, безусловно, ценными, хотя, возможно, и необязательными\*.

---

\* Есть множество способов бросить все. Вы можете игнорировать окружающий мир и его реалии и довериться мирозданию. В какой-то момент я так и поступил и приобрел серьезный опыт. Но такого опыта я не пожелал бы никому. Я попытался освободиться от всех своих связей, хотя и не собирался сводить счеты с жизнью (но был на волосок от этого!). Мне пришлось многое узнать о том, как взаимодействовать с внешним миром. При этом умение довериться внутреннему

Я выделил три основных подхода, которые очень помогут при определении дальнейших действий (см. главу 2, стр. 91–96):

- модель принятия решений на основе четырех критериев;
- модель анализа повседневной работы;
- шестиуровневая модель обзора собственной работы.

Они приведены здесь в обратном иерархическом порядке, то есть зеркально отражают типичный стратегический подход к анализу деятельности сверху вниз. В рамках методологии Getting Things Done я считаю целесообразным прорабатывать их именно снизу вверх. Это значит, что я начну с уровня повседневной работы.

## Модель принятия решений на основе четырех критериев

Помните, что ваш выбор текущих действий определяется следующими четырьмя критериями в таком порядке:

- контекст;
- запас времени;
- запас энергии;
- приоритетность.

Рассмотрим каждый из них с точки зрения того, как лучше структурировать свои системы и действия, чтобы воспользоваться преимуществами этих критериев.

### Контекст

Первое, о чем стоит задуматься в любой конкретный момент: чем вы можете заняться там, где находитесь, с имеющимся

---

чувств, его мудрости и советам в том мире, в котором вы живете, — это новый уровень мышления. Доверие к самому себе и к источнику своей жизненной мудрости — это самый простой вариант проявления свободы и выражения личной продуктивности.

у вас набором инструментов? Есть ли у вас под рукой телефон? Вы можете связаться с человеком, с которым хотели бы лично обсудить три пункта повестки дня? Вы находитесь в магазине, где вам нужно что-то купить? Если вы не можете совершить действия, потому что находитесь не в том месте или не располагаете нужными инструментами, то об этом не стоит и беспокоиться.

Как я уже отмечал, полезно составлять напоминания о действиях по контексту: «Звонки», «Дома», «За компьютером», «Поездки», «Повестка встречи для Джо», «Повестка встречи для планерки» и т. д. Поскольку при выборе действий вы в первую очередь руководствуетесь контекстом, отсортированные таким образом списки позволяют избежать ненужных повторных размышлений, чем заняться. Если в одном списке у вас собраны все задачи, но их выполнение требует разных контекстов, вам придется постоянно переосмысливать все пункты списка.

Если вы приехали на встречу с клиентом в его офис и узнали, что начало встречи откладывается на 15 минут, вы вполне мо-

*Свобода — это когда вы комфортно чувствуете себя в своих рамках.*

*Роберт Фрост,  
поэт*

жете воспользоваться своим списком «Звонки» и продуктивно потратить выдавшиеся свободные минуты. Ваши списки должны быть составлены так, чтобы вы могли видеть, чем можно заняться в любой момент.

У способа организации напоминаний по контексту есть еще одно весомое преимущество: оно само по себе побуждает вас определить, какое следующее действие необходимо предпринять по поводу каждого из ваших открытых вопросов. Все мои списки действий организованы по этому принципу, поэтому я должен выбрать следующее конкретное действие по какому-то вопросу, чтобы понять, в какой именно список поместить напоминание о нем. (Требуется ли это действие наличия компьютера? телефона? чтобы я был в магазине? разговаривал с супругой?) Людям, составляющим списки действий «Разное» (то есть без привязки к контексту), часто бывает сложно принимать решения о следующих действиях.



Я часто советую своим клиентам структурировать списки по категориям на самых ранних этапах при обработке корзины «Входящие», так как это автоматически создает привязку проектов к реальным действиям, которые нужно выполнить, чтобы продвинуться к завершению проекта.

### Творческая сортировка по контексту

Когда эти приемы войдут в привычку, у вас неизбежно появятся собственные неординарные способы формировать свои категории по контексту так, чтобы они соответствовали вашей ситуации. Хотя традиционными вариантами остаются сортировка по местоположению или необходимому инструментарию, часто приходят в голову другие уникальные и полезные способы систематизировать свои напоминания.

Если мне предстоит длительная поездка, я обычно создаю временную категорию «Перед поездкой», куда переношу все задачи из всех остальных своих списков, которые должен завершить до того, как уеду. Таким образом у меня получается всего один список, за которым мне нужно следить, пока я не выполню все его пункты. На каком-то этапе у меня было много следующих действий, связанных с литературной работой и требовавших особого творческого настроя. Хотя эти действия относились к категории «За компьютером», для их выполнения был нужен совершенно иной настрой и время, чем для выполнения обычных действий за компьютером. Более продуктивным решением для сохранения концентрации стало выделение напоминаний об этих действиях в отдельный список «Литературное творчество». Сейчас я разделяю свой список задач за компьютером на те, что требуют наличия интернет-соединения, не требуют такового и просто на обзор интернета (потенциально интересные или забавные вещи в сети).

За многие годы практики мне довелось наблюдать, как люди эффективно пользовались такими категориями, как «Мозги отключены» (для простейших операций, не требующих мыслительных усилий) и «Меньше пяти минут» (для получения моментальной отдачи). Для кого-то оказалось более удобным

систематизировать свои напоминания по зонам внимания в личной жизни и на работе: «Финансы», «Семья», «Административные вопросы» и т. д. Недавно кто-то поделился со мной своей находкой создавать категории действий на основе эмоциональной отдачи от их выполнения: помощь другим, достижение жизненной стабильности, накопление благосостояния и т. д. Нет «правильного» способа структурировать списки следующих действий; единственный критерий — что работает в вашем случае. И эта часть системы будет меняться в соответствии с изменениями, происходящими в вашей жизни\*.

Если вы только начали знакомство с этой методологией, все описанные детали могут показаться вам ненужными или избыточными. Просто имейте в виду, что, когда вы действительно определите все следующие шаги, которые должны сделать для выполнения своих обязательств в личной жизни и профессиональной деятельности, вероятно, их число перевалит за сотню. Для того чтобы в полном объеме пожинать удивительные плоды высокой эффективности внешней системы, вам не обойтись без подобного детального управления этим базовым уровнем своей работы.

## Запас времени

Вторым критерием при выборе действия является запас времени, находящегося в вашем распоряжении до того, как вам придется заняться чем-то другим. Если через десять минут

---

\* В идеале вы можете систематизировать напоминания о своих следующих действиях самым причудливым образом; критерием могут выступать: время, мысленные усилия, местоположение, инструментарий, эмоциональная отдача, зона внимания, цели и проекты. Вопрос в том, какая степень структурирования уже не оправдывает затраченных усилий. Если вам потребуется напрягаться, чтобы вносить информацию в систему, вы просто перестанете это делать. Цифровые приложения для управления списками и категориями постоянно предоставляют нам все больше возможностей фрагментировать информацию самыми разными способами. Однако здесь нужно взвешенно подойти к вопросу, стоит ли это той энергии, которая тратится на использование системы в самые «горячие» рабочие моменты. (Функционал сортировки по особому контексту предлагали уже первые программы для работы с электронными таблицами благодаря структурированию столбцов и созданию сортировочных макросов. Но неужели мне нужно проделывать все это, чтобы просто внести напоминание «Позвонить брату»!?)

у вас должна начаться встреча, вероятно, вы займетесь не тем, за что взялись бы, располагая двумя свободными часами.

Полезно знать, сколько времени имеется в вашем распоряжении (в этом ценность календаря и часов, они всегда под рукой). Список напоминаний на все случаи жизни предоставит максимум информации о том, что нужно делать, и поможет совместить ваши действия с возникающими временными окнами. Иными словами, если у вас есть десять минут до следующей встречи, найдите десятиминутное дело. Если в ваших списках отмечены исключительно масштабные и важные задачи, ни один из пунктов такого списка не удастся выполнить за десять минут, особенно если не определены следующие конкретные действия. Если вы в любом случае собирались выполнять какие-то краткосрочные дела, наиболее продуктивный способ справиться с ними — это использовать небольшие окна, которые время от времени появляются в вашем расписании в течение дня.

Часто бывает так, что вы на протяжении нескольких часов интенсивно работали над какой-то задачей, а теперь хотите переключить внимание и сделать что-то легкое и быстрое. Самое время пробежаться по своему списку напоминаний, чтобы найти задачи, завершить которые вы сможете просто и быстро. Измените заказ столика в ресторане, позвоните другу и поздравьте его с днем рождения, закажите птичий корм или просто прогуляйтесь до соседней аптеки или рынка и купите что-то из списка «Поездки».

## **Запас энергии**

Иногда нам удастся повысить уровень своей энергии, изменив местоположение или перенаправив внимание, — однако, пожалуй, это все, что в наших силах. Конец дня после марафонского заседания по планированию бюджета — не лучшее время, чтобы звонить потенциальному клиенту, начинать работу над стратегией оценки производительности труда или обсуждать какую-то важную тему со своей второй половиной. В такие моменты лучше позвонить в авиакомпанию, чтобы изменить дату бронирования, обработать несколько платежных квитанций,

выйти на террасу и полюбоваться закатом, полистать журнал или просто навести порядок в ящиках стола.

Имея перед глазами все варианты следующих действий, вы сможете продуктивно использовать возникающие времен-

*У каждого из нас бывают моменты, когда мы мыслим очень продуктивно, и моменты, когда лучшие бы мы не думали вообще.*

*Дэниел Козн,  
режиссер*

ные «окна». Точно так же, имея полное представление обо всем, что необходимо обработать и выполнить, вы сумеете соотнести свою деятельность с уровнем своей жизненной энергии.

Я рекомендую всегда иметь список дел, которые необходимо выполнить,

но которые не требуют серьезных интеллектуальных или творческих усилий. Когда ваш энергетический потенциал на нуле, займитесь ими. Обычное чтение (журналов, статей и каталогов, обзор интернета), обработка контактной информации, чистка папок, обновление программ на компьютере, поливка растений или замена скрепок в степлере — вот лишь несколько из множества дел, за которые вам все равно когда-нибудь придется взяться.

Это одно из наиболее важных оснований для четкой организации персональной системы управления: так гораздо проще продолжать заниматься продуктивной деятельностью, когда вы не совсем в форме. Если запас вашей жизненной энергии на исходе, материалы для чтения в беспорядке, платежные квитанции валяются где попало, система хранения хаотична, а корзина «Входящие» не справляется со своей функцией, то систематизация всех дел может показаться невыполнимой задачей. Поэтому вы просто избегаете делать что-либо вообще и в итоге чувствуете себя еще хуже. Один из наиболее эффективных способов зарядиться энергией — это решить некоторые из открытых вопросов, поэтому всегда стоит иметь под рукой несколько несложных задач для их завершения\*.

---

\* При выборе в пользу несложных задач вы должны понимать, что выбираете их потому, что на более сложные у вас нет сил, или потому, что избегаете делать что-то более сложное.

Первые три критерия выбора действий (контекст, время и энергия) свидетельствуют о том, что необходима полная система напоминаний о следующих действиях. Большую часть времени у вас не будет возможности проводить подобный анализ, поэтому важно, чтобы он уже был сделан. В этом случае вы сможете действовать в своей «зоне комфорта» и выбирать из заранее определенных действий те, что соответствуют ситуации.

Нет ни малейших причин не быть высокопродуктивным, даже если вы не в лучшей форме.

## Приоритетность

С учетом контекста, в котором вы находитесь, ваших запасов времени и энергии очевидным следующим критерием для выбора действий является относительная приоритетность: «Какое действие сейчас наиболее важно?»

Меня часто спрашивают, как определять приоритеты. Этот вопрос, как правило, вызван тем, что у людей больше дел, чем они в состоянии выполнить. Они осознают, что им необходимо выбирать и что до некоторых задач у них так и не дойдут руки.

По большому счету нужно принять ряд сознательных решений, касающихся ваших обязанностей, целей и ценностей. Зачастую эти решения

Невозможно быть уверенным в своем выборе, если вы не знаете точно, в чем заключается ваша работа.

затрагивают значительные для вас вещи, важных людей и отношения с ними. С этим критерием можно успешно справиться с помощью шестиуровневой модели обзора собственной работы, о которой я подробнее расскажу далее.

## Модель анализа повседневной работы

Определение приоритетов предполагает, что одни вещи будут важнее других, но важнее с точки зрения чего? В данном случае — с точки зрения вашей работы, то есть ответственности, которую вы взяли на себя и/или которую возложили на вас

другие люди. Именно на этом этапе необходимо руководствоваться еще двумя моделями. Они касаются определения вашей работы. Хотя в значительной мере данная методология применима к сфере профессиональной деятельности, я использую термин «работа» в широком смысле для обозначения любых обязательств как в личной жизни, так и в профессиональной деятельности.

В современных условиях повседневная работа сама по себе для большинства профессионалов становится задачей относительно нового типа: в сути ее полезно разобраться, пока мы пытаемся создать наиболее продуктивные системы персональной организации. Как я уже говорил, в течение рабочего дня в любой момент вы заняты одним из трех типов деятельности:

- выполнением запланированной работы;
- выполнением работы по мере ее появления;
- планированием дальнейшей работы.

Вы можете выполнять задачи из своих списков действий, делать то, что неожиданно возникает на повестке дня, или обрабатывать входящую информацию, решая, как с ней поступить сейчас или позже.

Это не что иное, как обыкновенный здравый смысл. Тем не менее многие позволяют себе с головой уйти в решение незапланированных спонтанных вопросов, пуская первые два вида работы на самотек, что неизбежно вызывает проблемы.

Представьте себе, что сегодня понедельник, 10:26 утра, вы в своем офисе. Вы только что завершили непредвиденный полчасовой разговор с потенциальным клиентом. У вас остались

Часто бывает гораздо проще погрузиться в срочные дела, чем разбираться с корзиной «Входящие», электронной почтой и остальными своими открытыми вопросами.

три страницы записей. В 11:00, то есть через полчаса, должна начаться планерка. Вчера вы допоздна засиделись с родителями жены и теперь чувствуете себя немного вымотанным (вы пообещали отцу жены, что перезвоните

ему по поводу... чего?). Ваш помощник только что положил вам на стол два конверта, доставленных международной почтой, кроме того, ему нужно обсудить с вами, когда запланировать три срочные встречи. Через два дня у вас важное совещание по стратегическому планированию, и вам еще только предстоит сформулировать свои идеи. А еще утром по дороге на работу в вашем автомобиле загорелся индикаторный сигнал уровня масла. А ваш начальник намекнул вам при встрече в холле, что хотел бы услышать ваши мысли по поводу письма, которое он отправил вам вчера вечером по электронной почте, до встречи в три часа дня.

Готовы ли ваши системы максимально эффективно поддерживать вас в подобной ситуации в 10:26 утра в понедельник? Если вы все еще держите все задачи в голове и пытаетесь заносить в списки только «критически важные» дела, могу предположить, что ответ отрицательный.

Я заметил, что люди гораздо успешнее справляются с непредвиденными обстоятельствами и кризисами, чем с обработкой, организацией, обзором и оценкой той части своей работы, которая не настолько очевидна. Легче заняться тем, что «срочно», особенно когда накопилось много необработанных и относительно неконтролируемых задач на рабочем столе, в ящике электронной почты и в голове.

Многое в нашей личной жизни и на работе просто сваливается как снег на голову и становится приоритетом. Характер работы большинства специалистов (и родителей с маленькими детьми!) требует, чтобы они постоянно были готовы к выполнению новых задач, в каких бы формах те ни возникали. Скажем, вы не можете отказать начальнику, когда он неожиданно появляется в дверях вашего кабинета и хочет что-то с вами обсудить. Или получили задание от руководителя, и теперь вам нужно отложить в сторону все остальные запланированные дела. Заполняя форму заказа одного из ваших основных клиентов, обнаружили серьезную проблему, и вам необходимо уладить ее прямо сейчас. Или у вашего ребенка начался сильный кашель.

Все эти ситуации понятны, тем не менее дискомфорт начинает нарастать, если вы не пересматриваете другие действия из ваших списков и не обсуждаете их с заинтересованными лицами. Постоянные жертвы и отказ от выполнения запланированной работы возможен только в том случае, когда вы точно *знаете*, что вы не делаете. Для этого необходимо регулярно обрабатывать корзину «Входящие» (определяя работу) и периодически проводить обзор всех своих списков с заранее запланированными делами.

*Быть успешным — значит научиться пользоваться планом Б.*  
*Неизвестный автор*

Осознанно решая заниматься спонтанно появившейся работой вместо запланированной, вы действуете наиболее продуктивно. Однако большинству людей необходимо значительно

улучшить способы обработки, управления и пересмотра всех своих полных списков проектов и действий. Если, погрузившись в срочные дела, вы чувствуете дискомфорт из-за тех задач, которые пришлось отложить, результатом будут только разочарование и недовольство. Вину за стрессы и снижение эффективности зачастую возлагают на сюрпризы. Тем не менее, если вы точно знаете, что делаете и чего не делаете, сюрпризы — это только еще одна возможность проявить свою гибкость и творческий подход для достижения блестящего результата.

Еще одна причина, по которой люди негативно воспринимают неожиданные просьбы или требования, состоит в том, что они

Все неприятные «сюрпризы» — это просто неправильно управляемая информация.

не доверяют собственным системам и образу действий и не способны просто добавить «закладку», касающуюся любого требующегося действия или

той работы, которой они занимаются в данный момент. Они знают, что им нужно что-то предпринять по поводу спонтанно появившейся новой работы, но не верят, что простое напоминание в их корзине «Входящие» обеспечит своевременное выполнение просьбы. Поэтому они бросают работу, которой занимались, и немедленно принимают за то, о чем их попросили,



попутно жалуясь, как им мешают такие неожиданные вторжения в их жизнь. Хотя фактически все эти «вторжения» — не просто неправильно управляемые обстоятельства.

Кроме прочего, если слишком долго игнорировать корзину «Входящие» и списки действий, то случайные вопросы, попавшие туда, могут позже всплыть на поверхность в виде аварийных ситуаций, еще больше увеличив количество неожиданной и срочной работы.

Для многих людей неиссякаемый поток очевидных спонтанных дел становится удобным предлогом, чтобы избежать ответственности за планирование своей деятельности и управление списками задач. Так просто поддаться искушению заняться не слишком важными делами, которые уже под рукой, особенно если корзина «Входящие» и персональная система организации вышли из-под контроля! Часто стиль управления «путем решения возникающих вопросов» служит лишь попыткой убежать от беспорядочного нагромождения разной непонятной информации.

Именно здесь в полной мере проявляется необходимость в методологии *Getting Things Done*. Большинство людей выросло в мире, где не требовалось четко определять границы работы и управлять огромным количеством открытых вопросов. Но когда вы разовьете в себе навыки и привычки быстро обрабатывать входящую информацию и помещать ее в четкую систему, вам станет гораздо проще доверять своим внутренним суждениям о том, что вы делаете, что отложили и чем начали заниматься вместо этого.

## **Балансировка повседневной работы**

Достигнув определенного уровня мастерства, вы с быстротой молнии сможете переступить с одной ноги на другую. Представьте себе ситуацию: вы обрабатываете корзину «Входящие», а в кабинет заходит ваш помощник, чтобы сообщить вам о чем-то, что требует вашего немедленного внимания. Никаких проблем: вы

просто оставляете корзину «Входящие» и электронную почту, чтобы вернуться к ним позже. Пока вы ждете соединения по телефону, можете просматривать списки действий, чтобы выбрать, чем вы займетесь после этого телефонного разговора. Когда ваш маленький ребенок ползает в гостиной и у вас нет серьезной работы, можно поискать информацию в интернете, выполняя пункт из списка «За компьютером». Ожидая начала встречи, проработайте папку «Прочитать/просмотреть», которую захватили с собой. А если непредвиденный разговор с начальником сокращает остающееся до следующей встречи время до двенадцати минут, вы с легкостью найдете, чем заняться и в этот промежуток времени.

Однако всякий раз можно делать только что-то одно. Если вы остановились с кем-то поговорить, вы не работаете со списками и не анализируете входящую информацию. Проблема в том, чтобы чувствовать уверенность по поводу того, что вы все-таки решили делать.

Как вы делаете свой выбор? Он основывается на вашем интуитивном суждении, насколько важна неожиданно появившаяся

*Игнорировать непредвиденное (даже если это было бы возможно) означает жить без возможностей, без спонтанности и насыщенных моментов, из которых, собственно, и состоит жизнь.*

*Стивен Кови, консультант  
по вопросам управления*

работа по сравнению со всем остальным. Сколько еще времени вы можете не обрабатывать корзину «Входящие», не проводить обзор всех материалов и при этом сохранять уверенность, что вы принимаете верные решения о своих действиях?

Люди часто жалуются на отвлекающие факторы, которые мешают им выполнять их работу. Однако они неизбежны. Когда вы начнете с легкостью справляться со входящей информацией и станете достаточно организованным, чтобы продуктивно использовать появляющееся свободное время, вы сумеете быстро переключаться с одного задания на другое. Вы сможете обрабатывать электронные письма в процессе телефонного

совещания. Результаты исследований свидетельствуют о том, что человек не может работать в режиме многозадачности, то есть концентрировать внимание на нескольких задачах одновременно. Если вы храните всю информацию только в голове, вы будете пытаться внутренне поместить себя в режим многозадачности. Это психологически невозможно и для многих является источником стресса. Если у вас есть методика помещения незавершенных вопросов во внешнюю систему, ваше внимание может перемещаться с одной задачи на другую и обратно с точностью мастера единоборств, который, кажется, сражается с четырьмя противниками одновременно, но в действительности просто быстро переключает внимание.

Тем не менее, даже если у вас черный пояс по сбору и определению того, что происходит, вы должны научиться делать быстрый и правильный выбор между многочисленными задачами, чтобы поддерживать баланс между направлениями деятельности вашего рабочего процесса. Ваш выбор по-прежнему должен соотноситься с вашим пониманием сущности и целей работы.

Способность эффективно справляться с неожиданностями является конкурентным преимуществом и основным фактором душевного спокойствия и уверенности в жизни. Но в какой-то момент, если вы не сможете удержать ситуацию под контролем, то, что вы занимаетесь только текущими задачами, снизит вашу продуктивность. Наконец, чтобы

точно знать, нужно ли вам прекратить что-то делать и заняться вместо этого чем-либо другим, у вас должно быть полное представление обо всех ваших обязательствах и о том, как они соотносятся между собой с точки зрения более широкой перспективы. Единственный способ достичь этого — правильно оценивать свою личную жизнь и работу с позиции разных уровней горизонта.

Занимайтесь спонтанной работой по мере ее возникновения не потому, что это путь наименьшего сопротивления, а потому, что эта работа — самое важное из того, что вы должны сделать, по сравнению со всем остальным.

## Шестиуровневая модель обзора собственной работы

Шесть уровней работы, как мы видели в главе 2 (стр. 93–95), можно рассмотреть в терминах высоты, как этажи здания:

- Горизонт 5: Миссия и принципы
- Горизонт 4: Видение
- Горизонт 3: Цели
- Горизонт 2: Зоны ответственности и внимания
- Горизонт 1: Текущие проекты
- Основание: Текущие действия

Вполне логично, что каждый из этих уровней должен сочетаться с вышестоящим уровнем и его усиливать. Иными словами, ваши приоритеты будут организованы в иерархическом порядке сверху вниз. В конце концов, если телефонный звонок, который вам нужно сделать, противоречит вашим жизненным принципам и установкам, вы не станете его делать, чтобы оставаться в ладу

*Ваша работа состоит в том, чтобы понять, в чем состоит ваша работа, а затем полностью посвятить себя ей.*

*Будда*

с собой. Если ваша работа не отвечает тому, где вы хотите оказаться через год, стоит еще раз задуматься над зонами своего внимания и ролями, если вы хотите добиться своей цели с максимальной продуктивностью.

Рассмотрим первый пример снизу вверх. Телефонный звонок, который вам нужно сделать (действие), касается сделки, над которой вы работаете (проект), что повысит уровень продаж (зона ответственности). Именно эта сделка обеспечила бы вам возможность занять более высокую должность в отделе продаж (профессиональная цель) благодаря новому рынку, на который стремится выйти ваша компания (видение компании). А это приблизит вас к тому уровню жизни, о котором вы мечтаете, как в финансовом, так и в профессиональном плане.

Или, положим, вы приняли решение, что больше не хотите работать на кого-то, а будете раскрывать свой уникальный талант в определенной, важной для вас области (жизнь). Вы открываете собственное дело (видение), имея перед собой краткосрочные операционные цели (профессиональная цель). При этом у вас появляются важные роли, которые вы должны выполнять, чтобы процесс шел (обязанности), и некоторые вполне конкретные результаты (проекты). По каждому из этих проектов есть то, что вы должны выполнить, как только сможете (следующие действия).

Здравый подход для обретения контроля над ситуацией и спокойствия и достижения высокой продуктивности состоит в сбалансированном управлении всеми уровнями. На любом из них важно определить все открытые вопросы, все незавершенные задачи и все ваши обязательства. Все они, сознательно или бессознательно, обусловлены стремлениями и давлением этих множественных уровней внутри вас. Без принятия и объективной оценки текущей ситуации, не имея уверенности в том, что вы справитесь и воплотите свою мечту, всегда сложно плыть к новым берегам. Что у вас в электронной почте? Какие проекты вы хотели начать или завершить с детьми? Что может подвигнуть вас на перемены или на творчество в следующие несколько месяцев или лет? Все это — открытые вопросы в вашей голове, хотя иногда нужен более глубокий анализ, чтобы определить более масштабные цели и устремления.

*Достичь успеха проще всего там, где вы находитесь, и теми средствами, которыми располагаете.*

*Чарльз Шваб,  
промышленный магнат*

Какое волшебство — полностью проживать каждый момент жизни! Я всегда поражался силе чистого наблюдения за тем, что происходит, что является истиной в этот момент. Конструктивными (а возможно, абсолютно необходимыми и очевидно полезными) могут быть такие действия, как детальный анализ своего финансового положения, сбор исторических сведений о компании, которую вы покупаете, или выяснение,

что именно наговорили друг другу участники межличностного конфликта.

Добиться результата и получить моральное удовлетворение от этого означает готовность осознать, воспринять и должным образом справляться со всеми вопросами, занимающими ваше сознание. Это необходимо, чтобы овладеть искусством достижения высокой продуктивности без стресса.

## Использование подхода «снизу вверх»

Для того чтобы привести к единому знаменателю все уровни своей жизни, вы, что вполне логично, можете начать прояснять их сверху вниз. Найти свое предназначение на Земле. Определить, какой образ жизни и какая профессиональная сфера лучше всего подходят для исполнения этого предназначения. Какая работа и личные отношения помогут двигаться в этом направлении? Какие ключевые действия нужно осуществить прямо сейчас и что вы физически можете сделать как можно скорее, чтобы сдвинуться с места?

У вас всегда достаточно возможностей для определения приоритетов на любом уровне. Обращайте внимание на то, каким уровнем горизонта вам хочется заняться.

Вы можете заняться своими приоритетами на любом уровне в любой момент. Я всегда знаю, какие конструктивные шаги могу предпринять, чтобы повысить свою осведомленность и концентрацию на каждом уровне.

У меня никогда не бывает недостатка в перспективах, которые надо обдумать, в целях, которые нужно переоценить, в проектах, которые необходимо определить или запланировать, или в действиях, требующих моего решения. Секрет в том, чтобы научиться уделять внимание нужным вещам в нужное время, чтобы поддерживать ясность мыслей и ощущение присутствия.

Поскольку все задачи будут определяться главным образом исходя из приоритетов более высокого уровня, любую расстановку приоритетов разумнее всего начинать сверху. Если, например, вы потратили время на расстановку приоритетов

в работе, а затем осознали, что это не та работа, которой стоило заниматься, то может оказаться, что вы зря потеряли время и силы, которые лучше было бы посвятить поискам желаемой работы. Если вы не контролируете ситуацию на уровне реализации (текущие проекты и действия) и не верите, что способны должным образом управлять этими уровнями, то попытки управлять своей жизнью сверху вниз часто оборачиваются разочарованием.

Попытки управлять своей жизнью сверху вниз, если вы не контролируете нижние уровни, могут оказаться наименее эффективным подходом.

С практической точки зрения я рекомендую двигаться снизу вверх. В процессе консультаций я наблюдал оба подхода в действии и с позиции долгосрочной пользы могу с уверенностью заявить, что стратегия, когда клиент сначала брал под контроль свою текущую повседневную деятельность, а затем расширял горизонт фокуса, никогда не подводила.

Основная причина, по которой направление работы должно идти снизу вверх, состоит в том, что это помогает для начала расчистить свое внутреннее пространство и позволяет творческому вниманию сконцентрироваться на более значимых, но неясных перспективах, которые вам требуется для себя определить. Кроме того, эта методика очень гибка и включает универсальные приемы мыслительного и организационного процессов, которые эффективны вне зависимости от сферы применения. Вот почему ее стоит освоить независимо от того, какие насущные проблемы вы решаете в данный момент. Если вы переключитесь на что-то другое, эта методика поможет вам приспособиться к новым условиям максимально быстро. Не нужно много времени, чтобы изменить видение или цель, но умением взяться за исполнение этой новой цели планомерно, сконцентрированно и без стресса необходимо овладеть. Осознание того, что вы это можете, позволит вам выйти на новый уровень в игре. Это откроет перед вами большие возможности.

Приведите в порядок то, что требует вашего внимания, и вы узнаете, что на самом деле требует вашего внимания.

За долгие годы практики я понял, что важнее всего справиться с тем, о чем вы больше всего думаете в настоящий момент. То, что вы сами не хотите придавать этому большого значения, не играет никакой роли. Вы уже об этом думаете, и на то есть причина. Конечно, задачу «Купить кошачий корм» вряд ли можно отнести к высокоприоритетным, но если именно это больше всего беспокоит вас в данную минуту, то ее решение будет в некотором роде делом номер один. Как только вы справитесь с тем, что занимает ваше внимание, вы освободите свое сознание для того, что на самом деле должно занимать ваше внимание. А когда вы справитесь с этим, то увидите, что на самом деле должно занимать ваше внимание, и так далее. Практически все руководители без исключения, с которыми мне доводилось работать, больше всего были измотаны управлением своей рутинной деятельностью: электронными письмами, встречами, командировками, проектами, идущими не по плану, и т. д. Когда им удавалось упорядочить все это и взять под контроль, их внимание неизменно переключалось на зоны ответственности и интереса более высокого уровня: на семью, карьеру, качество образа жизни. Так что не стоит беспокоиться о том, какой уровень горизонта или аспект вашей жизни является самым приоритетным, чтобы привести его в порядок. Просто беритесь за то, что волнует вас сейчас. Когда вы это сделаете, то поймете, что действительно для вас важно, и сможете справиться с этим более эффективно\*.

В то время как Горизонт 5 (миссия и принципы) является самым важным контекстом для расстановки приоритетов, практика показывает, что, когда мы понимаем все уровни работы, в которую вовлечены, особенно уровни Основания и Горизонта 1, мы получаем большую степень свободы и больше ресурсов для

---

\* Вполне вероятно, что это одна из причин, почему кто-то может сопротивляться принятию и применению методологии *Getting Things Done*. Некоторые задачи на более высоких уровнях горизонта, которые могут неожиданно появиться на поверхности, окажутся слишком неприятными. Парадоксально, но факт: для некоторых занятость на работе служит хотя бы временным способом поддерживать комфортное душевное состояние.



выполнения более глобальных задач. Если ваш корабль идет ко дну, вам уже неважно, в какую сторону он направлялся! Хотя подход «снизу вверх» не является концептуальным приоритетом, с практической точки зрения это критический фактор для достижения сбалансированной, продуктивной и комфортной жизни.

*Основание.* Первым делом нужно убедиться, что все ваши списки дел являются полными. Это само по себе может оказаться непростой задачей. Те, кто подойдет к этому со всей ответственностью, могут обнаружить, что осталось еще много всего, о чем они забыли, записали не туда или просто не заметили.

Если помимо календаря у вас не накопилось по крайней мере пятидесяти ваших следующих действий и тех, что вы ожидаете от других, включая все повестки дня для встреч и людей, я сомневаюсь, что вы действительно собрали абсолютно все. Хотя, если вы тщательно следовали всем рекомендациям и шагам, приведенным в части 2, возможно, вы справились с этой задачей. Если же нет, но все-таки хотите разобраться с этим уровнем, выделите определенное время и тщательно проработайте главы с четвертой по шестую в режиме реального времени.

Когда вы приведете этот уровень контроля в актуальное состояние, у вас автоматически появится более обоснованное восприятие текущих приоритетов: добиться этого по-другому практически невозможно.

*Горизонт 1.* Завершите свой список проектов. Действительно ли он охватывает все ваши обязательства, требующие от вас более одного действия? Это определит границы еженедельного распределения вашей деятельности и позволит освободить сознание на более продолжительные промежутки времени.

Если вы сформируете полный список всего того, что хотели бы видеть в своей личной жизни и на работе на этом уровне, то обнаружите, что необходимо предпринять определенные действия, чего прежде даже не осознавали. Одно лишь создание

этого объективного списка даст вам более прочную основу для принятия решений, чем заняться, когда у вас появляется немного свободного времени. Когда люди обновляют свои списки проектов, они обязательно обнаруживают сразу несколько шагов, которые могут выполнить, чтобы сдвинуть намеченные дела с места.

Полное определение текущей работы на всех уровнях автоматически обеспечит вам большую степень концентрации, соответствия и приоритетов.

Лишь у единиц эта информация бывает четко определена и доступна в удобной форме. Прежде чем обсуждать, что должно быть сделано сегодня после обеда, убедитесь, что эта информация у вас под рукой.

Если вы применяете на практике методологию *Getting Things Done*, то ваш список проектов будет именно таким, каким должен быть. Большинству наших клиентов обычно требуется от десяти до пятнадцати часов, чтобы собрать, обработать и организовать свои материалы настолько, чтобы можно было доверять своей системе.

А для того чтобы достичь состояния «сознание как вода» (когда в сознании нет ничего, кроме дел, занимающих вас в настоящий момент), самые интересные задачи нужно решить на уровне Горизонта 1. У каждого из нас случаются ситуации и обстоятельства, которые требуют нашего внимания, вызывают интерес или беспокойство, однако при этом неочевидно, что же следует предпринять. У вашего сына не складываются отношения с учителем математики; вас беспокоит, сколько времени займет проведение какой-то процедуры в вашей компании; вы не вполне довольны человеком, возглавляющим комитет по сбору средств; из головы не идут мысли о том, что вам нужно возобновить свои занятия живописью, и т.д. Для того чтобы избавиться от этого информационного фона, требуется определить объективный результат для каждого из этих пунктов (проектов) вместе с конкретным следующим действием и поместить напоминание в надежную систему. Умение постоянно действовать в рамках этого уровня продуктивности без стресса служит признаком мастерства.

*Горизонт 2.* Это уровень «текущих профессиональных обязанностей» и «областей жизни, которые необходимо поддерживать на определенном уровне». Какие социальные роли вы выполняете? С точки зрения работы это относится к вашей занимаемой должности и обязанностям. С позиции личной жизни речь идет о том, какую роль вы играете в своей семье, в местном сообществе и каково ваше представление о самом себе.

Возможно, некоторые из этих ролей уже определены и прописаны. Если вы недавно заняли новую должность и у вас есть контракт или соглашение, закрепляющие ваши области компетенции, это уже неплохое начало. Если ранее вы занимались персональным целеполаганием или выполняли упражнения по прояснению ценностей и у вас остались какие-то материалы, добавьте в комплекс и их.

Если вы не вполне уверены, в чем состоит ваша работа, вы всегда будете ощущать перегрузку.

Далее рекомендую вам создать и поддерживать список «Зоны внимания». Возможно, его будет удобно разделить на подписки: «Профессиональные» и «Личные». В этом случае нужно будет проводить обзор обоих подписков. Это один из наиболее полезных списков, которые вы только можете создать для повышения уровня собственной организованности. Он не потребует еженедельного пересмотра, как список проектов. Скорее всего, он будет актуален в долгосрочной перспективе. В зависимости от скорости изменений в некоторых наиболее важных областях вашей жизни и работы его можно использовать как список напоминаний о новых потенциальных проектах и обращаться к нему с периодичностью от одного до трех месяцев.

У вас, вероятно, от четырех до семи основных областей ответственности на работе и примерно столько же — в личной жизни. Ваша работа может включать такие направления, как развитие персонала, системное проектирование, долгосрочное планирование, административная поддержка, обслуживание клиентов и маркетинг; вы можете отвечать за коммунальные услуги, выполнение заказов, контроль качества, управление

активами и т.д. Если у вас собственный бизнес, то направлений, требующих вашего внимания, будет гораздо больше, чем если бы вы выполняли конкретные обязанности в крупной компании. Остальные сферы вашей жизни могут включать такие направления, как родительские обязанности, участие в партнерских соглашениях, духовная жизнь, здоровье, волонтерская деятельность, ведение домашнего хозяйства, управление финансами, саморазвитие, творческое самовыражение и т.д. Каждую из этих областей можно разбить на полезные подкатегории. Категория «Родительские обязанности» может включать отдельные контрольные списки для каждого из ваших детей. В категорию «Маркетинг» могут входить «Разработка программы», «Проведение исследования», «Социальные сети» и т.д.

Список «Зоны внимания» необходим для того, чтобы вы были уверены, что все ваши проекты и следующие действия определены и вы можете управлять своими обязательствами. Если бы вам понадобилось вести учет обязанностей и объективно оценивать их с точки зрения того, что вы делаете и что должны делать, то вы бы обязательно обнаружили проекты, которые нужно добавить в список проектов. Проводя обзор этого списка, вы можете прийти к выводу, что некоторые области не требуют дополнительного внимания и находятся под контролем. В то же время какие-то области могут вызывать беспокойство, и нужно определить проект, чтобы разрешить эту ситуацию. Список «Зоны внимания» является лишь более абстрактной и проработанной версией списка напоминаний, о котором мы говорили ранее.

Каждый из моих клиентов за последние тридцать лет обнаруживал по крайней мере два или три существенных пробела на данном уровне обсуждения. Например, к стандартным обязанностям, входящим в сферу компетенции менеджера или руководителя, относится работа с персоналом. Поразмыслив, большинство людей приходят к выводу, что нужно добавить к данной категории один или два проекта, например: «Усовершенствовать процедуры центра поддержки», «Нанять

руководителя по кадрам», «Усовершенствовать процедуры оценки производительности». Если бы учет обязанностей касался личной жизни, могли бы появиться такие проекты, как «Найти занятия по йоге» и «Организовать летний отдых для детей».

Обсуждение приоритетов должно охватывать все уровни текущих соглашений между вами и другими людьми. Если вы заведете такой контрольный список своих профессиональных обязанностей и будете поддерживать его в актуальном состоянии, то, вероятно, почувствуете больше спокойствия и большую степень контроля, чем большинство людей в нашей культурной среде. Очень немногие люди занимаются исключительно тем, для чего их наняли на работу. Необходимо постоянно иметь ясное представление о новых, меняющихся ожиданиях. В равной степени немногие люди совершают регулярный объективный обзор всех соответствующих областей своей жизни (семья, развлечения или финансы), чтобы закрыть существующие пробелы. Управление образом мышления и системами с этих уровней поможет вам перейти от надежды к твердой уверенности, когда вы делаете необходимый повседневный выбор своих конкретных занятий.

*Горизонты 3–5.* В то время как три нижних уровня касаются в основном текущего положения дел: ваших действий, проектов и зон ответственности, — начиная с уровня Горизонта 3 на первое место выходят факторы будущего, направления вашего движения и ваши намерения. На этих уровнях также нужно заниматься составлением списков (особенно на высшем уровне — миссии и принципов, — который постоянно является критерием контроля и корректировки действий и поведения). Однако главным образом на этих уровнях необходимо руководствоваться вопросом: «Какие текущие действия оправданны с точки зрения запланированных результатов и как я собираюсь их достичь?» Временной интервал при этом может быть от карьерных целей на один год (Горизонт 3) до ожиданий вашего служебного и материального положения через три года

(Горизонт 4) и интуитивного определения цели вашей жизни и способов ее максимального воплощения (Горизонт 5).

Я объединил три верхних уровня, потому что зачастую ситуации могут быть отнесены к любой из этих категорий.

Если вы не знаете, к чему стремитесь и что для вас по-настоящему важно, то никогда не поймете, когда нужно остановиться.

Кроме того, поскольку методология *Getting Things Done* в большей степени нацелена на искусство достижения, чем на постановку целей и определение видения, я не буду углубляться

в детальный анализ. Но по своей сути подобное исследование затрагивает очень глубокие и сложные области, включающие бизнес-стратегии, развитие организации, планирование карьеры и определение жизненных ориентиров и ценностей.

Для наших целей важно сосредоточиться на том, какие мотивирующие факторы определяют всю вашу работу в полном объеме на данный момент (некоторые из них могут следовать из ваших обязательств более высокого уровня и намерений). Нужно ли изменить или прояснить ваши цели и направление движения на основании глубокого обдумывания, анализа и интуиции — это тема отдельного обсуждения. Даже в этом случае, вероятно, вы прямо сейчас сможете назвать несколько аспектов, которые помогут вам прояснить собственное представление о своей работе и о том, что в ней самое важное.

*Выбирайте сражения достаточно крупные, чтобы они имели значение, и достаточно мелкие, чтобы их можно было выиграть.*

*Джонатан Козол,  
публицист*

Если бы вы мысленно нарисовали себе картину того, чем могли бы заниматься через год или полтора, или в чем состояла бы суть вашей работы на этом этапе, какие дальнейшие действия вызвала бы эта картина?

На этом, более тонком уровне от чего-

то лично вам необходимо избавиться, а с какими-то людьми и системами нужно взаимодействовать, чтобы воплотить задуманное. Поскольку сама работа является движущейся мишенью, а современный профессиональный мир находится в постоянном движении и изменении, как зыбучие пески,

возможно, необходимо наметить проекты, чтобы обеспечить достижение результатов в заданной области.

В личной жизни, возможно, вы захотите уделить внимание вопросам, подобным этим: «Моя карьера будет стоять на месте, пока я четко не изложу свои цели начальнику [начальнику моего начальника]». Или: «Какие новые занятия появятся у моих детей в следующие пару лет и что я должен сделать в связи с этим?» Или: «Какая профилактика необходима, чтобы справиться с возникшей проблемой со здоровьем?»

С позиции долгосрочной перспективы вы могли бы оценить, как развивается ваша карьера; что происходит в вашей личной жизни; как ваша компания реагирует на изменение внешних условий и как это влияет на вас. Ответы на эти вопросы охватывают горизонт планирования сроком от года до пяти. Начиная отвечать на них, люди делают для себя важные выводы.

Однажды я консультировал клиента, работавшего в крупном международном банке. После нескольких месяцев применения этой методики и обретения контроля над повседневной рутинной он решил, что пришло время инвестировать в создание собственной хай-тек-компании. Эта мысль была слишком амбициозной, чтобы сразу за нее взяться, однако, начав с уровня Основания, шаг за шагом, он постепенно пришел к обдумыванию идеи на этом уровне горизонта. Недавно я узнал, что он добился невероятного успеха в своем новом предприятии.

Если у вас есть долгосрочные обязательства и планы на период больше года (брак, дети, карьера, компания, искусство, хобби), стоит задуматься о том, что необходимо сделать, чтобы успешно двигаться в этом направлении. Задайте себе следующие вопросы.

- В чем состоят долгосрочные цели и задачи моей компании? Какие проекты, направленные на достижение желаемых результатов, я должен осуществить, чтобы выполнить свои обязанности?
- Какие долгосрочные цели и задачи я установил для себя? Какие проекты, направленные на достижение желаемых результатов, я должен осуществить?

- Какие еще значимые события могут повлиять на выбор того, что я делаю?

Хочу подчеркнуть, что я не призываю вас устанавливать новые цели или поднимать планку стандартов. Скорее стараюсь указать на то, чему необходимо уделить должное внимание, чтобы очистить собственное пространство.

Вот примеры вопросов, которые могут возникнуть на этом уровне.

*Изменение характера вашей работы в связи со сменой приоритетов на уровне компании.* Вместо управления разработкой собственных обучающих программ внутри компании вам придется передать эту задачу внешним специалистам.

*Направления, в которых, как вам кажется, должна развиваться ваша карьера.* Через год вам хотелось бы заниматься другой работой, и для этого необходимо предпринять определенные шаги и изучить возможности для перехода на другое место или для повышения.

*Направления развития компании с учетом глобализации и расширения.* Предстоит множество зарубежных поездок, и с учетом ваших жизненных предпочтений вам необходимо пересмотреть свои карьерные планы.

*Жизненные предпочтения и изменение потребностей.* По мере взросления детей необходимость постоянно быть рядом с ними дома уменьшается, а у вас повышается интерес к инструментам инвестирования и к планированию своей пенсии.

На высшем уровне мышления необходимо задать перво-степенные вопросы: зачем существует ваша компания? Зачем существуете вы? В чем смысл вашего существования, личного и/или компании, определяющий любой ваш выбор? Это вопросы, касающиеся перспективы и общей картины: для того чтобы



справиться с ними, обратитесь за помощью к книгам, гуру и сформированным моделям.

«Зачем?» — это главный вопрос, ответ на который пытаемся найти все мы.

Вы можете идеально организовать все остальные уровни вашей жизни и работы, но, если вы хотя бы немного отклонились от курса с точки зрения того, чего хотите на самом глубоком уровне или того, в чем ваше призвание, вы не будете чувствовать себя комфортно.

## Как выбросить из головы проблему определения приоритетов

Уделите несколько минут, если вы еще этого не сделали, тому, чтобы набросать неформальные заметки о том, что пришло вам в голову при чтении этой главы. Какие бы мысли ни попали в расширенный радиус действия вашего внутреннего радара, запишите их и выбросите из головы.

Затем обработайте эти заметки. Решите, действительно ли вам хочется заниматься тем, что вы записали. Если нет, выбросите эти записи или отложите их в список «Когда-нибудь / может быть» или в папку под названием «Мечты и планы, к которым я когда-нибудь вернусь». Возможно, вы захотите продолжить записывать мысли о будущем и придать процессу более формальный характер. Можете, например, составить новый бизнес-план со своими партнерами, описать свои представления об идеальной жизни с супругой, написать конкретный план развития вашей карьеры на ближайшие три года или просто

*Нейтральное состояние — это когда вы не устремляетесь вперед слишком поспешно и не двигаетесь слишком медленно.*

*«Нейтральный» не означает «пассивный». Это размеренное движение, позволяющее новой информации и новым возможностям появляться прежде, чем вы предпринимаете дальнейшие действия. Находясь в нейтральном состоянии, вы повышаете свою чувствительность и интуитивные способности.*

*Нейтральное состояние — это плодотворная почва для роста новых возможностей.*

*Док Чайлдере,  
ученый*

нанять персонального наставника, который поможет вам справиться со всем этим. Внесите желаемый результат в список проектов и определите следующее действие. Затем выполните его, делегируйте или поместите напоминание о действии в соответствующий список.

После этого можно сконцентрироваться на разработке конкретных проектов, которые уже определены, но еще не конкретизированы, как вы того хотели бы. Убедитесь, что вы готовы к такой вертикальной обработке проектов.

## КОНТРОЛЬ НАД ПРОЕКТАМИ

**В ГЛАВАХ** с четвертой по шестую рассказывалось обо всех методах и приемах, необходимых, чтобы выбросить все из головы и принимать интуитивные решения о том, что и когда делать. Это горизонтальный уровень — все, что требует вашего внимания в «горизонтальной жизненной плоскости». Финальным элементом пазла является вертикальный уровень — глубокий анализ и самые смелые планы, которые могут в полной мере раскрыть ваш творческий потенциал. Возможно, вы действительно прояснили желаемые результаты и следующие действия по самым различным проектам и обстоятельствам, однако не исключено, что когда-нибудь вам захочется еще раз подойти к ним более творчески и детально.

Это возвращает нас к усовершенствованию процесса проектного планирования.

### Потребность в менее формальном планировании

После многолетней работы с тысячами специалистов «на местах» с уверенностью заявляю, что практически любой человек мог бы уделять больше времени планированию своей личной жизни и профессиональной деятельности, мог бы заниматься планированием чаще и подходить к этому процессу менее формально. Это в значительной мере избавило бы нас от стресса

и обеспечило огромные творческие результаты с минимальными усилиями.

*Каждый успешный проект в середине его реализации кажется катастрофой.*

*Розабет Мосс Кантер, профессор  
Гарвардской школы бизнеса,  
консультант*

Я обнаружил, что самая значительная возможность усовершенствования процесса планирования не требует сложных технологий, которыми иногда пользуются профессиональные управленцы (к примеру, диаграммы Ганта\*). Большинство людей, которым

они необходимы, уже применяют их или по крайней мере имеют доступ к обучающим материалам и программному обеспечению, позволяющим их освоить. В действительности нам нужно научиться в большей мере задействовать творческое, конструктивное мышление, чем мы используем (или *могли бы* использовать) на практике.

Основная причина, почему нам не хватает эффективного мышления, заключается в недостатке структурированных и простых систем для управления бесконечным объемом информации и деталей, возникающих в результате. Именно поэтому я выступаю за подход «снизу вверх». Если вы не в состоянии контролировать свои текущие обязательства, то будете

Необходимо наладить системы и приемы, которые помогут вам анализировать проекты и сложившиеся обстоятельства чаще, проще и глубже.

бессознательно отторгать целенаправленное планирование. Однако когда вы начнете применять эти методы, то почувствуете, что они освобождают пространство для творческого и конструктивного мышления. Если ваши

действующие системы и привычки позволяют реализовывать ваши идеи, то ваша продуктивность может повыситься в геометрической прогрессии.

В главе 3 я достаточно подробно описал пять этапов планирования проекта от стадии замысла до практической реализации.

---

\* Диаграмма Ганта — популярный тип столбчатых диаграмм, который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту; один из методов планирования проектов. *Прим. ред.*

Далее приведены практические советы и технические приемы, способствующие неформальному процессу естественного планирования. Хотя все мои советы основаны на соображениях здравого смысла, люди следуют им далеко не так часто, как могли бы. Пользуйтесь ими всегда, когда это возможно, вместо того чтобы прибегать к ним только в процессе крупных официальных встреч.

## Какие проекты следует планировать?

Большая часть задач, которые вы поместили в свой список проектов, не требует особого планирования: вы просто их обдумываете и принимаете решение по следующему конкретному действию. Например, для задачи «Пройти диагностику автомобиля» планирование будет заключаться в том, чтобы найти в интернете ближайший сервисный центр с такой услугой, а затем договориться о времени.

Однако два типа проектов требуют хотя бы минимального предварительного планирования: 1) те, которые по-прежнему нуждаются в вашем внимании после того, как вы определили следующие действия по ним; 2) те, по которым неожиданно возникают потенциально полезные идеи и детали.

Первый тип — проекты, о которых вы знаете, что по ним еще необходимо решить и организовать ряд вопросов, — требует более детального подхода, чем простое определение следующего конкретного действия. Для них необходимо более последовательно применять один или несколько из четырех шагов естественной модели планирования: миссия и принципы, видение/результат, мозговой штурм и/или организация.

Второй тип — проекты, по которым идеи появляются неожиданно, когда вы находитесь на пляже, за рулем автомобиля или на деловой встрече, — требует создания должного места для сбора всех этих идей. Там они могут накапливаться до момента дальнейшего использования по мере необходимости.

## **Проекты, следующие действия по которым связаны с планированием**

Возможно, прямо сейчас у вас есть несколько занимающих ваши мысли проектов, которые вы хотели бы детализировать и взять под контроль. Может быть, в скором будущем предстоит важная встреча, и вам необходимо подготовить к ней материалы и повестку дня. Или вам только что поручили координировать проведение ежегодной конференции для деловых партнеров, и теперь вам нужно как можно быстрее организовать этот процесс, чтобы делегировать конкретные задания сотрудникам. Или нужно спланировать предстоящее семейное торжество. Если вы еще этого не сделали, определите следующее действие прямо сейчас: это положит начало процессу планирования в каждом случае — и запишите это действие в соответствующий список. Затем продолжите выполнять следующие шаги процесса планирования.

## **Стандартные шаги процесса планирования**

Стандартными этапами процесса планирования являются ваш собственный мозговой шторм и сортировка материала, организация деловых встреч и сбор информации.

*Мозговой шторм.* Некоторые проекты, занимающие в данный момент ваше внимание, потребуют от вас обдумывания в свободной форме. Это, в частности, касается тех проектов, по которым вы еще не определили следующие действия. В этом случае следующее действие будет: «Набросать идеи относительно X».

Вы должны решить, где и как планируете выполнить определенное вами действие, чтобы знать, в какой список поместить напоминание о нем. Нужен ли вам для мозгового шторма компьютер или вы предпочитаете записывать свои мысли на бумаге от руки? Я могу выбрать любой носитель в зависимости от того, что подсказывает мне моя интуиция. В моем случае это следующее действие попадает либо в список «За компьютером», либо в список «Где угодно» (поскольку я в состоянии рисовать ассоциативные карты или делать заметки где бы ни находился, если у меня под рукой есть ручка и листок бумаги).

*Организация материалов.* У вас могут быть проекты, по которым уже накопилось определенное количество записей и разных вспомогательных материалов, и вам нужно просто рассортировать их и структурировать. В этом случае следующим действием будет, вероятно, структурирование материалов по проекту X. Если для этого необходимо находиться в офисе (потому что именно там хранятся все папки и вам не хотелось бы переносить их с места на место), это действие попадет в список действий «В офисе». Если вы носите материалы по проекту с собой — в папке или в каком-то цифровом устройстве, — то напоминание о необходимости структурировать материалы по проекту X попадет в список «Где угодно», если вы планировали сортировать материалы вручную, или в список «За компьютером», если вы собирались использовать текстовый редактор, электронный планировщик или другое ПО для создания презентаций, ассоциативных карт или проектного планирования.

Одним из величайших препятствий на пути повышения организационной (и семейной) продуктивности является отсутствие решения со стороны кого-либо о необходимости проведения встречи и о составе ее участников, чтобы сдвинуть проект с мертвой точки.

*Организация деловых встреч.* Часто, чтобы добиться прогресса в планировании по проекту, нужно организовать встречу с людьми, которых вы хотели бы привлечь к участию в мозговом штурме и/или принятии решений. Обычно это означает электронную рассылку по всей рабочей группе, поручение помощнику, чтобы он внес эту встречу в календарь, или телефонный звонок ключевому участнику, чтобы назначить день и время.

*Сбор информации.* В некоторых случаях следующей задачей в рамках проектного мышления является сбор дополнительной информации. Возможно, вы хотите узнать чье-либо мнение («Позвонить Биллу и узнать, что он думает по поводу встречи менеджеров»). Или нужно просмотреть папки, оставшиеся с прошлогодней конференции («Просмотреть архивные папки

с конференции деловых партнеров»). Или же вы хотите поискать в интернете информацию по теме, которую изучаете («Найти стипендиальные фонды колледжей»).

## Спонтанное проектное мышление

Не позволяйте потеряться ни одной идее по проекту, которая может иметь хоть какую-то ценность. Сколько раз вам в голову приходили идеи, о которых вы не хотели забыть, когда находились в местах, не имеющих к этому проекту никакого отношения! Например, вы едете в машине в магазин, и вам в голову приходит замечательная идея, как начать следующую планерку с сотрудниками. Или помешиваете соус для спагетти на кухне, и вас осеняет, что неплохо было бы раздать всем участникам конференции хорошие большие сумки. Или смотрите вечерние новости и вдруг вспоминаете еще об одной ключевой фигуре, которую можно было бы включить в консультационный совет, состав которого вы определяете.

Даже если эти идеи не являются непосредственными шагами, которые можно включить в списки дальнейших действий, все равно понадобится собрать и организовать их каким-то логичным образом. Конечно же, самым важным инструментом, позволяющим ничего не упустить из виду, является ваша система сбора информации — корзина «Входящие», ручка и бумага или смартфон. Вам нужно где-то сохранить свои идеи, пока вы не решите, что с ними делать.

## Инструменты и структуры, поддерживающие проектное мышление

Неважно, на каком уровне возникают идеи по проекту, — всегда полезно иметь эффективные инструменты под рукой, чтобы сохранить эти идеи, как только они пришли в голову. Необходимо позаботиться о том, чтобы был доступ к этим записанным идеям, как только они вам понадобятся.



## Инструменты для организации мышления

Один из важнейших секретов генерации идей и повышения производительности заключается в использовании подхода «форма определяет принципы»: удобный инструментарий может стимулировать продуктивное мышление.

(Некоторые из самых удачных идей приходили мне в голову в тот момент, когда я просто разбирался с возможностями новых цифровых приложений, обеспечивавших интересные способы генерировать и хранить информацию.)

*Удача влияет на все. Всегда забрасывайте крючок: рыба окажется там, где вы меньше всего ее ожидаете.*

*Овидий*

Если вы ничего не записываете или не пользуетесь цифровыми устройствами, чрезвычайно сложно сохранять концентрацию на какой-то задаче дольше нескольких минут, особенно работая в одиночку. Но если вы используете физические инструменты, чтобы фиксировать ваши мысли, то конструктивно работать над задачей можно часами.

## Принадлежности для записи

Всегда имейте под рукой канцелярские принадлежности, чтобы не возникало подсознательного нежелания думать о чем-либо из-за того, что вам нигде записать возникшие идеи. Когда у меня нет поблизости ничего такого, где можно было записать или напечатать текст, я знаю, что не могу полностью погрузиться в процесс обдумывания проекта или ситуации.

Зачастую форма определяет функционал. Создайте для себя возможность хранения идей, и у вас начнут возникать мысли, о которых вы и не подозревали.

И наоборот, некоторые блестящие идеи приходили мне в голову именно тогда, когда мне хотелось воспользоваться моей великолепной перьевой или гелевой ручкой! Возможно, вас не настолько вдохновляют канцелярские принадлежности, как меня, но, если они вам нравятся, не откажите себе

в удовольствии и потратьте деньги на качественные пишущие инструменты.

Я также советую держать красивые ручки в тех местах, где вам может потребоваться сделать какие-то заметки: на рабочем столе, на кухне, в портфеле, дамской сумке, рюкзаке.

## Бумага и блокноты

Помимо пишущих принадлежностей у вас всегда должны быть под рукой бумажные блокноты. Отрывные блокноты предпочтительнее блокнотов с корешками, поскольку вам может потребоваться вырвать страницы с идеями и записями и поместить их в лоток для входящих документов, чтобы вернуться к ним потом. Подобные блокноты могут оказаться полезными, если

Где лежит ваш ближайший блокнот?  
Положите его еще ближе.

нужно будет сохранить неформальные наброски ассоциативных карт и записи (от руки или отсканированные)

в соответствующих папках, не переписывая их. В записях от руки часто бывают «ключики», стимулирующие воспоминания о контексте, в котором они были сделаны, что может оказаться полезным.

## Флипчарты и доски для записей

Флипчарты и доски для записей являются очень функциональными инструментами для организации мышления. Они дают массу места для записи идей, и иногда при обдумывании какой-либо темы бывает полезно иметь их перед глазами. Доски для записей хорошо вешать на стенах в офисе и в переговорных, и чем они больше, тем лучше. В некоторых компаниях вся поверхность внутренних стен позволяет делать на них записи и затем стирать; это активизирует мозговой штурм и повседневную визуальную коммуникацию. Если у вас есть дети, советую установить такую доску в их комнате (мне хотелось бы, чтобы в моем детстве меня поощряли придумывать столько идей, сколько возможно!)

Не забудьте и о достаточном количестве свежих маркеров: ничто так не тормозит творческий процесс, как засохшие старые пишущие принадлежности.

При проведении деловых встреч кто-то обязательно должен начать записывать основные пункты там, где все смогут их видеть. Даже если вы все сотрете через несколько минут, сам акт записывания как ничто иное стимулирует конструктивный мыслительный процесс. (Мне временами очень помогает рисовать простые графики и делать заметки хотя бы на салфетках в ресторане, если нет при себе блокнота.)

*Как я узнаю, что думаю, пока  
не услышу, что я говорю?*

*Эдвард Морган Форстер,  
писатель*

## Цифровые инструменты

Часто, чтобы записать свои мысли и идеи, я пользуюсь компьютером (чуть реже — электронным планшетом): текстовым редактором, программами для создания ассоциативных карт, презентаций или программами для работы с таблицами. Обычно у меня много литературной работы, и замечательно иметь записи в электронном формате для последующего редактирования с возможностью копирования и вставки в различные другие приложения. Как только компьютер загрузился и готов к работе, автоматически начинается мой мыслительный процесс. Это еще одна веская причина овладеть высокой скоростью набора текста, чтобы работа на компьютере не представляла для вас сложности.

Доска для записей способствует установлению творческих связей и расширяет горизонты мышления; похожим эффектом обладает и большой или дополнительный компьютерный монитор. По мере того как мир быстро становился цифровым и мобильным, у людей по вполне понятным причинам значительно увеличился доступ к цифровым устройствам, которые продолжают уменьшаться в размерах, притом что эффективность

их увеличивается. Тем не менее рискну предположить, что ценность смартфонов и других подобных устройств заключается в исполнении результатов мыслительного процесса, а не в генерировании творческих идей\*. Для этого процесса мне требуется больше пространства, а не меньше.

## Вспомогательные структуры

Помимо эффективных инструментов, всегда имеющихся под рукой, весьма полезно располагать доступными форматами для организации проектного мышления. Точно так же как наличие хорошей ручки и бумаги стимулирует мозговой штурм, качественные инструменты и места хранения информации по проектам упрощают процесс планирования, необходимого по многим проектам.

### По мере необходимости создавайте папки или заводите отрывные блокноты

Эффективная система хранения справочных материалов, доступная и простая в использовании, является не только важным фактором управления общим рабочим процессом, но и эффективным инструментом проектного мышления. Зачастую проект начинает вырисовываться, когда накапливается соответствующая информация, записи, различные материалы. Именно поэтому стоит создавать тематические папки сразу, как только появляется что-либо, что можно туда поместить. Если ваша система хранения материалов слишком формальна (или ее нет), вероятно, вы упустите многие возможности сформулировать суть проекта на достаточно раннем этапе. Как только у вас появляются записи по какой-то теме, сразу же заведите отдельную папку и поместите информацию туда

---

\* С помощью цифровых фотокамер в смартфонах можно сделать снимок доски для записей или флипчарта, затем стереть информацию для дальнейшего проведения мозгового штурма, а сам снимок разослать участникам.

(после того, как вы определите соответствующие следующие действия, разумеется).

Часто при консультировании я отмечаю, что сам факт создания отдельной папки по теме, куда можно складывать случайные заметки и потенциально важные материалы, значительно усиливает у моих клиентов ощущение контроля над ситуацией. Это способ физически и психологически почувствовать себя «главным».

Если у вас нет эффективной системы для хранения плохих идей, вероятнее всего, у вас нет ее и для хранения хороших идей.

Если вы предпочитаете работать с отрывным блокнотом или планировщиком, держите под рукой запас чистых листов простой или разлинованной бумаги, которую можно использовать для создания страницы по теме или проекту по мере его возникновения. Некоторые проекты могут впоследствии занять целый раздел или весь блокнот, однако начинаются они с малого. Для большинства проектов, возможно, вам понадобится не более одной или двух страниц для записи идей, о которых нужно помнить.

## Бумажная или цифровая система

Поклонники цифровых технологий могут попытаться вообще отказаться от использования бумажных материалов. Теоретически это не должно стать проблемой, учитывая все многообразие доступных цифровых инструментов для работы с текстом, сканирования, распознавания текста. Однако на практике бумажные материалы по-прежнему остаются довольно важными для большинства из нас. Мы продолжаем делать записи от руки по многим причинам, и не последнюю роль в этом играют универсальность инструментов и объем возможного графического представления. Наш мыслительный процесс протекает по-разному, когда мы пользуемся для его выражения разными инструментами. Многие люди говорят, что, когда они рисуют или пишут от руки, идеи приходят быстрее.

Кроме того, глядя на бумажные материалы, мы скорее вспоминаем об информации, отношениях, перспективах, чем когда видим это на экране монитора. Я лично знаком со многими людьми, поклонниками цифровых технологий, которые вернулись к блокнотам и бумажным системам планирования, потому что их проще использовать для координации мыслительного процесса и напоминаний. Очень часто я распечатываю документы по определенным темам, проектам, людям и храню их в папках, чтобы иметь возможность взять с собой на встречу или использовать для литературной работы. Несмотря на то что бо́льшая часть этих бумаг затем отправится в мусорную корзину, а обновленная информация вновь будет переведена в электронную форму, физические материалы на этой промежуточной стадии выполняют ту функцию, обеспечить которую не способен ни один компьютер.

Несомненно, цифровые технологии продолжают развиваться, что будет в значительной мере способствовать поддержке процессов мышления, планирования, принятия решений так, как этого не смогут сделать нетехнологичные материалы. Тем не менее, пока ручкам, блокнотам, самоклеящимся листкам, бумажным папкам и печатным документам не нашли лучшей замены, они будут играть определенную роль в вашей комплексной персональной системе управления\*.

## Программные средства

В моей практике ни разу не встретился идеальный инструмент для управления проектами, который подходил бы всем. Множество приложений, которые, как заявляется, выполняют эту функцию, либо избыточны, либо слишком просты для того,

---

\* Представьте, что бумагу изобрели только что. Ух ты! Эта штука обеспечивает визуальную карту вашей цифровой информации, которой вы можете управлять по своему желанию и передавать физически и визуально. Она облегчает сбор информации, стимулирует творческое мышление и помогает поделиться результатами — и это без батареек и электричества! Ого!

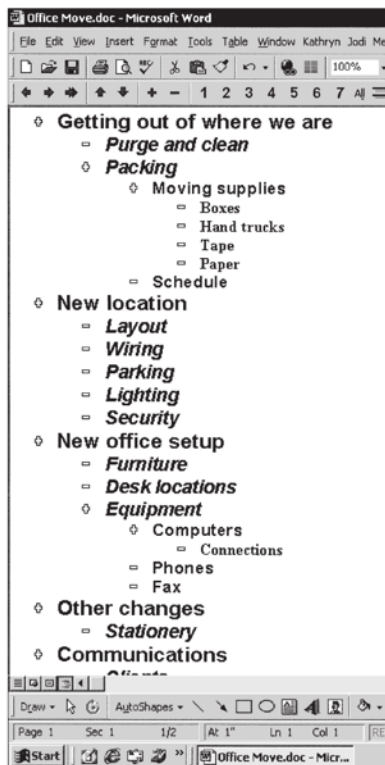
что требуется большинству из нас. И я уже отмечал, что никогда не видел двух проектов, нуждавшихся в одинаковой степени детализации и структурирования для управления ими. Таким образом, довольно сложно создать единое приложение, которое устроило бы большинство людей. Остальным обычно удобно пользоваться отдельными элементами приложений.

Существует множество различных полезных цифровых инструментов. Большинство специалистов владеют текстовыми редакторами, программами для работы с таблицами и для создания презентаций. Любые программные средства могут оптимальным способом структурировать планы по проекту или части проекта, особенно после прохождения этапов определения миссии, видения и проведения мозгового штурма.

Наиболее полезными для неформального планирования и мозгового штурма представляются два типа приложений: для создания ассоциативных карт (mind-mapping) и для структурирования. Лично я практически во всех своих проектах использую первое. Это помогает сконцентрироваться во время мозгового штурма и собрать все спонтанные мысли по проекту по мере их возникновения. В большинстве случаев мне вполне достаточно ассоциативной карты, которая получается в результате, чтобы чувствовать, что проект находится у меня под контролем, и быть спокойным по этому поводу.

Для мозгового штурма подходят также приложения для структурирования, позволяющие создавать заголовки и подзаголовки, как подробные, так и краткие. Эту функцию также обеспечивают большинство текстовых редакторов. Эти программы подходят для разных уровней сложности: от простого списка из нескольких пунктов для организации вечеринки до создания структуры целой книги, которую вы пишете. Хотя программы для структурирования и текстовые редакторы помогают прежде всего упорядочить мыслительный процесс, благодаря простоте копирования, вставки и перестановки текстовых элементов в цифровом формате они также стимулируют творческое мышление.

## ЦИФРОВОЕ СТРУКТУРИРОВАНИЕ



Существуют сложные программные средства управления проектами. Специалисты и компании, характер работы которых требует применения подобных инструментов, уже их используют. Как правило, эти приложения модифицированы под конкретные проекты. Программное обеспечение такого типа применяется для запуска космических кораблей на Марс, координации строительства зданий, создания самолетов и лекарственных препаратов.

С другой стороны, для цифрового управления проектами имеются и такие возможности, как фиксирование идей в приложении для заметок или в календаре, а также использование обычного текстового редактора.



Если вы продвинутый пользователь, то, несомненно, применяете разные программные средства для создания планов по проектам и сбора вспомогательных материалов. Со всеми этими приложениями должно быть удобно работать, чтобы вы могли сосредоточиться на мыслях о проекте, а не о компьютерных программах. Вам стоит регулярно проводить обзор содержания и его обновление, удалять устаревшую информацию и реорганизовывать оставшуюся. Помните, что ваш компьютер легко может превратиться в черную дыру: по мере того как объем информации, которую можно сохранить, все увеличивается, становится все проще сохранять все, а это ведет к полной потере контроля над материалами.

## Как применить все это на практике?

Как и список дальнейших действий, список проектов всегда должен быть актуальным. Когда вы обновите его, выделите время (желательно от одного до трех часов), чтобы сгенерировать как можно больше идей по каждому проекту в вертикальной плоскости.

Приготовьтесь к работе, создайте необходимые условия и подойдите к проекту творчески. Вы окажетесь впереди большинства людей.

Вот ваша задача-минимум: возьмите пару проектов, которые в настоящий момент требуют от вас наибольшего внимания или которые вам интересны, и прямо сейчас или при первой возможности подумайте над ними, соберите материалы, организуйте их с помощью наиболее подходящих, на ваш взгляд, инструментов.

Сосредоточьтесь на каждом проекте, двигаясь «сверху вниз». Спросите себя: «Что я хочу узнать, записать или запомнить по данному вопросу?»

Возможно, вы просто изложите некоторые мысли на листе бумаги в виде ассоциативной карты, возьмете папку и поместите туда эту карту. Может быть, сформируете простой список и поместите его как примечание в свой цифровой инструмент

планирования. Или создадите документ в текстовом редакторе и начнете упорядочивать его там.

*Пусть наше преждевременное  
беспокойство превратится  
в предварительный анализ  
и планирование.*

*Уинстон Черчилль,  
британский государственный  
и политический деятель*

Главное — научиться комфортно и эффективно работать со своими идеями. И выработать у себя привычку конструктивно концентрировать свою энергию на желаемых результатах и открытых вопросах, прежде чем жизнь заставит вас это сделать.

часть

III

**Сила  
ключевых  
принципов**

# ПОЛЕЗНАЯ ПРИВЫЧКА СОБИРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ

**ПОТЕНЦИАЛ** этих простых техник и моделей гораздо выше, чем может показаться на первый взгляд. Фактически они предлагают системный подход, который позволяет освободить сознание от влияния отвлекающих факторов и обеспечивает высокую эффективность работы. Это само по себе уже можно считать достаточной причиной для их применения.

Согласованное управление внешними и внутренними обязательствами оптимизирует все ваши отношения.

Однако описанные здесь ключевые принципы обеспечивают еще более серьезные преимущества. В следующих трех главах на основании своего более чем тридцатилетнего опыта работы я расскажу о значительных результатах применения этих принципов. В долгосрочной перспективе это может не только оказаться чрезвычайно полезным отдельным людям, но и положительно повлиять на корпоративную культуру компании в целом.

Когда люди, с которыми вы сотрудничаете, видят, что на вас всегда можно положиться в том, как вы принимаете, обрабатываете и организуете полученную от них информацию и свои обязательства, их доверие к вам растет. Что более важно, вы приобретаете тот уровень уверенности при взаимодействии с окружающим миром, который не купишь. Все это обеспечивает эффективная система напоминаний о незавершенных или необработанных вопросах. Заметно повышается качество

мыслительных процессов, качество общения и отношений как в личной, так и в профессиональной сфере.

А когда компании на корпоративном уровне внедряют эти эффективные методы, сводящие к минимуму сбои в коммуникации, когда каждый сотрудник несет ответственность за итоговые действия, когда обязательства четко ясны, а их исполнение отслеживается соответствующими сотрудниками, это способствует значительному повышению продуктивности в компании и снижению уровня стресса.

## Личная выгода

Какие ощущения возникают у людей, когда они собирают информацию? Большинство признается, что они испытывали смешанные чувства: и положительные, и отрицательные одновременно. Как такое возможно?

Большинство людей после полного сбора информации чувствовали некоторую обеспокоенность. Когда я просил участников семинара, прошедших через облегченную версию этого процесса, описать свои чувства, то слышал такие определения, как «ощущение перегрузки», «паника», «расстройство», «усталость» и «раздражение». А были ли в обработанной вами стопке материалов вопросы, с решением которых вы затаили, потому что постоянно откладывали их на потом? Если да, у вас автоматически возникает чувство вины: «Я мог бы... должен был... мне следовало уже давно это сделать».

В то же самое время вы испытали облегчение или ощущение контроля при выполнении этого упражнения? Большинство признаются, что да. Как это возможно? Вы одновременно находитесь во власти абсолютно противоположных эмоций: беспокойства и облегчения, ощущения перегрузки и чувства контроля. Как это происходит?

Когда вы отыщете источник вашего негативного отношения к накопившимся делам, то поймете, как это случилось и как от этого избавиться. А если от процесса сбора вы испытали положительные ощущения, значит, начали избавляться от негатива.

## Источник негативных эмоций

Откуда берутся негативные эмоции? Слишком много работы? Нет, работы всегда слишком много. Если ваши переживания связаны с тем, что работы больше, чем вы можете выполнить, вам никогда не избавиться от этого чувства. Причиной негативных эмоций является не то, что работы слишком много. Дело в другом.

Что вы чувствовали, когда кто-то нарушал договоренность с вами? Например, вы договорились о встрече в четверг в четыре часа дня, а этот человек не явился и не перезвонил. Что вы испытали? Наверное, разозлились. Цена, которую люди платят за нарушение договоренностей в этом мире, — крах доверия в отношениях с окружающими. Это всегда отрицательный результат.

Чувство тревоги и вины возникает не из-за избытка работы. Оно появляется автоматически, когда вы нарушаете договоренности с самим собой.

А что представляет собой все то, что находится в вашей корзине «Входящие»? Это не что иное, как ваши договоренности с самим собой: вы сами для себя решили, что должны как-то с этим справиться. Ваши негативные эмоции — прямое следствие нарушения этих договоренностей, что становится сигналом снижения доверия к самому себе. Если вы собирались написать рабочий вариант стратегического плана, но так этого и не сделали, вы чувствуете себя неважно. Примите решение быть организованным и, оступившись, будьте готовы испытать чувство вины и разочарование. Запланируйте провести больше времени с детьми и не сделайте этого — и вот результат: беспокойство и ощущение перегрузки.

## Как избежать нарушения внутренних договоренностей?

Если отрицательные эмоции возникают в результате нарушения внутренних договоренностей, возможны три варианта действий, позволяющих устранить негативные последствия:

- не заключать договоренности;
- выполнить договоренность;
- пересмотреть договоренность.

Каждый из этих вариантов поможет избавиться от внутреннего дискомфорта.

## Не заключать договоренности

Должно быть, очень приятно взять стопку старых документов, решить, что вы не собираетесь ничего с этим делать, и просто отправить все в мусорную корзину. Один из способов справиться с незавершенным делом — просто сказать «нет»!

Вы намного облегчите себе жизнь, если несколько снизите планку своих стандартов. Если вы перестанете лезть из кожи вон, чтобы достичь определенного уровня выполнения родительских обязанностей, поддержания корпоративной культуры в коллективе, создания программного кода, достижения стандартов обучения, то сразу уменьшится объем того, что нужно делать и чему уделять внимание\*.

Сомневаюсь, что вы согласитесь снизить планку своих стандартов. Впрочем, когда вы действительно осознаете последствия, то, вероятно, будете брать на себя меньше обязательств. Я знаю, потому что сам через это прошел. Когда-то я брал на себя массу обязательств только для того, чтобы заслужить одобрение окружающих. Осознав цену за нарушение этих соглашений, я стал намного тщательнее относиться к выбору дел, на которые даю свое согласие. Один из моих клиентов,

---

\* Довольно популярна следующая концепция: концентрация на собственных ценностях упростит вашу жизнь. Я придерживаюсь противоположного мнения: подавляющее число обязательств, которые люди на себя принимают, обусловлено именно их системой ценностей. Ценности являются критически важным элементом для принятия решений, осознания смысла и направления. Однако не надо самообмана: чем больше вы уделяете им внимания, тем больше в вашей жизни появляется обязательств. Система ценностей облегчает для вас принятие решений, но не надейтесь, что она сделает вашу жизнь проще.

руководитель в сфере страхования, так описал главное преимущество, которое он получил от применения этого подхода: «Раньше я всегда соглашался на любые просьбы: “Конечно, я это сделаю”, потому что просто не понимал реальный объем работы, который мне придется выполнить. Теперь, когда у меня есть полный и четкий список всех моих задач, чтобы не нарушать целостность системы, я вынужден говорить: “Нет, извините, но я не могу этого сделать”».

Если вы имеете объективный и полный список задач, который регулярно просматриваете, гораздо проще сказать «нет», не вступая во внутренний конфликт.

Самое удивительное: вместо того чтобы расстраиваться из-за моего отказа, всех, как правило, поражает моя дисциплина!»

Другой мой клиент, предприниматель в сфере индивидуального коучинга, недавно признался мне, что составление полного списка задач значительно снизило уровень беспокойства и стресса в его жизни. Привычка помещать все, что требовало его внимания, в корзину «Входящие» заставила его задуматься над тем, чем он действительно хочет заниматься. Если у него не возникало желания поместить напоминание о каком-то вопросе в корзину, он просто выбрасывал это из головы!

Мне кажется, это весьма зрелый образ мышления. Одно из главных преимуществ данного метода заключается в том, что, когда вы действительно начнете ответственно подходить к сбору и отслеживанию всего, чему уделяете внимание, вы начнете серьезно задумываться, какие обязательства действительно хотите или должны на себя взять, а какие нет. За многие годы работы с клиентами, когда я помогал им доводить их списки проектов до четкого и актуального состояния, практически каждый человек находил в них хотя бы одну задачу, которая не стоила его внимания, хотя раньше он полагал, что должен этим заниматься. Если вы не представляете себе полного объема всей своей работы, это очень похоже на ситуацию, когда у вас есть кредитная карта, но вы не знаете ни баланса, ни лимита по ней; в этом случае гораздо проще поддаться искушению легкомысленно отнестись к своим обязательствам.



## Выполнить договоренность

Другой способ избавиться от негативных эмоций по поводу какого-то вопроса — просто выполнить его и с чистой совестью вычеркнуть из списка как сделанное. Люди, как правило, охотно чем-то занимаются, если у них возникает ощущение, что они с чем-то справились. Если вы начали следовать правилу «двух минут» в отношении тех задач, которые у вас появляются, я уверен, что вы получаете от этого психологические дивиденды.

*От напряжения в процессе выполнения — к душевному спокойствию благодаря выполненному.*

*Джулия Луиза Вудрафф,  
писатель*

Большинство моих клиентов потрясаяще чувствуют себя после пары часов обработки своих стопок документов только потому, что им удалось завершить массу дел, просто следуя правилу «двух минут».

Могут получиться замечательные выходные, если вы проведете их, просто завершая множество накопившихся мелких задач по дому и в личной жизни. Когда вы соберете все свои открытые вопросы, серьезные и незначительные, и увидите их в виде списка перед собой, кто-то из вас обязательно ощутит прилив вдохновения (или созидательного раздражения, или страха), чтобы справиться с ними и вычеркнуть из списка.

Похоже, каждый из нас горит желанием побеждать. Замечательно иметь возможность удовлетворить эту страсть, ставя перед собой выполнимые задачи, которые можно легко начать и так же легко завершить. Вам когда-нибудь приходилось выполнять задачи, которых изначально в вашем списке не было, так что вы просто записывали их, а затем вычеркивали? Тогда вы понимаете, о чем я говорю.

Однако здесь есть еще один аспект. Что бы вы почувствовали, если бы полностью — и успешно! — выполнили весь свой список действий или разобрали все стопки документов? Вероятно, прыгали бы до потолка, наполнившись творческой энергией. А потом в течение трех дней (если не трех минут!) у вас бы появился... угадайте что? Абсолютно верно: следующий список, возможно даже длиннее предыдущего и с более серьезными

задачами! Вы бы чувствовали себя настолько окрыленным тем, что справились со всеми своими делами, что захотели бы взяться за еще более амбициозные задачи.

Кроме того, если у вас есть босс (или совет директоров), как вы думаете, что он (или они) сделает, когда заметит, какой высокий уровень компетентности и продуктивности вы демонстрируете? И снова в точку: нагрузит вас работой еще больше! В этом ирония профессионального развития: чем больше вы стараетесь, тем больше вам следует стараться.

Итак, поскольку вы не собираетесь существенно снижать свои стандарты и прекращать находить для себя новые задачи, вам лучше усвоить третий вариант, если вы не хотите попасть в паутину стресса.

## Пересмотреть договоренности

Представим, что мы с вами договорились встретиться в четверг в четыре часа дня. Однако после этого у меня изменились обстоятельства. Учитывая их, я принимаю решение не встречаться с вами в четверг в четыре часа. Вместо того чтобы просто не явиться, что мне нужно сделать, чтобы сохранить с вами хорошие отношения? Верно: позвонить вам и изменить договоренность. Изменение договоренности не является ее нарушением.

Теперь вы понимаете, почему начинаете чувствовать себя лучше, когда переносите все задачи из головы в список перед глазами? Потому что вы автоматически пересматриваете свои внутренние договоренности, когда видите их, обдумываете и либо что-то предпринимаете в тот же момент, либо говорите себе: «Нет, не сейчас». Проблема в том, что невозможно пересмотреть договоренности с самим собой, если вы не помните, что вы их заключили!

Тот факт, что вы не помните о соглашении, заключенном с самим собой, не означает, что вы не чувствуете ответственности

*Именно прощение открывает единственную возможность творчески размышлять о будущем.*

*Отец Десмонд Уилсон*

за его выполнение. Спросите любого психолога, каковы представления о прошлом и будущем у той части вашего сознания, где хранится составленный вами список. Ответ: никаких. Там все в настоящем времени. Это означает, что, как только вы скажете себе, что нужно что-то сделать, и эта информация останется у вас лишь в краткосрочной памяти, эта часть вашего сознания будет думать, что выполнением данной задачи нужно заниматься постоянно. А это значит, что если у вас появилась еще одна задача и вы держите ее только в голове, то у вас сразу возникнет ощущение провала и стресса, поскольку вы не можете одновременно заняться их выполнением, а эта часть сознания (очевидно значительная) будет продолжать считать вас ответственным.

Наверное, в вашем доме, как у большинства людей, есть место для хранения: может быть, подвал, в котором вы давно (возможно, и все десять лет назад!) планировали провести уборку и навести порядок. Если так, то какая-то часть вашего сознания, вероятно, считает, что вы должны были заниматься уборкой своего подвала 24 часа в сутки на протяжении последних десяти лет! Неудивительно, что многие люди такие усталые! А вы слышали свой тоненький внутренний голосок каждый раз, когда проходите мимо: «Почему мы проходим мимо подвала? Разве мы не должны наводить там порядок?» И только чтобы не слышать этого назойливого ворчания, вы стараетесь избегать этой части дома. Если вы хотите, чтобы внутренний голос замолчал, у вас есть три варианта действий, касающихся этой договоренности с самим собой.

1. Понизить планку требований к подвалу (возможно, вы уже это сделали). «Ну да, у меня беспорядок в подвале... и что с того?»
2. Принять решение сделать уборку в подвале.
3. Хотя бы занести пункт «Убраться в подвале» в список «Когда-нибудь / может быть».

После этого, когда вы еженедельно просматриваете этот список и видите этот пункт, вы можете сказать себе: «Не на этой

неделе». В следующий раз, когда вы будете проходить мимо подвала, ваша совесть будет спокойна: «Не на этой неделе!» Я говорю совершенно серьезно. Похоже, часть нашего сознания не может отличить внутреннюю договоренность с собой о наведении порядка в подвале от решения о покупке компании или улучшении личных финансов. В нашем сознании все это — всего лишь договоренности, выполненные или нарушенные. Если вы храните задачу только в своей голове, то эта задача станет нарушенной договоренностью, если вы не займетесь ее решением в данный момент.

### **Основное отличие от традиционной методики тайм-менеджмента**

Этот подход коренным образом отличается от традиционного тайм-менеджмента. В рамках большинства имеющихся моделей складывается впечатление, что если задача, которую вы должны завершить, не очень важна, то не столь необходимо управлять, руководить и следить за ее выполнением. Однако, как показывает мой опыт, это ошибка, по крайней мере с точки зрения функционирования подсознательной части нашего мозга. Впрочем, именно так работает наше сознание, поэтому каждая договоренность должна быть сделана сознательно. Это означает, что ее нужно зафиксировать, объективно оценить и регулярно сознательно пересматривать, чтобы она заняла свое место в вашей системе личной организации. Если этого не сделать, этот вопрос отнимет гораздо больше вашей внутренней энергии, чем того заслуживает.

По моему опыту все, что хранится только у вас в голове, поглощает либо больше, либо меньше внимания, чем заслуживает. Причина, по которой необходимо провести процесс сбора, не в том, что все проблемы одинаково важны, а в том, что это не так. Несобранные открытые вопросы уравниваются с точки зрения напряжения, которое они вызывают, и внимания, которого они требуют.

## Каким должен быть объем сбора информации?

Вам стоит организовывать в систему всю информацию, которую вы еще не собрали. Когда вы говорите себе: «В следующий раз, когда я буду в магазине, нужно купить масло», запишите это в свой список покупок, и вы сразу почувствуете себя чуть лучше. Когда вы вспоминаете, что вам нужно позвонить своему финансовому консультанту по поводу трастового фонда, сделайте напоминание об этом где-нибудь, где вы обязательно его увидите, когда у вас будет телефон под рукой, и вам станет немного легче. Но вы будете чувствовать себя абсолютно по-другому, когда будете знать, что собрали *всю* информацию.

Когда вы поймете, сколько еще информации осталось храниться в вашей голове? Только тогда, когда там не останется ничего. Если какая-то часть вашего сознания хотя бы смутно подозревает, что вы собрали не все, вы не сможете точно определить, сколько информации собрали. Как вы поймете, что ваше сознание очистилось? Когда больше ничего не будет всплывать у вас в памяти как напоминание о чем-то.

Это не означает, что ваше сознание будет пустым. В сознательном состоянии ваш мозг всегда на чем-то концентрируется. Но если вы сосредотачиваетесь на каждой проблеме отдельно, не отвлекаясь ни на что другое, вы действительно в «потоке».

Советую вам больше думать не о *проблемах*, а об их *решении*. Обдумывание проектов и ситуаций должно приносить пользу,

Когда вы полностью сосредоточены на одном деле, которым занимаетесь, вы находитесь в «потоке» и для вас нет разницы между работой и игрой.

а не вызывать стресс от напоминания, что они существуют и что с ними нужно что-то делать. Для того чтобы действовать более продуктивно, нужно собрать полную картину своих обязательств. Требуется концентрация

и определенная привычка, чтобы осознавать и фиксировать даже самые незначительные договоренности с самим собой, когда они возникают. Максимально полное проведение процедуры

сбора информации и формирование у себя привычки записывать все новые дела по мере их возникновения скажутся на вашей продуктивности даже больше, чем вы можете себе представить.

## Процесс сбора на уровне компаний и отношений

Что происходит, когда каждому участнику группы — в браке, в отделе, в семье, в компании — можно доверять, не опасаясь, что он что-то упустит из виду? Честно говоря, достигнув этого, вы вряд ли будете задумываться о том, кто и как «владеет мячом»: ваше внимание будет занято более серьезными предметами для размышления.

Но если пробелы в общении существуют, то, вероятно, в корпоративной культуре и во взаимоотношениях имеется определенный уровень беспокойства и нервозности. Большинство людей уверены, что без их постоянного контроля проблемы просто затеряются в системе, а затем в любой момент могут обернуться катастрофой. Они не отдают себе отчета в источнике этого чувства, поскольку, часто оказываясь в подобной ситуации, воспринимают ее уже как нечто постоянное и неизменное — как земное притяжение. Однако все может быть иначе.

Вычерпывание воды из протекающей лодки отнимает силы, которые нужны, чтобы грести.

Я уже давно обратил на это внимание. Когда я начинаю общаться с неплохими людьми, которые не следуют этим принципам, я это сразу замечаю. Я руководствуюсь стандартами, которые помогают мне сохранять ясную голову и держать под контролем свои корзины «Входящие» уже более тридцати лет. Когда необработанная запись лежит без дела в чьей-то корзине или когда мой собеседник в ходе разговора кивает и говорит: «Да, я так и сделаю», но при этом нигде больше не фиксирует свое обещание, у меня в голове сразу раздается тревожный звоночек. В моем мире это недопустимо. Есть дела более важные, чем заботы о пробелах в системе.

Я должен быть уверен в том, что любая просьба или относящаяся к делу информация, которую я отправляю по электронной почте или оставляю как голосовое сообщение, то, о чем я говорю или передаю в форме записки, попадет в систему собеседника, будет обработано, организовано и доступно для обращения в качестве варианта дальнейших действий. Если получатель обрабатывает только голосовые сообщения, а не электронную почту или записки на бумаге, это вынуждает меня ограничиваться только его (или ее) любимым носителем. Такое поведение недопустимо для любой компании, которая заботится о том, чтобы при взаимодействии с ней затрачивались минимальные усилия.

Когда требуются какие-либо изменения, хочется быть уверенным в том, что с необходимыми инициативами справятся должным образом. Качество любой целостной системы определяется ее самым слабым звеном. И зачастую ахиллесовой пятой организации становится руководитель, неспособный обеспечить активную и своевременную коммуникацию в системе.

Особенно часто я замечаю подобное в компаниях, где корзины «Входящие» либо не существует вообще, либо они переполнены и очевидно, что ими слишком долго никто не занимался. Такие компании обычно страдают от серьезных провалов в коммуникации, потому что их система ненадежна. Я консультировал руководителей, у которых календарь был просто переполнен записями о назначенных встречах. Однако как только они начинали своевременно отвечать на электронные письма, ситуация коренным образом менялась. Когда сотрудники и другие люди начали по электронной почте получать то, что им было необходимо от руководителя, в формате обратной связи или каких-то решений, им больше не нужно было стараться попасть на личный прием для выяснения этих вопросов.

Когда в компаниях действительно есть четкие системы, вплоть до низкотехнологичного уровня бумажной коммуникации, ясность присутствует во всем. Это даже перестает быть сознательным усилием, поскольку внимание каждого сотрудника

становится более сфокусированным. То же самое верно в отношении семей, в которых родители, дети, няня, домовладелец и все, кто часто общается с членами этой семьи, используют корзины для входящих материалов. Люди часто недоумевают, когда я говорю им, что мы с моей женой кладем разные вещи в корзины друг к другу, даже когда сидим рядом, — это кажется холодным и механическим действием. Помимо того что подобное поведение есть проявление вежливости, позволяющее не отрываться друг друга от текущей работы, такая практика укрепляет наши отношения и расширяет нашу свободу, поскольку механические действия выполняются в рамках системы, не отнимая внимания ни у кого из нас.

К сожалению, невозможно закрепить персональные системы законодательно. У каждого должен быть собственный способ справиться со своими обязательствами. Однако вы можете возложить на людей ответственность за результат, за отслеживание выполнения возникающих задач и управление ими. Вы можете предоставить им информацию из этой книги. Тогда, во всяком случае, у них больше не будет оправданий, почему они что-то упустили из виду.

Корпоративная культура компании должна предполагать, что у каждого сотрудника объем задач превышает то, что он в состоянии сделать, но в то же время допускать пересмотр договоренностей о том, что каждый сотрудник не делает.

Это не означает, что все должны делать все. Я надеюсь, что описал способ взаимодействия с нашим информационным обществом, который обеспечивает каждому возможность оперировать намного большим объемом работы, чем мы *в состоянии* выполнить. Важнейшая задача — обеспечить процесс постоянного пересмотра обязанностей всех заинтересованных лиц, чтобы все чувствовали себя комфортно по поводу того, что они не делают. Это и есть интеллектуальный труд на более сложном уровне. Но на этот уровень не сумеет подняться тот, у кого нет действенной и надежной системы сбора материалов. Учтите, вы не можете пересмотреть договоренность с самим собой, если даже не помните о том, что ее заключили. И, конечно же,



не можете пересматривать договоренности с другими людьми, если вы не в состоянии их отследить.

Когда команда людей совместно применяет стандарт полного сбора информации, они получают в свое распоряжение надежный корабль без единой пробоины. Это не значит ни то, что они поплывут в правильном направлении, ни даже то, что они находятся на нужном корабле. Это лишь означает, что корабль, на котором они плывут в каком-то направлении, идет на всех парусах.

# ВАЖНОСТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СЛЕДУЮЩЕГО ДЕЙСТВИЯ

**У МЕНЯ ЕСТЬ** личная миссия: сделать вопрос «Каково следующее действие?» частью нашего глобального процесса мышления. Моей мечтой является мир, в котором ни одна встреча, обсуждение или общение не заканчиваются, пока не будет четко определено, требуются ли какие-то дальнейшие действия, а если требуются, то какие именно или, по крайней мере, кто должен нести за это ответственность. Я представляю себе, как компании внедряют корпоративный стандарт, согласно которому все, что попадает в зону компетенции каждого сотрудника, оценивается на предмет необходимых дальнейших действий, а соответствующие решения должным образом воплощаются в жизнь. Представьте себе степень свободы, которую получили бы компании и сотрудники, чтобы сосредоточиться на более серьезных задачах и возможностях.

За годы работы я наблюдал удивительные сдвиги в активности и производительности каждый раз, когда отдельные сотрудники и целые команды начинали руководствоваться вопросом «Каково следующее действие?» в качестве основного и постоянного. Каким бы простым ни казался нам этот вопрос, его редко можно встретить на своем месте в системе приоритетов.

Когда вопрос «Каково следующее действие?» внедряется в корпоративную культуру в качестве стандарта на базовом уровне, автоматически повышаются продуктивность, ясность и целенаправленность работы.

Одна из наиболее серьезных проблем, с которой вы можете столкнуться, когда привыкнете задавать этот вопрос самому себе и окружающим, заключается в том, что общение с людьми, не осознающими его важности, может стать для вас настоящим испытанием. Этот вопрос настолько быстро проясняет ситуацию, что взаимодействие с людьми, которые его игнорируют, может показаться ночным кошмаром.

Мы все несем ответственность за определение наших обязательств, если они есть, перед другими и самим собой. В какой-то момент мы должны принять решение по поводу следующего конкретного действия, требующегося для получения того результата, которого мы хотим достичь согласно своему внутреннему обязательству. При этом существует огромная разница между тем, чтобы принимать решение, когда вопрос только возник в поле зрения, и делать это в ситуации аврала.

## Истоки техники

Я научился этой простой, но удивительной по своей эффективности технике определения следующего действия более тридцати лет назад у своего давнего друга и наставника в сфере управленческого консалтинга Дина Ачесона (не путать с бывшим государственным секретарем США). До этого Дин провел многие годы, консультируя руководителей и исследуя, что требуется, чтобы справиться с завалами в отношении их проектов и ситуаций, освободить и стимулировать энергию для значительных изменений, в которых нуждались компании. Однажды Дин просто начал брать по одному все документы, лежавшие на столе у его клиента, и буквально заставлял его принимать решения по каждому документу, чтобы дело сдвинулось с мертвой точки. Результат для руководителя оказался настолько быстрым и ошеломляющим, что Дин продолжил в течение многих лет совершенствовать эту технику, используя тот же самый вопрос для обработки корзины «Входящие». С тех пор на основе того, что я почерпнул из опыта Дина, я обучил

сотни тысяч людей применять эту ключевую концепцию. Это техника, которую просто невозможно использовать неправильно.

Этот мыслительный процесс не является врожденным. Когда вы только родились, вряд ли вам могло прийти в голову спросить маму: «Итак, чем мы сейчас занимаемся, какое следующее действие и кто должен его выполнить?» Этой технике мышления, принятия решений и сознательной концентрации нужно учиться. Это

*Выполнение четко поставленной задачи с ясным началом и концом уравнивает сложные проблемы без начала и конца, досаждающие мне все остальное время. Святая простота.*

*Роберт Фулгам*

происходит автоматически, когда обстоятельства не оставляют иного выхода, например в кризисной ситуации, или когда давление на вас (со стороны босса, клиента, вашего ребенка или неожиданных обстоятельств) вынуждает принять решение о следующем действии, чтобы избежать болезненных последствий. Требуется время, чтобы выработать у себя подобное проактивное поведение, когда вы начинаете действовать прежде, чем ситуация выйдет из-под контроля\*. Однако если эта техника станет частью вашей личной жизни и профессиональной деятельности, это, несомненно, скажется положительно как на вашей продуктивности, так и на вашем душевном состоянии.

## Создание варианта действия

Как может простой вопрос быть таким эффективным: «Каково следующее действие?»

Для того чтобы ответить на этот вопрос, предлагаю на некоторое время вернуться к списку, куда вы выписали абсолютно

---

\* Мне очень хочется применить в данном случае слово «навык», но я сомневаюсь. Каждый из нас уже обладает способностью принимать решения о следующих действиях. Мы делаем это постоянно, тысячу раз на день, но преимущественно бессознательно. При этом принимать решения до того, как у нас просто не будет иного выхода, в отношении того, что мы должны сделать, — очень действенная и простая когнитивная модель поведения, которой можно научиться, тренировать и активно применять. Это основной элемент тренировки при интеллектуальной работе. Однако большинство людей не делают этого даже в отношении самых важных вещей в своей жизни.

все свои задачи (см. стр. 166), или хотя бы подумать обо всех проектах, занимающих сейчас ваши мысли. У вас не возникало ощущения, что их осуществление продвигается не так уверенно и продуктивно, как могло бы? Вероятно, вы признаётесь, что некоторые проекты действительно немного пробуксовывают.

Если бы вы не знали наверняка, что вам нужно первым делом позвонить кому-то, написать электронное письмо, найти какую-то информацию в интернете или купить что-то в магазине, то вы бы этого не сделали. Ирония в том, что на определение первого шага практически по каждому пункту вашего списка потребовалось бы не более десяти секунд. Но именно эти десять секунд размышлений и принятия решения и есть та процедура, которую большинство людей не проделывают со своим списком.

Например, в списке моего клиента может оказаться такой пункт, как «шины».

Я спрашиваю: «Что вы имеете в виду?»

Он отвечает: «Ну, мне нужно поменять шины на автомобиле».

«Так каким будет ваше следующее действие?»

На этом этапе клиент обычно морщит лоб, размышляет пару секунд и приходит к заключению: «Ну, нужно найти

в интернете магазины автозапчастей и узнать расценки».

Примерно столько времени и мыслительных усилий нужно, чтобы решить, какими должны быть конкретные действия практически по любому вопросу. Всего лишь несколько секунд сосредоточенных размышлений, чего большинство людей не проделали относительно большинства своих еще не решенных вопросов.

*Секрет того, как продвинуться вперед, заключается в том, чтобы начать. Секрет того, как начать, заключается в том, чтобы разбить свои сложные неподъемные задачи на маленькие и управляемые, а затем начать с самой первой из них.*

Марк Твен

Вероятно, я не сильно ошибусь, если скажу, что человек, которому нужно поменять шины на автомобиле, уже какое-то время размышляет над этой проблемой. Также вероятно, что он уже сотни раз был за компьютером и часто у него было

достаточно и времени, и энергии, чтобы предпринять это действие. Почему же он этого не сделал? Потому что в этом состоянии последнее, что он хотел делать, — это анализировать все свои проекты, включая покупку новых шин, и думать о том, какие должны быть по ним следующие действия. В те моменты ему вообще не хотелось ни о чем думать.

Ему нужен был список уже готовых следующих действий. Если бы он обдумал это заранее и принял соответствующие решения, то в ситуации, когда у него появляются свободные пятнадцать минут перед встречей, он сидит за компьютером, а уровень его энергии где-то около 4,2 по десятибалльной шкале, он может взглянуть на свой список задач и с радостью увидеть пункт «Узнать расценки на шины». «Я могу с этим справиться!» — думает он, и у него появляется мотивация поискать информацию по своему вопросу в интернете, просто чтобы почувствовать вкус победы от выполненного дела с учетом имевшегося времени и сил. В данных обстоятельствах он вряд ли смог бы начать готовить серьезное предложение для клиента, но у него достаточно ресурсов, чтобы осуществить поиск в интернете и быстро найти простую информацию. Вполне вероятно, что в скором времени он взглянет на свои новые шины и ощутит прилив гордости.

Определение, каким должно быть следующее действие на самом базовом уровне, и организация надежной системы напоминаний являются ключевыми факторами повышения продуктивности и создания расслабленного внутреннего состояния.

Если не определен следующий шаг, то остается несократимый разрыв между текущим положением дел и тем, что вам нужно сделать.

Часто даже самые простые дела никак не сдвинутся с мертвой точки, потому что мы не можем принять окончательное решение по поводу следующего конкретного шага. У слушателей моих семинаров довольно часто в списке дел бывают такие пункты, как, например, «Исправить неполадки в автомобиле». «Исправить неполадки» — разве это конкретное действие? Вовсе нет, если только вы не направляетесь к своему автомобилю с гаечным ключом в руке, одетый в рабочий комбинезон.

«Тогда каково следующее действие?»

«М-м-м, нужно отвезти машину в автосервис. Да, точно, нужно узнать, могут ли они это сделать. Думаю, мне нужно позвонить в автосервис и записаться».

«У вас есть номер телефона?»

«Черт, нет... Этот автосервис мне рекомендовал Фред, а у меня нет их контактов. Я знал, что чего-то не хватает».

Подобное случается с большинством людей на каждом шагу. Мы смотрим на проект, и какая-то наша часть думает: «Кажется, чего-то не хватает». Мы понимаем, что у нас недостаточно информации, но не уверены, какой именно, и просто сдаемся.

«Итак, каково следующее действие?»

«Мне нужен номер телефона автосервиса. Думаю, Фред может мне его дать».

«Как вы можете его получить?»

«Написать Фреду по электронной почте!»

Таким образом, следующее действие на самом деле: «Написать Фреду сообщение по поводу автосервиса».

Вы обратили внимание, на сколько шагов назад нам понадобилось отойти, прежде чем мы добрались до реального следующего действия по этому проекту? Типичный случай. У большинства людей очень много подобных проектов в их списках и головах.

## Почему талантливые люди больше всех затягивают работу

Самое большое число нерешенных вопросов, как это ни парадоксально, бывает у самых умных и восприимчивых людей. Почему? Задумайтесь, как ваше тело реагирует на мысленные образы. Оказывается, нервная система не отличает яркого воображаемого образа от реальности.

Чтобы доказать это самому себе, представьте, как вы входите в супермаркет и приближаетесь к ярко освещенному отделу фруктов и овощей. Вы уже там? Хорошо, теперь подойдите

к прилавку с цитрусовыми — апельсинами, грейпфрутами, лимонами. Теперь найдите большую кучу лимонов. Рядом с ними — доска для нарезки фруктов и нож. Возьмите один из крупных желтых лимонов и разрежьте его пополам. Ощутите лимонный аромат! Вам попался очень сочный лимон, и его сок капает на доску. Теперь возьмите половинку лимона и разрежьте ее еще на две части, чтобы у вас в руках остались четвертинки. Хорошо, а теперь вспомните, как это было в детстве: положите четвертинку лимона в рот и вонзите в нее зубы! Хрусть!

Талантливые люди способны быстрее, чем все остальные, создавать у себя в голове яркие и живые образы.

Если вы включились в процесс вместе со мной, то, вероятно, заметили, что количество слюны у вас во рту хоть немного, но увеличилось. Ваш организм на самом деле пытался усвоить лимонную кислоту! Хотя она существовала только в вашем воображении. Если ваше тело реагирует на картины, которые вы рисуете в своем сознании, то что вы чувствуете, когда думаете, например, об уплате налогов? Вы рисуете себе следующие мысленные образы: это просто, принимаемся за дело, завершаем процесс, успех — и «я победитель!»? Вряд ли. Кто станет сильнее других сопротивляться напоминаниям о подобных проектах, то есть кто будет затягивать их дольше всех? Естественно, самые творческие, восприимчивые и умные люди. Благодаря своей тонкой душевной организации они способны во всех красках представлять себе кошмарные сценарии, сколько всего потребуется для реализации намерений и какими будут все отрицательные последствия, если проект не будет осуществлен идеально! Они моментально рисуют себе эту картину в воображении и сдаются!

*Я старый человек, познавший массу бед, но большинство из них никогда не происходило на самом деле.*

Марк Твен

Кто не занимается прокрастинацией? Очень часто это прямолинейные люди, не отличающиеся тонкой душевной организацией, которые просто решают что-то и начинают



делать, не осознавая, сколько всего разного может пойти не так. Остальные только беспокоятся по поводу самых разных вещей.

Заняться налогами? Ох, нет! Все так непросто. Я уверен, что в этом году все по-другому. Я видел формы для заполнения, они выглядят иначе. Вероятно, есть какие-то новые правила, с которыми я должен ознакомиться. Мне придется все это читать. Подробная форма, краткая форма, средняя форма. Нужно ли готовить документы совместно с партнером? Или по отдельности? Вероятно, нам стоит попросить о снижении налогов, но для этого должны быть основания, а это означает, что понадобятся все чеки и квитанции. О боже, я не знаю, на месте ли все нужные квитанции. А если у нас не будет всех чеков, но мы попросим о снижении налогов и к нам нагрянет проверка! Проверка? О, нет, налоговое мошенничество! Тюрьма!

Вот так масса людей уже психологически посадили себя в тюрьму, едва взглянув на налоговые формы, просто потому, что они такие умные, чувствительные и творческие натуры. За долгие годы индивидуального консультирования я сталкивался с подобной моделью поведения чаще, чем могу подсчитать. Как правило, именно у самых талантливых и умных людей накапливаются самые большие горы необработанного материала в офисах, дома и головах. У большинства руководителей,

Отказ от негативных образов всегда  
будет придавать вам сил.

с которыми я работал, хранилось по крайней мере несколько больших, сложных и бесформенных проектов

либо на самом верху шкафа, либо в памяти. Кажется, в глубине души они надеялись, что если не будут смотреть на эти проекты или думать о них, то, возможно, те так и будут тихонько там лежать.

Так где же выход? Всегда можно пропустить стаканчик. Притупить страх. Заткнуть внутренний голос. Обратите внимание, что происходит со многими людьми, когда они немного выпьют. Казалось бы, алкоголь должен сразу снижать запас их энергии, потому что это депрессант, но часто люди, наоборот,

ощущают прилив сил, по крайней мере вначале. Почему? Алкоголь действительно притупляет кое-что: он заставляет умолкнуть негативный внутренний монолог и стирает неприятные картины, которые большинство людей рисуют в своем воображении. Конечно, мой запас энергии увеличится, если я перестану изматывать себя, представляя, что не могу справиться с чем-то. Но решения, направленные на ослабление отрицательных эмоций, в лучшем случае временные. Эти дела никуда не денутся. И, к сожалению, когда мы притупляем свои ощущения, мы не можем сделать это избирательно: источник вдохновения, энтузиазма и личной энергии тоже может блокироваться.

## Интеллектуальное ослабление негативных эмоций

Есть еще одно решение: интеллектуальное ослабление негативных эмоций благодаря определению следующего действия. Вы обязательно почувствуете облегчение, когда определите, какое следующее конкретное действие нужно предпринять, чтобы продвинуться в решении того вопроса, по которому у вас есть обязательства. Фактически ничего не изменится во внешнем мире. Однако перенос внимания на задачу, которую ваше сознание воспринимает как выполнимую, значительно повысит ваш запас позитивной энергии, придаст чувство направленности и мотивации. Если вы действительно собрали все, что занимает ваше внимание, во время процесса «очистки сознания», просмотрите список и примите решение о следующем действии по каждому пункту. Обратите внимание, как это скажется на уровне энергии.

*Какой бы серьезной и сложной ни была проблема, преодолите замешательство, сделав маленький шагжок к ее решению. Сделайте хоть что-то.*

*Джордж Норденхолм*

Вас либо привлекает, либо отталкивает то, что зафиксировано в вашем списке. Третьего не дано. Вы или стремитесь

с позитивным настроем завершить задачу, или даже думать о ней не хотите. Зачастую между этими двумя крайностями всего один шаг, и он заключается в принятии решения о следующем конкретном действии. Процесс мышления и принятия решения требует энергии. Когда вы замечаете какую-то незавершенную задачу, по которой еще не определили, каким будет следующее действие, вы чувствуете, что устали и загружены. Именно поэтому у большинства людей возникает отрицательная реакция на собственные списки дел: причина не в их содержании, а в том, что пункты этого списка еще требуется обдумать и принять по ним решение.

Все, что находится в ваших списках и стопках, либо привлекает вас, либо отталкивает: когда дело доходит до ваших задач, нейтрального отношения к ним быть не может.

Продолжая работать с клиентами, начавшими применять эту методологию, я обнаружил, что одна из неясных причин, по которой они могут сбиться с пути, заключается в том, что постепенно их списки действий

вновь превращаются в списки задач или подпроектов, вместо того чтобы содержать отдельные, вполне конкретные шаги. Они по-прежнему опережают большинство людей по продуктивности своей работы, потому что делают напоминания для себя, но часто допускают застой и затягивают работу, потому что в их списках содержатся, например, такие пункты:

«Встреча по организации банкета»

«День рождения Джонни»

«Сотрудник в приемную»

«Презентация»

*Вы можете лечить только что-то конкретное, но в состоянии предотвратить все остальное.*

*Брок Чисхолм,  
основатель Всемирной федерации  
психического здоровья*

Иными словами, их задачи снова превращаются в бесформенное «разное» вместо того, чтобы начать исполняться на уровне действий. По этим пунктам не определены четкие конкретные шаги, и каждый, кто составляет свой список подобным образом,

создает дополнительную нагрузку для своего мозга всякий раз, когда заглядывает в свой список.

Не является ли это дополнительной работой? Может быть, определение следующего действия по каждому из ваших обязательств — это не более чем дополнительное усилие, прилагать которое не стоит? Нет, конечно же, нет! Если, например, вам нужно устранить какие-то неполадки в автомобиле, в определенный момент в любом случае придется решать, какой следующий шаг предпринять по этому поводу. Проблема в том, что большинство людей откладывают это, пока следующим действием не станет «Позвонить в автосервис, заказать эвакуатор!»

Так когда же, по-вашему, большинство людей принимают решения о своих следующих действиях: когда вопрос только возникает в их поле зрения или когда ситуация переходит в разряд авральных? И как вы думаете, улучшится ли качество их жизни, если они будут заниматься этой интеллектуальной работой сразу, а не в последний момент? Какой способ мышления позволяет более эффективно идти по жизни: сразу определять следующие действия по проектам, как только они появляются, а затем эффективно систематизировать их по категориям действий, которые можно выполнить при определенных обстоятельствах, или же избегать думать о том, что именно нужно сделать, пока не наступит какой-то критический момент, когда вам придется в экстренном порядке наверстывать упущенное?

Нежелание принимать решения о дальнейших действиях до последней минуты резко снижает эффективность работы и создает излишний стресс.

Может показаться, что я преувеличиваю. Однако когда я попросил сотрудников разных компаний оценить, на каком этапе в их компаниях принимается большинство решений по следующим действиям, за редкими исключениями я слышал ответ: «Когда ситуация дошла до точки кипения». Одна из крупных международных корпораций, с которой мы сотрудничали, провела опрос среди своих сотрудников об источниках стресса на работе. Основной жалобой являлась работа в авральных

условиях, что было характерно для тех рабочих групп, руководители которых оказались неспособны на начальном этапе принять нужные решения.

## Ценность стандарта принятия решений о дальнейших действиях

Несколько очень опытных руководителей высшего звена признавались мне, что внедрение вопроса «Каким должно быть следующее действие?» в качестве операционного стандарта в их компании коренным образом повышало измеряемый результат деятельности. Этот подход навсегда изменил к лучшему их корпоративную культуру.

Почему? Потому что этот вопрос вносит ясность, стимулирует ответственность, повышает продуктивность и расширяет возможности.

### Ясность

Нередко после обсуждений остается впечатление, что их участники весьма смутно понимают, что они собираются делать дальше. Тем не менее без четкого решения, нужно ли предпринимать дальнейшие шаги, какие это будут шаги и кто несет за это ответственность, чаще всего все сказанное остается лишь словами.

*Разговорами рис не пригостишь.*

*Китайская пословица*

Меня часто просят содействовать проведению встреч. На горьком опыте я убедился, что, как бы ни проходило

обсуждение, за двадцать минут до окончания совещания мне приходится возвращать всех к вопросу: «Итак, каково следующее действие в данном случае?» По моему опыту, оставшиеся двадцать минут как раз тратятся на то, чтобы ответить (иногда с большим трудом) на этот вопрос.

Это радикальный здравый смысл: радикальный потому, что он часто переводит дискуссию на более глубокий уровень,

чем людям бывает комфортно. «Мы серьезно собираемся это сделать? Отдаем ли мы себе отчет в том, чем занимаемся? Готовы ли мы выделить на это драгоценное время и ресурсы?» Очень просто попытаться уклониться от такого уровня обсуждения. Для того чтобы все обсуждение не превратилось в нагромождение информации, необходимо целенаправленное решение о конкретном следующем действии. Чтобы закрыть какую-то тему, нужны дальнейшие обсуждения, исследования, переговоры. Современный мир слишком непредсказуем, чтобы мы могли строить предположения о результатах. Мы должны взять на себя ответственность и внести ясность в то, с чем имеем дело.

Только собственный опыт позволит вам действительно понять, что я имею в виду. Если он у вас есть, то про себя вы, наверное, восклицаете: «Да!» Если вы плохо представляете, о чем я говорю, советую на следующей встрече с кем бы то ни было завершить обсуждение вопросом: «Итак, каково наше следующее действие?» Посмотрите, что произойдет.

## Ответственность

Отрицательной стороной корпоративной культуры, провозглашающей высшей ценностью взаимодействие и командную работу, является то, что она поощряет сотрудников избегать персональной ответственности. К сожалению, вопрос, кто отвечает за конкретную задачу, нечасто звучит в такой корпоративной среде. Это считается невежливым. «Мы все этим занимаемся», — достойное отношение, которое редко оправдывает себя в суровых условиях повседневной рабочей реальности. После большинства совещаний у их участников остается смутное ощущение, что что-то должно произойти, и надежда, что это не их персональная ответственность.

Что мне кажется по-настоящему невежливым, так это позволять сотрудникам уходить с совещания без чувства ясности. Истинный командный дух проявляется в ответственности,

которую несут все, за определение реальных необходимых действий и назначение вполне конкретных ответственных лиц, чтобы освободить всех от раздражения, вызванного неопределенностью.

Если вы попадали в подобные ситуации, то поймете, что я имею в виду. Если нет, попробуйте: рискните и задавайте вопрос о том, каким должно быть следующее действие, в конце обсуждения каждого пункта на повестке дня вашего ближайшего рабочего совещания или разговора в кругу семьи за обедом.

## Продуктивность

Продуктивность на уровне компании повышается естественным образом, когда начинает использоваться модель заблаговременного принятия решений о дальнейших действиях. По всем упомяну-

*Программа действий сопряжена с рисками и затратами, но они гораздо меньше долгосрочных рисков и затрат, к которым может привести удобное бездействие.*

*Джон Кеннеди*

тым выше причинам решение о том, как нужно распределить имеющиеся физические ресурсы для достижения желаемого результата сразу после того, как этот результат был сформулирован, будет более эффективным и потребует меньше усилий.

Наивысшим навыком является умение пробиться через барьеры изощренного творческого мышления, способного заморозить любую деятельность, то есть через ту мыслительную паутину, которую мы сами плетем в своем сознании. Десятилетиями нас призывали к повышению продуктивности корпоративной деятельности.

Производительность увеличится только после повышения активной отдачи сотрудников. А в случае интеллектуального труда это означает заблаговременное, а не запоздалое принятие решений по дальнейшим действиям.

Этого можно было добиться при помощи всего, что способно максимизировать конечный результат. Однако в современном мире интеллектуального труда никакие компьютеры или достижения в сфере телекоммуникаций, никакие семинары по развитию

лидерства не принесут результатов в этом отношении, пока не увеличится отдача на уровне деятельности от каждого вовлеченного сотрудника. А значит, нужно думать о проблемах, которые возникают в вашей жизни, до того как вам придется это сделать\*.

## Расширение возможностей

Вероятно, наиболее существенное преимущество, которое обеспечивает концепция определения следующих действий, состоит в том, что это чрезвычайно повышает вашу способность достигать результатов, что соответственно ведет к росту самоуважения и развитию конструктивного взгляда на жизнь.

Люди постоянно занимаются делами, однако, как правило, вынуждены это делать под давлением со стороны собственной совести или окружающих. У них не появляется чувства победы, или контроля над ситуацией, или поддержки со стороны окружающих и внешнего мира. А между тем эти ощущения им необходимы.

*Начните делать необходимое, затем — возможное, и неожиданно вы уже будете делать невозможное.*

*Св. Франциск Ассизский*

Нужно менять повседневные привычки так же, как мы определяем незавершенные дела и шаги, которые нужно предпринять, чтобы их завершить. Осознанный подход к решению проблем до того, как внешнее давление и внутренний стресс заставят вас ими заняться, станет прочным основанием для самоуважения, что распространится на все сферы вашей жизни. Вы капитан собственного корабля: чем чаще вы будете

---

\* Один из наиболее существенных пробелов в сфере продуктивности, который мне доводилось наблюдать в некоторых компаниях, заключался в отсутствии определения четких дальнейших действий для долгосрочных проектов. Долгосрочный проект не означает «когда-нибудь / может быть». Проекты, цели которых далеки, все равно необходимо реализовывать как можно скорее. «Долгосрочный» просто означает «больше отдельных шагов до момента завершения», а не «нет нужды определять дальнейшие действия, потому что день X еще не скоро». Когда каждый проект и открытый вопрос в компании находится под пристальным контролем, ситуация в корне меняется.



руководствоваться этим принципом, тем больших результатов удастся добиться.

Когда вы задаете себе вопрос, каково следующее действие, вы избавляетесь от комплекса жертвы. Этот вопрос подразумевает возможность изменения ситуации, наличие каких-то вариантов: что вы можете сделать, чтобы это случилось. Это своеобразная мантра, которая зачастую более действенна для создания положительной самооценки, чем тысячекратное повторение фразы: «Я сильная, эффективная личность и сам создаю собственную жизнь!»

Сотрудники вашей компании привыкли жаловаться? В следующий раз, когда кто-то начнет причитать, попробуйте спросить его: «Так каково же следующее действие?» Люди склонны сетовать только о том, что, по их мнению, можно изменить к лучшему. Вопрос о дальнейших действиях поднимает данную проблему. Если ситуацию можно изменить, значит, какие-то дей-

*Люди всегда обвиняют обстоятельства в том, что они таковы, какие есть. Я не верю в обстоятельства. Люди, которые добиваются своего в этом мире, встают и ищут подходящие обстоятельства, а если не могут их найти — создают сами.*

*Джордж Бернард Шоу,  
писатель, драматург*

ствия позволяют это сделать. В противном случае обстоятельства следует воспринимать как данность, которую необходимо учитывать в стратегии и тактике. Жалоба является признаком того, что человек не хочет рискнуть и продвинуться в направлении решения проблемы или не желает учитывать неизменные обстоятельства в своих планах. Это лишь временная и пустая форма самоутверждения.

Я и мои коллеги редко занимаемся подобной саморекламой, однако я замечаю, что люди действительно открывают в себе новые возможности каждый день, когда применяют методику определения следующих действий, которой мы их обучаем. У них загорается взгляд, в походке появляется легкость, а в образе мышления и манере поведения — какая-то искра. Каждый из нас уже достаточно силен, но принятие решений и эффективное управление физическими действиями,

необходимыми, чтобы сдвинуть дела с мертвой точки, кажется, тренируют эту силу, так что раскрываются более позитивные аспекты нашей сущности.

Когда вы начнете достигать результатов, вы действительно поверите, что способны достигать результатов. И эта вера позволит вам их достигать.

# ВАЖНОСТЬ УМЕНИЯ КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА РЕЗУЛЬТАТЕ

**УМЕНИЕ** направлять мыслительные процессы и воображение на изменение ситуации изучалось и продвигалось в самых разнообразных контекстах: от первых книг по позитивному мышлению до недавних открытий в сфере нейрофизиологии.

Лично я был заинтересован в применении данного принципа с точки зрения существующей реальности: помогает ли он привести дела в порядок? А если это так, то как наилучшим образом применить его к управлению своей жизнью? Действительно ли мы можем использовать эту информацию таким образом, чтобы добиться желаемого результата с меньшими затратами? Ответом на вопрос стало уверенное «Да!»

## Концентрация и быстрый путь к цели

За годы работы я убедился, что применение методологии, изложенной в этой книге, помогает людям добиваться значительных результатов в своей повседневной деятельности. Если вы сделаете эту методологию своей стандартной практикой в любых ситуациях — от обработки электронной почты до приобретения дома или компании и до структурирования деловой встречи или общения с детьми, уровень вашей персональной продуктивности невероятно повысится.

Многие из моих клиентов, начавших применять эту методологию на практике, сейчас уже получили повышение по службе или нашли себе новую работу, изменили свои карьерные ожидания и образ жизни. Эти процедуры хорошо зарекомендовали себя в нашей повседневной рутинной деятельности. Когда вы демонстрируете себе и окружающим свою эффективность и способность справляться с делами на своем месте, скорее всего, вы там задержитесь недолго. Конечно, те люди, которые готовы начать применять методологию GTD, обычно уже активно занимаются саморазвитием и не думают, что продолжают выполнять все ту же работу год спустя. Однако им нравится сама возможность с помощью GTD добиться своей цели быстрее и с меньшей затратой усилий. Парадоксально, но факт: люди, которым меньше всего нужна эта методология, обычно осваивают ее быстрее и применяют активнее других. Сначала меня это озадачивало, а затем я понял, что одним из наиболее важных результатов применения методологии является так называемое освобождение от трения (как в силе торможения). А кто заинтересован в этом больше всего? Те, кто прилагает больше всех усилий, чтобы продвинуться вперед быстро и легко.

Мне многое дала возможность учиться и обучать других справляться с повседневной реальностью на базовом уровне, где резина касается асфальта, и применять силу позитивного мышления во всех практических ситуациях нашей повседневной жизни.

Часть подзаголовка «быстрый путь к цели», наверное, может ввести в заблуждение. Для некоторых главным изменением, которое эта методология привнесла в их жизнь, является как раз замедление скорости процессов, возможность прекратить бег по кругу, найти время позаботиться о себе\*. Таким образом,

---

\* Интересный факт, на который я неоднократно обращал внимание: некоторых очень активных людей применение методологии Getting Things Done переводит с их занятым и творческим образом жизни на новый уровень дискомфорта («Теперь я действительно смогу успевать гораздо больше и при этом быстрее!»), и они используют возможность для того, чтобы решить, насколько это действительно важно по сравнению с желаемыми результатами, направленными на улучшение качества их жизни.

подводя итог, можно сказать, что GTD помогает человеку стать более осознанным, сконцентрированным и способным добиваться желаемых изменений и результатов, какими бы они ни были.

«Проводить больше времени с дочерью» — такой же конкретный проект, как и любой другой, и он в равной степени требует определения следующих действий. Смутное гнетущее чувство, что вы должны что-то изменить в отношениях с дочерью, но этого не делаете, может сводить с ума. Мне часто доводится работать с людьми, которые готовы признавать незавершенные вопросы, беспокоящие их на данном уровне, записывать их, определять конкретные проекты по ним и решать, какие следующие действия предпринять, пока они не добьются желаемого результата. Вероятно, это и есть истинная продуктивность в самом ярком ее проявлении.

## Важность прикладного мышления, ориентированного на результат

Здесь я хотел бы обратить внимание на то, как умение обрабатывать детали работы и жизни с помощью этой четкой и последовательной системы может неожиданным образом серьезно повлиять на нас и на окружающих.

Как я уже отмечал, применение концепции определения дальнейших действий вносит ясность, стимулирует ответ-

Определение конкретных проектов и дальнейших действий, касающихся реальных вопросов качества жизни, — самое яркое проявление продуктивности.

ственность, повышает продуктивность и расширяет возможности. Точно таких же результатов позволяет добиться методичное определение реальных целей, к которым вы стремитесь; более конкретно — определение проектов, необходимых для их достижения.

Это все взаимосвязано. Невозможно выбрать правильное следующее действие, если вы не уверены, какой результат хотите

получить. Точно так же результат будет оторван от реальности, если у вас отсутствует ясное понимание, что физически вы должны сделать, чтобы воплотить его в жизнь. К этому можно подойти с разных сторон, и вы должны это сделать, если хотите привести дела в порядок.

Как сформулировал специалист в области комплексного обучения (когда задействованы оба полушария головного мозга) и мой хороший друг Стив Снайдер: «В жизни есть только две проблемы: 1) вы знаете, чего хотите, но не знаете, как этого достичь, и/или 2) вы не знаете, чего хотите». Если он прав (а по-моему, это так), то есть только два решения:

- сформулировать цель;
- добиться цели.

Это может быть истолковано с позиции моделей «инь/ян», «правое полушарие / левое полушарие», «творец/разрушитель», «мечтатель/реалист» или любой другой эквивалентной модели, которая вам ближе. Суть в том, что наша энергия имеет двойственный и целенаправленный характер: мы создаем в своем воображении вещи, еще не ставшие реальностью, и отождествляем себя с ними на всех уровнях. А когда мы это делаем, то осознаем, как изменить существующую реальность, чтобы она начала соответствовать нашим представлениям, а также находим стимулы сделать это.

Мы постоянно создаем  
и воплощаем.

Задачи, занимающие ваше внимание, требуют от вас определенных намерений. «Что это значит для меня?»; «Почему это здесь?»; «Чего я хочу добиться?» («Каков желаемый результат?») У каждого вопроса, который вы считаете незавершенным, должен быть критерий «завершенности».

Как только вы решили, что необходимо что-то изменить, и у вас есть модель действий, вы задаете себе вопрос: «Как это реализовать?» и/или «Какие ресурсы и как необходимо распределить, чтобы это реализовать?» («Каково следующее действие?»).

К этому моменту вы, должно быть, уже заметили, что методология *Getting Things Done* отнюдь не является новой технологией или изобретением — она просто формулирует те принципы работы, которые все мы используем бессознательно. Однако, отдавая себе в этом отчет, вы можете осознанно укрепить эти принципы, чтобы проще добиваться лучших результатов.

*В жизни не существует высшего наслаждения, чем наслаждение от преодоления трудностей, достижения новых успехов, созревания новых желаний и их исполнения.*

Сэмюэл Джонсон,  
поэт, литературный критик

Ваша жизнь и работа состоят из результатов и действий, которые вы совершаете более или менее сознательно. Являются ли они просто менее осознанной реакцией на внешние обстоятельства или более осознанным результатом ваших целенаправленных усилий — это только ваш выбор. Если вы твердо решили взять ситуацию под

контроль, а не подчиняться безропотно обстоятельствам, у вас есть возможность узнать, как привести дела в порядок, и овладеть этим искусством. Его суть состоит в том, чтобы постоянно применять два основополагающих элемента этой методологии: формулировки желаемого результата и определения конкретных дальнейших действий. Не всегда это бывает просто, особенно если речь заходит о более тонких, духовных аспектах вашего жизненного опыта. Однако без вызова и преодоления себя невозможно чему-либо научиться или вырасти.

*Мудрость заключается не столько в том, чтобы знать, что делать в принципе, сколько в том, чтобы знать, каков следующий шаг.*

Герберт Гувер,  
31-й президент США

Хорошая новость заключается в том, что, когда вы полны решимости справляться со всеми делами, которые появляются в вашей жизни, на всех уровнях на основе этой динамики, наступает глубокая гармония, и начинают происходить удивительные вещи. Вы становитесь высокопродуктивным. Вы ставите перед собой цели и добиваетесь их.

## Искусство справляться с повседневными делами

Мои клиенты часто удивляются тому, как я могу часами сидеть рядом с ними, пока они наводят порядок в своих ящиках, сортируют необработанные электронные сообщения и тщательно разбираются со всем тем, что накопилось в их физическом и виртуальном пространстве, а также у них в голове. Как правило, большинство из них испытывают неловкость из-за того, что они так безответственно относились к своим делам, а также считают, что мне должно быть смертельно скучно. Совсем наоборот! К моему собственному удивлению, эта часть работы с клиентами кажется мне самой увлекательной. Я знаю, какое облегчение и свободу испытывает человек, когда успешно справляется с этим этапом. Я знаю, что для его прохождения любому из нас нужны опыт, поддержка и четкая концентрация: пока этот процесс не станет привычной практикой, к нему нужно относиться со всем вниманием. Каждый раз, наблюдая, как клиент определяет какую-то проблему, которая уже долгое время тяготит его, а затем решает что-то по этому поводу, так что перестает тревожиться и волноваться, я знаю, что он укрепляет в себе критически важную привычку. И я знаю, какая значительная перемена наступит у этого человека в его отношениях с начальством, партнерами, супругом, детьми и самими собой в течение следующих нескольких часов и, будем надеяться, нескольких дней и лет.

Это совсем не скучно. Это самая важная часть моей работы.

## Многоуровневое управление результатами

Смысл моей работы состоит в том, чтобы расставить акценты. Как консультант, тренер и наставник я задаю простые вопросы, на которые часто получаю творческие и разумные ответы



от других людей (и даже от самого себя!), что, в свою очередь, оказывается полезным в сложившейся ситуации и в текущей работе. После наших сессий люди не становятся умнее, чем были, — они просто направляют свои способности в нужное русло и используют их более эффективно.

Уникальной особенностью методологии GTD с точки зрения практики является сочетание результативности наряду с эф-

Задача в том, чтобы соотнести представление об идеальной перспективе с повседневной деятельностью. В итоге и то и другое требует одинакового образа мышления.

фективностью, которые она привносит на все уровни деятельности. Есть масса источников вдохновения для творческой мысли, ориентированной на «миссию, ценности, видение», а также множество обычных инструментов,

позволяющих не упустить из виду такие мелочи, как телефонные номера, расписания встреч и списки продуктов. В то же время запас методов, которые одинаково эффективно работают на обоих уровнях и связывают их друг с другом, весьма ограничен.

*Идеалист считает, что краткосрочные результаты ничего не значат. Циник не придает значения долгосрочным результатам. Реалист считает, что все, что сделано или не сделано за короткий срок, определяет долгосрочные результаты.*

*Сидни Харрис,  
журналист*

«Что это для меня значит?»; «Каков желаемый результат?»; «Каким должно быть следующее действие, чтобы продвинуться к желаемому результату?» — это ключевые вопросы, на которые в определенный момент мы должны ответить касательно всего, что нас волнует. Такой образ мышления и эти инструменты окажутся вам полезными даже больше, чем вы можете представить.

## Сила естественного планирования

Ценность модели естественного планирования проектов заключается в том, что она предлагает комплексный, гибкий и согласованный подход к обдумыванию любой ситуации. В то время

как базовый пятиступенчатый процесс сбора, обработки, организации, обдумывания и выполнения является последовательным способом добиться стабильности во всех аспектах жизни, модель естественного планирования обеспечивает возможность контроля над ситуацией в более конкретных областях.

Ставить под сомнение цели всего, что вы делаете, — это проявление здорового и зрелого подхода. Чувствовать себя комфортно, визуализируя успех еще до того, как стали ясны методы, — это феноменальная черта, которую нужно развивать. Готовность генерировать идеи, хорошие или плохие, высказывать и фиксировать их все без критической оценки является неперенным условием творческого мышления. Обрабатывать многочисленные идеи и разнообразную информацию, разбивая ее на составляющие, определяя последовательности, расставляя приоритеты, для достижения конкретного результата — необходимый умственный навык. А принятие решений о следующих действиях, которые фактически ведут к изменению ситуации, — основа продуктивности.

Способность объединить все эти составляющие, правильно распределив время и силы, вероятно, становится главным компонентом профессиональной компетенции в новом тысячелетии. Но это качество еще не стало нормой профессионального и личного поведения, до этого еще далеко. Использование этого подхода во всех сферах жизни все еще остается сложной задачей. Модель естественного планирования закономерна, но во многих случаях ее применение не происходит автоматически.

Тем не менее даже частичное использование этой модели обеспечивает огромные преимущества. Отзывы, которые я получаю в течение многих лет, постоянно подтверждают,

*Я уважаю людей, которые точно знают, чего хотят. Источником большинства бед в мире является то, что люди не вполне осознают собственные цели. Они пытаются возвести башню, но на закладку ее фундамента тратят так мало усилий, что не хватило бы и на строительство жалкой лачуги.*

*Иоганн Вольфганг фон Гёте*

что даже незначительный сдвиг в сторону применения модели естественного планирования приводит к существенным улучшениям. Мне приятно видеть, что мозговой шторм становится стандартным инструментом, который многие люди внедряют во все сферы своей жизни. Я рад слышать, что руководители, которые использовали эту модель для организации важных встреч и обсуждений, достигли значительных результатов. Все эти факты лишь подтверждают, что именно естественный механизм работы нашего сознания необходим для достижения любой цели в реальном мире.

Эта модель представляет собой лишь базовый принцип определения желаемых результатов и дальнейших действий для всего, что мы считаем своей работой. Когда два этих ключевых принципа станут нормой повседневной деятельности, наша продуктивность поднимется на новый уровень. Добавьте мозговой шторм — наиболее творческий инструмент выражения и фиксирования идей, перспектив и деталей проектов, — и вы создадите набор эффективных приемов поведения, позволяющих сохранять спокойствие и справляться с делами.

## Переход к положительной корпоративной культуре

Для повышения стандартов продуктивности команды не требуется особых изменений. Я постоянно получаю отзывы о том, что рабочий процесс неизменно становится более быстрым и эффективным, когда несколько ключевых сотрудников компании начинают применять эту методологию.

Во всех известных мне компаниях все более большое значение приобретают такие факторы, как конструктивная оценка деятельности, распределение активов, выстраивание процессов коммуникации, политики компании и процедур деятельности в соответствии с целями и желаемыми результатами. В современных условиях перед компаниями возникают все новые сложные задачи, источниками которых являются глобализация,

конкуренция, технологическое развитие, смена рынков, непредсказуемые колебания экономики, а также повышение уровня производительности и выпуска продукции. А потому мышление в терминах «результат/действие» становится стандартной моделью в XXI веке.

К чему мы хотим прийти на этой встрече? Зачем нужна эта форма? Какими качествами должен обладать идеальный кандидат на эту должность? Чего мы хотим добиться, применяя это программное обеспечение? Подобные вопросы по-прежнему ставятся довольно редко. На важных встречах звучит много красивых слов. Однако чтобы добиться реальных результатов, нужно научиться задавать такие вопросы: «Зачем мы это делаем?» и «Каким будет успешный результат?», а затем использовать ответы на эти вопросы на операционном уровне в своей повседневной деятельности.

Как правило, вопросы продуктивности, звучащие на высших уровнях в компаниях, с которыми мы работаем, сконцентрированы вокруг электронной почты и деловых встреч: они касаются избыточного количества того и другого, а также необходимости тратить в связи с этим слишком много времени на вопросы, не имеющие стратегической важности. Эти каналы коммуникации очень легко могут превратиться в непродуктивные воронки, выкачивающие энергию. Деловые встречи с несфокусированной четкой целью ведут к ненужным электронным письмам, а это вызывает необходимость встреч для прояснения ситуации, за которыми следует еще больше электронных писем, и т. д. Как электронная переписка, так и деловые совещания являются неотъемлемыми элементами жизни любой компании. К сожалению, слишком часто они попадают в категорию неизбежного зла, главным образом из-за отсутствия четкой связи с целями и желаемыми результатами.

Если человек переходит от жалоб и комплекса жертвы к определению желаемых результатов и конкретных действий, потенциал его возможностей естественным образом увеличивается. Когда подобная модель поведения становится стандартом

для команды сотрудников, это положительно сказывается как на результате работы, так и на корпоративном духе. Есть масса других проблем и возможностей, которыми стоит заниматься. Негативное отношение и пассивное сопротивление должны смениться концентрацией на желаемых результатах на соответствующих уровнях горизонта.

То, как сотрудники на персональном уровне справляются со своими корзинами «Входящие», электронными сообщениями и коммуникацией с окружающими, отражается на макроуровне корпоративной культуры их компании. Если задачи не выполняются, то не принимаются заблаговременные решения

*Видение без работы — лишь мечта, работа без видения — каторжный труд, а видение и работа — надежда всего мира.*

*Церковный манускрипт, Сассекс, Англия, около 1730 года*

о дальнейших действиях; если не все открытые вопросы ответственно контролируются, то в масштабе команды эти проблемы только увеличиваются, а корпоративным стилем работы становятся постоянные авралы и стресс. Если же, напротив, сотрудники на ин-

дивидуальном уровне применяют принципы методологии GTD, компания выйдет на новый уровень высокой продуктивности. Проблемы и конфликты никуда не денутся: они остаются всегда, когда вы пытаетесь что-то изменить (или сохранить) в этом мире. Но тем не менее принципы управления деятельностью, описанные в книге, позволят вам сконцентрироваться и создать условия для наиболее эффективного их разрешения.

Меня часто спрашивают, как моя методология может помочь компании. Все предлагаемые мной принципы точно так же применимы по отношению к компании, как и к отдельному человеку. Для любой команды или компании актуальны все те же ключевые методы: сбор всего, что требует внимания команды, определение желаемых результатов и требуемых дальнейших действий, регулярный обзор текущей ситуации с учетом новых обстоятельств и периодическое перераспределение ресурсов. Однако точно так же как невозможно научить компанию читать, невозможно ожидать того, что она непременно «улучшится»

с применением методологии GTD. Для работы в условиях экономики знаний большинству компаний требуются люди, умеющие читать, — для этого можно организовать обучение и обеспечить поддержку. Компаниям также нужны люди, уверенно владеющие искусством справляться с делами и способные действовать на новом уровне, соответствующем современным условиям. Когда это проявляется в компании через ее ожидания, обучение, модели деятельности сверху вниз, результат в плане продуктивности деятельности обещает стать впечатляющим.

# МЕТОДОЛОГИЯ GTD И КОГНИТИВНАЯ НАУКА

**С МОМЕНТА** первого издания книги «Как привести дела в порядок» результаты исследований в области социальной и когнитивной психологии документально подтвердили эффективность принципов, составляющих основу этой методологии. До недавних пор оценить эффективность этих принципов можно было лишь опытным путем. Любой, кто когда-либо применял методы GTD для сбора, обработки, организации, обзора своих материалов, сообщал о положительных результатах: ощущении ясности, контроля и концентрации, а также личных и профессиональных преимуществах, которые с этим связаны. Если вы сами хотя бы частично начали применять методы, о которых прочитали на страницах этой книги, то, несомненно, заметили положительные сдвиги в собственной манере поведения.

В ходе тщательных исследований, проведенных экспертами в области когнитивной науки, касавшихся как личных, так и профессиональных аспектов, были собраны данные, обеспечивающие фундаментальную поддержку этой методологии и проливающие свет на то, почему и как происходят улучшения. Это как если бы кто-то доказал существование силы притяжения, в то время как все мы всю свою сознательную жизнь активно подвергаемся ее воздействию и осознаем это. Однако эти исследования придают определенный вес моим рекомендациям по освоению управления рабочим процессом, которые я привожу здесь, а также объясняют, почему простые

на первый взгляд процессы и модели поведения методологии Getting Things Done обеспечивают плодотворные результаты.

Исследования, подтверждающие эту методологию, появились в нескольких направлениях:

- позитивная психология;
- распределенное познание;
- облегчение когнитивной нагрузки от открытых вопросов;
- теория потока;
- теория руководства собой;
- стремление к цели через намерение осуществления;
- психологический капитал (PsyCap).

## Методология GTD и позитивная психология

В 2000 году Мартин Селигман стал президентом Американской психологической ассоциации. В своей речи при вступлении на пост президента он призвал своих коллег-психологов сместить фокус с простого описания, изучения и диагностирования психических отклонений к тем чертам характера и особенностям человеческого поведения, которые свойственны удовлетворенным, счастливым людям, не обремененным психическими нарушениями. Конечно, его послание было просто расширенным представлением идей Абрахама Маслоу\*, выдвинутых еще в середине XX века, о персональной самоактуализации как богатейшей области исследования в психологии. Однако именно после призыва Селигмана к действию позитивная психология развилась в полноправный подраздел психологической науки.

Исследования, вызванные изменением отношения к этой дисциплине, проводились как на базовом, так и на прикладном уровне. Они значительно повысили наше понимание многих

---

\* Абрахам Маслоу (1908–1970) — американский психолог, основатель гуманистической психологии. *Прим. ред.*



психологических компонентов и способствовали улучшению жизни многих людей. Позитивная психология — довольно обширная дисциплина, однако выборкой ее наиболее релевантных аспектов являются счастье, психологическое благополучие, состояние потока / оптимального опыта, осмысленность, страсть, цель, подлинное лидерство, сильные стороны, ценности, характер и добродетель. Программы высшего образования по этой психологической дисциплине появились во всем мире и продолжают развиваться.

Какое отношение это имеет к методологии *Getting Things Done*? GTD — это больше чем способ управления задачами и проектами. Эта методология занимается фундаментальными вопросами осмысленной работы, осмысленного образа жизни, психологического благосостояния, а не просто предлагает методы повышения производительности и продуктивности.

Учитывая сказанное (и проверенное на практике, если вы применяете эту методологию!), интересно рассмотреть теории и исследования, которые изучают взаимоотношения психики, благосостояния и результатов деятельности в тесной связи с принципами и техниками методологии *Getting Things Done*.

## Распределенное познание: ценность внешней системы

В 2008 году в одном специализированном журнале два бельгийских исследователя опубликовали увлекательную научную статью «Как привести дела в порядок: научная основа продуктивности без стресса». Авторы проанализировали мою методологию с точки зрения подтвержденных данных и рабочих теорий когнитивной науки\*. Их блестящие и детальные оценки и выводы гораздо шире того, о чем я могу упомянуть на страницах этой книги (эта научная работа достойна внимательного изучения

---

\* Francis Heylighen and Clement Vidal. *Getting Things Done: The Science Behind Stress-Free Productivity* // *Long Range Planning* 41, no. 6 (2008): 585–605.

и неоднократного прочтения). Достаточно сказать, что главный тезис работы очень глубок: человеческий мозг предназначен для создания идей на основе определения моделей и образцов, но совсем не предназначен для хранения всей этой информации!

Из-за того, как шло развитие человеческого мозга, он отлично справляется с функцией осознания, но очень плохо — с функцией запоминания. Вы можете взглянуть, что записано у вас в календаре на сегодня,

Ваш мозг предназначен для создания идей, а не для их хранения.

и в течение нескольких секунд у вас сложится полная картина дня со всеми делами, которыми нужно заняться. При этом у вас вряд ли получится воспроизвести по памяти содержание следующих четырнадцати дней из вашего календаря.

Новые открытия когнитивной науки, касающиеся нашей ограниченной возможности хранить в памяти нужные сведения в информационную эпоху, а также необходимости создания и использования качественной внешней системы, замечательно изложены в книге Дэниела Левитина *The Organized Mind*\*.

Основная мысль книги: если вы используете память в качестве организационной системы (как это делают большинство людей), мозг будет перегружен и малоэффективен, потому что вы требуете от него напряженной работы, для которой он не предназначен.

Если же вы способны эффективно концентрировать внимание благодаря созданной оптимальной системе напоминаний для последующего обдумывания и дальнейших действий (например, прочитать электронное сообщение, затем назначить встречу по этому вопросу и занести ее в свой календарь), то мозг спокоен, так как полагается на то, что процесс мышления будет автоматическим и простым, когда ему дадут возможность сосредоточиться на конкретной задаче в нужное время, в нужном месте. Вы точно знаете, что увидите в календаре напоминание об этой встрече заранее, чтобы к ней подготовиться.

---

\* *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*, Daniel J. Levitin. New York: Dutton, 2014.

Методология GTD позволяет определить вопросы, требующие концентрации внимания, причем сделать это, как только они возникли в поле зрения, и организовать напоминания для того, чтобы вернуться к процессу обдумывания в нужное время. Бельгийские исследователи научно обосновали, с чем наш мозг может эффективно справиться, а с чем нет, и показали, как мы можем более эффективно достигать значительных результатов при минимальных мыслительных затратах!\*

## Облегчение когнитивной нагрузки от открытых вопросов

Плодотворная работа проделана в начале этого столетия д-ром Роем Баумейстером и его коллегами для изучения влияния, которое оказывают на сознание незавершенные вопросы: цели, проекты, результаты и т. д. — все то, что человек считает себя обязанным выполнить, но еще не завершил. Его выводы просто подтвердили то, что я несколько десятков лет наблюдал на практике: незавершенные задачи занимают место в сознании, что приводит к снижению ясности и концентрации\*\*.

Что интересно с позиций методологии GTD, Баумейстер также доказал, что для облегчения нагрузки на психику эти задачи не обязательно выполнять полностью. Вполне достаточно надежного плана действий, дающего гарантию, что этим вопросом будут заниматься в дальнейшем\*\*\*.

Согласно модели Баумейстера, определение следующего действия для выполнения обязательства является достаточным

---

\* Хейлайен проанализировал поведение насекомых: как создания с относительно слабым мозгом добиваются феноменальных результатов. Он выдвигает увлекательнейшую теорию, как мы, люди, можем делать то же самое на основе методологии *Getting Things Done*.

\*\* Roy F. Baumeister and E. J. Masicampo. Unfulfilled Goals Interfere with Tasks That Require Executive Functions // *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no. 2 (2011): 300–311.

\*\*\* Roy F. Baumeister and E. J. Masicampo. Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals // *Journal of Personality and Social Psychology* 101, no. 4 (2011): 667–683.

конечным результатом «планирования» при условии, что напоминание о нем помещается в такое место, где мы обязательно увидим его в течение разумного периода времени. Мои размышления и модель широко цитировались в его замечательной книге *Willpower* в рамках обширного контекста об управлении ментальными «мускулами», которые необходимо постоянно задействовать, особенно при интеллектуальной работе\*.

## Теория потока

Популярной концепцией, которую часто связывают с методологией GTD, является идея потока — состояния оптимального рабочего режима и вовлеченности в деятельность. Состояние потока — это то, что спортсмены называют «зоной комфорта», и оно имеет непосредственное отношение к идее «сознание как вода», о чем шла речь в первой главе.

Состояние потока характеризуется конкретными параметрами, и некоторые из них уже реализованы в подходе GTD. Для вхождения в состояние потока необходимо, чтобы при выполнении определенной задачи ваши навыки соответствовали уровню сложности этой задачи. Если сложность превосходит навыки, вы будете испытывать беспокойство. Если навыки превосходят уровень сложности задачи, наверное, вам будет скучно этим заниматься\*\*. Состояние потока, как правило, сопровождается полной концентрацией на данной задаче, ощущением контроля над ситуацией и четким осознанием целей. Люди, находящиеся в состоянии потока, обычно знают, что должно произойти дальше, и получают немедленную обратную связь по мере выполнения задачи. Происходит слияние действия и осознания этого действия, в результате чего они теряют

---

\* Roy F. Baumeister and John Tierney. *Willpower: Discovering the Greatest Human Strength*. New York: Penguin Press, 2011.

\*\* Mihaly Csikszentmihalyi. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial, 1990. Была опубликована на русском языке: Чиксентмихайи Михай. *Поток: психология оптимального переживания*. М. : 2011, Альпина нон-фикшн, 2013.

ощущение реальности и чувство времени. Обычно они руководствуются внутренней мотивацией, выполняя задачу ради нее самой, а не ради внешней награды. В состоянии потока люди часто работают в своем оптимальном режиме и полностью поглощены тем, что делают. Если человек однажды испытал состояние потока, затем он часто пытается повторить ту деятельность, которая позволила ему войти в это состояние.

Концепция состояния потока изначально была сформулирована на основе исследования деятельности, связанной с отдыхом и развлечениями (например, скалолазание, рисование). Чиксентмихайи и Лефевр\* выяснили, что со сложными

Вы можете сознательно уделять свое внимание только одной задаче в конкретный момент. Если это все, что занимает ваше внимание, вы находитесь в состоянии потока.

задачами, требующими серьезных навыков, люди гораздо чаще сталкиваются в профессиональной деятельности (54 процента), чем отдыхая и развлекаясь (18 процентов). Как объясняет Чиксентмихайи, многим

видам профессиональной деятельности присущи тот тип целей и структура обратной связи, которые могут позволить человеку на работе испытать состояние потока — явления, связанного с более высокими уровнями субъективного благосостояния\*\*.

Подход GTD включает в себя несколько элементов, необходимых для вхождения в состояние потока, а именно наличие четких целей и обратную связь. Он подразумевает концентрацию внимания только на одной задаче в конкретный момент, и это непосредственно связано с основной идеей состояния потока — состояния полного погружения в один вид деятельности, в которой стимулирующие возможности человека ограничены. Применение методологии GTD помогает людям проще входить в состояние потока на работе и в личной жизни. Переместив

\* M. Csikszentmihalyi and J. LeFevre. Optimal Experience in Work and Leisure // Journal of Personality and Social Psychology 56, no. 5 (1989): 815–822.

\*\* Clive Fullagar and E. Kevin Kelloway. Work-Related Flow / A Day in the Life of a Happy Worker, ed. Arnold B. Bakker and Kevin Daniels. New York: Psychology Press, 2013. Pp. 41–57.

все свои задачи из головы во внешнюю систему, бывает проще видеть и отслеживать прогресс, что является формой обратной связи. Имея полную картину всех своих обязательств в профессиональной сфере и личной жизни, люди принимают более взвешенные решения, на что им стоит обратить внимание в каждый конкретный момент. Это, в свою очередь, позволяет им полностью погрузиться в выполнение конкретной задачи, что с большей вероятностью может привести к состоянию потока.

## Теория руководства собой

Теория руководства собой возникла в середине 1980-х гг. в качестве расширения концепции управления собой. Согласно Неку и Манцу\*, управление собой — это процесс, с помощью которого люди контролируют собственное поведение и влияют на самих себя за счет использования определенных поведенческих и когнитивных стратегий. Теория руководства собой обрела невероятную популярность благодаря большому количеству книг, ориентированных на специалистов-практиков, теоретическим и эмпирическим публикациям в журналах, включению в учебники по управлению и развитию лидерских качеств, а также росту обучающих программ по руководству собой.

Стратегии, включающие руководство собой, как правило, делятся на три категории: ориентированные на поведение, ориентированные на награду и модели конструктивного мышления.

*Стратегии, ориентированные на поведение*, обычно нацелены на рост самосознания человека. В контексте профессиональной деятельности они зачастую делают акцент на выполнении необходимой, но неприятной работы. Этот набор стратегий включает самонаблюдение, самопостановку целей, самонаграждение, самонаказание, самоопределение перспективы.

---

\* Christopher P. Neck and Charles C. Manz. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2012. P. 192.

*Стратегии, ориентированные на награду*, предназначены для ситуаций, в которых наградой или мотивацией для человека является само выполнение этой деятельности. Эти стратегии предполагают изменение неприятных задач или работы с целью сделать их более приятными и намеренную концентрацию внимания на тех аспектах работы, которые могут считаться наградой.

*Стратегии моделей конструктивного мышления* способствуют созданию такого образа мышления, который окажет положительное влияние на результаты деятельности. Этот набор стратегий включает внутренний разговор, мысленную визуализацию, замещение неэффективных убеждений и предположений.

Определенные аспекты методологии GTD связаны со всеми тремя типами руководства собой. Один из наиболее очевидных

Искусство продуктивности без стресса заключается в том, чтобы создать для себя нужные напоминания о нужных вещах, которые вы заметите в нужное время.

таких аспектов — концепция само-напоминаний. Хорошо выстроенная система GTD сама по себе стимулирует дальнейшие действия. Она также включает в себя компонент стратегии, ориентированной на награду. Есть

своя прелесть в том, чтобы определять мелкие, но назойливые задачи и справляться с ними: при наличии свободного времени вполне можно «почистить» свою оперативную память. Наконец, ключевым элементом методологии GTD является представление работы не просто как серии крупных проектов, а как конкретных следующих действий. Этот шаг от упаднического настроения и ощущения, что вы перегружены работой, к состоянию, когда у вас появляются мотивация и желание продвигаться в выполнении своей работы, — замечательный пример сдвига вашего сознания в плоскость позитивного мышления.

Доказано, что использование стратегий руководства собой способствует повышению у людей самоэффективности, то есть веры в собственные силы. А это одна из наиболее хорошо изученных составляющих, когда речь заходит об организационной психологии. Она связана с удовлетворенностью работой,

результативностью деятельности и другими положительными организационными характеристиками поведения как наемных сотрудников, так и предпринимателей.

## Стремление к цели через намерение осуществления

Цели (желаемые результаты) являются критически важной частью жизни, и методология GTD способствует достижению как личных, так и профессиональных целей. Голлуитцер и Эттинген провели основные исследования по теме достижения целей, включая «намерение осуществления»\*. Суть их теории в том, что лучший способ стимулировать в человеке стремление к цели (предпринимать действия для достижения обозначенной цели) заключается в том, чтобы создать причинно-следственную взаимосвязь в выполнении определенных действий, ведущих к достижению цели. Когда вы заранее планируете свою деятельность (намерение осуществления) и решаете, какие действия будете выполнять в каком контексте, вы почти автоматически настраиваетесь на нужное поведение вместо того, чтобы собирать всю свою волю в кулак и заставлять себя что-то сделать. Иными словами, если вы уверены, что то, что вы сделаете более или менее автоматически, явится достаточным зарядом для вас, чтобы продвинуться к цели, то этот заряд обязательно появится у вас, когда понадобится. Его не будут истощать ваши непрерывные волнения и бесконечные обдумывания, что именно нужно сделать и когда.

Методология GTD и концепция намерения осуществления связаны через использование системы как напоминания или подсказки для выполнения действий, ориентированных на результат. Например, вы можете сформулировать для себя

---

\* Peter M. Gollwitzer and Gabrielle Oettingen. Planning Promotes Goal Striving / Kathleen D. Vohs and Roy F. Baumeister, eds. Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications, 2nd ed. New York: Guilford, 2011. Pp. 162–185.



намерение осуществления: «Если у меня выдастся час свободного времени, когда я нахожусь в офисе и еще полон сил и энергии, я просмотрю свой список дел и выберу какую-нибудь сложную и важную задачу для решения». Или: «Я проведу еженедельный обзор в воскресенье во второй половине дня». Или: «Я проведу очистку своей оперативной памяти, если почувствую, что нервничаю или перегружен». Количество подобных намерений осуществления может быть бесконечным.

## Психологический капитал (PsyCap)

Концепция психологического капитала (PsyCap) является относительно новым подходом, в рамках которого психологи начали оценивать общее ресурсное состояние сотрудников и его эффект. Психологический капитал состоит из четырех аспектов: самооффективности, оптимизма, психологической устойчивости и надежды.

- *Самооффективность* — уверенность в собственных силах и способности предпринять необходимые действия для достижения успеха при решении сложной задачи.
- *Оптимизм* включает в себя создание позитивных установок относительно возможности достижения успеха сейчас и в будущем.
- *Надежда* означает упорное движение к цели и при необходимости смену маршрута для достижения этой цели.
- *Психологическая устойчивость* подразумевает способность вернуться к первоначальному состоянию (или даже лучше) после того, как человек столкнулся со сложностями или проблемами.

На основании каждой из этих четырех составляющих можно с определенной степенью точности предсказать различные результаты. Так, уровень оптимизма человека может статистически коррелировать с конкретными результатами или

образом поведения. Вместе с тем, когда эти четыре компонента рассматриваются в совокупности в рамках PsyCap, можно предсказать гораздо больше, чем просто сумму отдельных эффектов этих компонентов. За относительно недолгий период своего существования концепция психологического капитала была связана со многими позитивными результатами, такими как производительность труда\*, а также психологическое благосостояние\*\*.

PsyCap скорее является описанием состояния, чем конкретной чертой характера: он способен меняться, развиваться или ухудшаться практически каждую минуту, как, например, настроение человека. В знакомых нам терминах он отражает разницу между вашим восприятием хорошего или плохого дня. Чувствуете ли вы себя «на все 100» или раздавлены тяжестью ситуации? Эти состояния легко поддаются изменению: можно сделать что-то, что улучшит ситуацию, без необходимости менять что-то глубоко внутри себя.

Методология Getting Things Done имеет непосредственное отношение ко всем четырем компонентам психологического капитала и его желаемым результатам. С помощью GTD люди создают полную картину своих обязательств перед самими собой и другими и далее поддерживают ее в актуальном состоянии, чтобы иметь возможность принимать взвешенные решения, чем заниматься (или не заниматься) в любой конкретный момент. Это автоматически повышает их уровень уверенности и контроля (*самоэффективность*). Простое определение всех открытых вопросов и их перенос из памяти во внешнюю систему

---

\* F. Luthans, B. J. Avolio, J. B. Avey, and S. M. Norman. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction // *Personnel Psychology* 60, no. 3 (2007): 541–572.

T. Sun, X. W. Zhao, L. B. Yang, and L. H. Fan. The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach // *Journal of Advanced Nursing* 68, no. 1 (2012): 69–79, doi:10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x.

\*\* J. B. Avey, F. Luthans, R. M. Smith, and N. F. Palmer. Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-being Over Time // *Journal of Occupational Health Psychology* 15, no. 1 (2010): 17–28, doi:10.1037/a0016998.

при планомерном определении конкретных и выполнимых следующих действий является в чистом виде упражнением на развитие самоконтроля и самостоятельности. Человек, использующий методологию GTD, точно знает, что необходимо сделать и какое конкретное действие для этого нужно выполнить, принимая во внимание ограничения по имеющемуся запасу времени, энергии и местонахождению.

Применение методологии GTD на практике способствует повышению у людей *оптимизма*, поскольку позволяет отслеживать взаимосвязь между успешным выполнением проекта и их собственными осмысленными усилиями, которые к этому привели. Люди определяют значимые для них проекты, озвучивают следующие шаги, необходимые для их завершения, а затем, в идеале, выполняют весь процесс, пока проект не будет завершен. По мере того как достигается каждая следующая «победа», повышается способность человека брать на себя больше обязательств.

Кроме того, принцип методологии GTD (принимать решения, как только задача возникла в поле зрения, то есть «выполнять работу по планированию работы») можно расценивать как тренировку обоих аспектов *надежды* (постановка целей и определение способов достичь этих целей). В процессе принятия решений относительно только что возникшего вопроса люди ставят для себя цели («Каков желаемый результат?») и определяют шаги, необходимые для достижения этих целей («Каково следующее действие?»).

Пока не существует эмпирических данных, подтверждающих гипотезу, что люди, применяющие методологию GTD, легче справляются с неудачами (*психологическая устойчивость*). Однако я неоднократно получал подтверждения этому на примере самых умных и талантливых людей на планете. Мои клиенты делились со мной многочисленными отзывами о том, что благодаря использованию методологии GTD им удалось сохранить присутствие духа, стабильность и продуктивность даже при решении самых серьезных семейных проблем и в чрезвычайно сложных

ситуациях на работе. Эта методология дает человеку ощущение спокойствия и контроля над непростой ситуацией, что позволяет ему максимально эффективно задействовать свои мыслительные способности для решения проблемы и при необходимости корректировать многочисленные векторы движения в реальном времени. В моменты стресса или в кризисных ситуациях люди, способные рассуждать наиболее ясно и обрабатывать результаты наиболее эффективно, имеют больше шансов справиться со стрессом с меньшими эмоциональными затратами.

Концепция психологического капитала также позволяет понять, почему группы людей, принявших методологию GTD в качестве корпоративного стандарта, значительно продвигаются вперед в «пищевой цепи» в том, как их компания реагирует, взаимодействует и производит результаты. Вне зависимости от того, как концепция психологического капитала будет развиваться дальше в качестве отдельного подраздела психологии организации, это замечательный способ описания интеллектуальных, эмоциональных и даже физических преимуществ, которые дает использование методологии GTD.

Вне всяких сомнений, в последующие годы мы получим поток новых научных данных, подтверждающих то, что я понял с самых первых дней использования этой методологии и о чем мне не раз говорили мои клиенты: когда все наши потенциально значимые задачи собраны, обработаны, организованы и обдуманы, мы проявляем себя с другой стороны — более зрелыми, целенаправленными и умными. И это дает свои результаты.

## ПУТЬ К СОВЕРШЕНСТВУ В GTD

**ЕСТЬ РАЗНЫЕ УРОВНИ** владения методологией GTD, и совершенствоваться можно всю жизнь. Этот процесс напоминает игру на музыкальном инструменте, или спорт, или игру в шахматы. Это как математика, гончарное дело, история искусства или даже воспитание детей. В каждом из перечисленных случаев есть набор конкретных правил и техник, которые нужно освоить и применять, но при этом нет предела совершенству и уровню мастерства.

Методология GTD — это искусство управлять потоком работы, который для каждого из нас постоянно меняется в зависимости от возраста и положения. Суть в том, чтобы определить свои обязательства и интересы и управлять ими, сохраняя уверенность в себе. Со временем ваша работа и фокус будут меняться, иногда значительно. Однако мастерски управляться со всем этим — настоящее искусство, которому можно научиться, практиковать и совершенствоваться всю жизнь.

Под «освоением» методологии понимается не некое конечное состояние полного покоя и просветления, достигнутого на горной вершине (хотя это было бы неплохо!). Скорее это способность достичь ясности, стабильности и концентрации, когда это необходимо, что бы ни происходило.

То, насколько хорошо вы развили в себе эту способность, подвергается постоянным проверкам на прочность, когда ситуация становится неопределенной и нестабильной. Это естественные симптомы любых перемен в вашей жизни. Концепция «сознание

как вода» не подразумевает, что водная гладь всегда остается спокойной. Наоборот, реакция воды пропорциональна оказываемому воздействию, ни больше ни меньше. С течением жизни разнообразие ситуаций, с которыми вы сталкиваетесь, может варьироваться от трудностей с выполнением домашнего задания в шестом классе до требований на новой работе и смутного беспокойства, чем заняться, когда вам пришло время уходить на пенсию.

Освоение методологии GTD включает в себя изучение и использование различных наиболее действенных приемов, а затем объединение их в рамках комплексного подхода. Совокупный эффект будет гораздо больше простой суммы частей. Это похоже на то, как в теннисе, например, сначала учатся отдельным приемам, таким как удар закрытой ракеткой, удар открытой ракеткой, подача, «свечка», а потом, когда все собирается воедино, получается теннисная партия. По мере повышения уровня мастерства ваш фокус смещается на стратегию игры. Освоение методологии GTD подразумевает изучение отдельных ее частей, а затем совместное их применение в игре под названием жизнь и работа. Вы достигаете высшего уровня мастерства, когда начинаете использовать оптимальную комплексную систему, не задумываясь об этом.

## Три уровня владения методологией

За многие годы общения с людьми, использующими на практике методологию GTD, я выделил три стадии зрелости, которые они демонстрировали при применении этой методологии:

- 1) использование основ управления рабочим процессом;
- 2) реализация более сложной и комплексной системы управления жизненным циклом;
- 3) совершенствование навыков GTD, чтобы создать ясное пространство и привести дела в порядок для еще более значимого самовыражения.

Удачной аналогией здесь кажется сравнение с вождением автомобиля. На начальном этапе вы постигаете азы, чтобы управлять автомобилем, не причинив при этом вреда себе или другим. Ваши движения пока неуклюжи и нуждаются в сознательном контроле. Однако когда ваши навыки улучшаются настолько, что вы получаете права на вождение, ваша жизнь значительно меняется к лучшему, потому что теперь вы можете ездить куда угодно и заниматься тем, что раньше было вам недоступно. Затем наступает время, когда за рулем вы уже не думаете о самом процессе вождения. Это просто часть вашей жизни. И, наконец, вы решаете купить себе действительно крутой автомобиль, при управлении которым ваши возможности определяются тем, насколько хорошо вы можете сконцентрироваться на управлении, фактически слиться со своим железным конем и ощутить наивысшую степень удовлетворения.

Каждый из этих этапов вождения автомобиля можно выразить в терминах «горизонта фокуса» и применения конкретных техник. Сначала вы совершаете небольшие, резкие движения. Впрочем, на этапе краткосрочного горизонта эти движения являются плавными. Затем, почувствовав себя увереннее, вы расширяете свой фокус до следующего угла или выезда на автомагистраль. Далее можете перейти к более осознанному и направленному фокусу на разных горизонтах с полным контролем над любыми ситуациями. Подобным образом по мере того, как методология *Getting Things Done* становится для вас привычной практикой, фокус вашего внимания сдвигается с того, как работает система, на результаты, которые она производит.

## Овладение основами

При всей кажущейся простоте, для того чтобы овладеть базовыми компонентами методологии *Getting Things Done* и эффективно их использовать, требуется время. Их легко понять, с ними легко согласиться, но вот их применение далеко не всегда проходит гладко и автоматически. Аналогичная ситуация складывается с любой сложной деятельностью: вождением

автомобиля, отработкой удара в карате или игрой на флейте. Первые шаги всегда даются с трудом. Тем не менее, проделав эти движения тысячу раз, вы будете демонстрировать ту простоту, силу и скорость, которые недостижимы никаким иным способом. То же самое может оказаться верным в отношении овладения методологией GTD.

Например, научиться справляться со сбором всей потенциально значимой информации во внешние «корзины», чтобы полностью выбросить все из головы, может быть так же непросто, как научиться водить автомобиль. Как и большинство аспектов методологии GTD, записывание всех задач само по себе не является новым навыком; скорее это практика, которая легко может показаться не стоящей усилий или даже противоречащей здравому смыслу. («Если это неважно сейчас, зачем об этом волноваться вообще?») Настоящая проблема заключается в том, чтобы осознать необходимость выносить во внешнюю систему все свои задачи и выработать привычку выполнять необходимые действия.

Некоторые базовые методы, даже если их применяли изначально, легко могут потерять свою полноту, актуальность и стать абсолютно бесполезными; к ним относятся следующие установки:

- избегать принимать решение о следующих действиях;
- полностью контролировать лист ожидания, вносить в него каждый результат, которого вы ждете от других или который нужно отследить через какое-то время;
- использовать списки «Повестка встречи» для управления коммуникацией с другими людьми;
- поддерживать простую, легкодоступную систему хранения справочной информации;
- поддерживать календарь в таком состоянии, чтобы задачи в нем были обязательны к исполнению и он не был бы перегружен излишними записями;
- выполнять еженедельный обзор для поддержания системы в актуальном и действующем состоянии.



## **Легко сбиться с правильного курса...**

Если вы намерены использовать методологию Getting Things Done, то нет ничего сложного в том, чтобы начать это делать. Именно в этом я и пытался вас убедить, приводя подробные рекомендации в предыдущих главах этой книги. Конечно, в определенный момент поток повседневных дел неизбежно захлестнет вас с головой, и, если использование новых методов еще не войдет в привычку, относительно легко сбиться с правильного курса.

Большинство людей настолько привыкли полагаться исключительно на свою память, что легко возвращаются к этой старой привычке. Для того чтобы принять решение о следующем действии, требуются определенные усилия, и велик соблазн избежать этого, пока конкретная ситуация не стала критической. Выделить время на еженедельный обзор, если он не стал привычным, может оказаться задачей не из легких. В совокупности все эти факторы приводят к тому, что информация в персональной системе становится неполной и устаревшей. Вы больше не можете доверять своим спискам, а поскольку ваша система уже не справляется с задачей уменьшения уровня напряжения, вы приходите к заключению, что не стоит тратить усилия на ее поддержание, и вновь возвращаетесь к тому, что храните все задачи в голове. Неудивительно, что в подобных обстоятельствах сойти с верного курса можно очень быстро.

## **...и легко на него вернуться**

Хорошая новость заключается в том, что вернуться в продуктивную колею может быть так же просто, как и сойти с нее. Для этого необходимо начать с основ: взять ручку и лист бумаги и полностью освободить голову; очистить списки действий и проектов; определить и добавить новые проекты и следующие действия, чтобы списки стали актуальными; определить все, что вы упустили из виду и из системы.

Этот цикл потери верного курса и возвращения на него переживают практически все, особенно на первом этапе овладения методологией. По моему опыту, для того чтобы полностью внедрить этот этап в свою жизнь и стиль работы и постоянно его поддерживать, может потребоваться до двух лет.

Другая хорошая новость состоит в том, что, даже если человек использовал всего несколько отдельных концепций GTD или не применяет систему регулярно, он все равно может добиться очевидных улучшений. Если вы не вынесли ничего, кроме правила «двух минут», одно это окупит себя сполна. Если вы выпишете на бумагу на несколько задач больше, чем сделали бы раньше, то уже будете лучше спать. Если вы будете полностью очищать папку «Входящие» в электронной почте хотя бы время от времени, это уже повод для празднования. И если вы просто зададите себе или другим вопрос, каким должно быть следующее действие, хотя раньше этого не делали, вы еще на шаг приблизитесь к состоянию продуктивности без стресса.

Конечно, чем в большей мере эти техники будут работать в совокупности, как единая система, тем более полным станет ощущение спокойствия и целенаправленного контроля. Овладение основами методологии GTD становится тем опытом, который меняет жизнь. Если вы овладели этим этапом, то будете успевать гораздо больше и тратить на это гораздо меньше времени и сил, а также с возросшей уверенностью справляться с повседневными делами. На этом первом этапе овладения методологией GTD вы обретете контроль над рутинными задачами.

## Следующий уровень — комплексное управление жизненным процессом

На данном этапе вы уже готовы перейти на уровень управления своей жизнью на основе еженедельного, ежемесячного контроля (и даже на более продолжительный горизонт планирования). Это требует более высокой степени осознанности и практики.

Как я уже упоминал, когда повышается ваш уровень вождения автомобиля, вы способны расширить свой горизонт: движения становятся более уверенными, и вы можете сосредоточиться на цели движения, а не на технике управления. Аналогично, когда вы достигнете определенного уровня мастерства в овладении методологией GTD, вы станете обращать меньше внимания на саму систему и на то, как именно ее используете. Вместо этого вы будете применять ее более гибко, настроите под себя и сможете больше доверять этому инструменту, обеспечивая контроль и концентрацию на более длительные промежутки времени.

В то время как начальный уровень овладения методологией GTD включает корзины «Входящие», встречи, электронную почту, телефонные звонки, повестки дня, листы ожиданий, справочные системы, управление списками, выбор правильных инструментов и т. д., задачей следующего уровня является управление более крупными объектами, которые влияют на содержание базового уровня. Эти конкретные действия и информация существуют, поскольку имеют отношение к более крупным объектам, чем они сами: к проектам, которые нужно завершить, проблемам, которые нужно решить, к зонам ответственности и внимания, которые существуют в нашей жизни. Почему вы получили это электронное письмо? В чем цель этой встречи и почему вы должны в ней участвовать? К каким событиям, предстоящим в следующем квартале, вам следует начать готовиться уже сейчас? Какие «проекты» нужно перенести в список «Когда-нибудь / может быть» или, наоборот, добавить в список текущих дел ввиду серьезных перемен, происходящих сейчас в вашей жизни?

Овладение базовыми принципами методологии обеспечивает основу эффективного исполнения, а также возможность перехода на более высокий уровень контроля и фокуса: к проектам, к тому, как их определяют, ими управляют и их оценивают во взаимосвязи друг с другом и относительно более широкого контекста, в котором мы действуем. Эффективное применение внешней системы помогает освободить сознание и повышает

когнитивные способности, предоставляя возможность еще более творческого и продуктивного использования комплексной системы управления жизненным процессом.

Основными критериями овладения следующим уровнем методологии Getting Things Done являются:

- наличие полного, актуального и четкого списка всех проектов;
- наличие рабочей карты всех ролей, обязанностей и интересов, личных и профессиональных;
- наличие полной комплексной системы управления жизненным процессом, учитывающей текущие потребности и направление движения и использующейся для эффективного управления повседневными задачами;
- тот факт, что проблемы и неожиданности стимулируют вас использовать эту методологию, а не бросать ее.

## **Когда проекты становятся сердцем системы действий**

Совершенствуясь в использовании этой методологии, вы достигнете того этапа, когда список проектов станет для вас стимулом к действию, а не просто отражением списка следующих действий, а сами проекты — настоящим отражением ваших ролей, зон ответственности и внимания. К этому моменту центр притяжения вашей системы самоуправления сдвинется с уровня Основания на точку где-то между Горизонтом 1 и Горизонтом 2 (см. стр. 94 в главе 2).

Хотя это и является ключевым условием достижения стабильного состояния продуктивности без стресса, у очень немногих людей, даже из числа тех, кто использует методологию Getting Things Done уже не один год, имеется полный список всех их проектов, который они периодически проверяют и пересматривают. Тем не менее те люди, которые действительно достигли этого уровня и осознали действенность этого метода, сделали именно список проектов главным инструментом, определяющим их деятельность.

С учетом того, что я предложил расширенное определение проекта (как любого результата, требующего более одного действия для его достижения, со сроком исполнения не больше одного года), для вас может оказаться непростой задачей выявление всех проектов, даже если они достаточно ясные («Поменять шины на автомобиле», «Починить принтер», «Найти новую няню» и т. д.). Однако настоящим доказательством степени зрелости в данном случае будет включение менее явных желаемых результатов, определенных в качестве выполнимых действий («Прояснить новую роль Фрэнка в команде», «Найти варианты повысить оценки Беттины по математике», «Разрешить спор с соседом по поводу границ участка» и т. д.). Вершины мастерства в овладении методологией GTD на данном этапе (по сути, вершины мастерства в управлении своей жизнью) вы достигнете, если осознаете абсолютно все, что занимает ваше внимание (беспокойства, проблемы, задачи, источники напряжения), и переведете это в достижимые результаты (проекты), которые можно исполнить с помощью конкретных следующих действий. Большинство людей сопротивляются тому, чтобы признать проблемы и возможности, пока не будут уверены, что смогут с ними успешно справиться, не отдавая себе отчета в том, что изучение, рассмотрение и до определенной степени принятие того факта, что они не могут решить какую-то проблему, — само по себе вполне приемлемый результат. Способность заняться дискуссией с соседом по поводу границы, оценками по математике своей дочери, ролью нового члена команды независимо от того, насколько неочевидными могут быть пути решения любой из этих проблем, определив соответствующий проект и предприняв конкретные шаги для его разрешения, является довольно зрелой практикой самоуправления.

### **Оценивайте и пополняйте список проектов, исходя из зон внимания**

Все, что мы делаем, соответствует определенным аспектам тех ролей и обязанностей, которые мы на себя взяли, или нашим интересам. Я звоню брату, просто чтобы узнать, как у него дела,

потому что для меня важны семейные отношения. Я покупаю овощи, потому что считаю важным здоровое питание. Я готовлю повестку дня к совету директоров, потому что это предполагает моя роль в компании.

Каждый раз, когда люди начинают на практике формировать контрольные списки для этого горизонта, то есть определяют свои зоны внимания в личной жизни и профессиональной сфере, они неизбежно осознают, что у них осталось еще много проектов, которые могут пополнить этот список. Кроме того, они обычно видят, что не уделяли должного внимания каким-то аспектам своей работы или личной жизни (или и тому и другому), и у них появляется стимул сделать список проектов более сбалансированным и полным.

## **Полная комплексная система управления жизнью**

Третий аспект этого уровня овладения методологией заключается в том, что система должна стать не просто совокупностью различных списков, информации, инструментов и приложений, а скорее единым «контрольным пунктом», где все компоненты работают вместе для обеспечения эффективной реакции на любые возникающие обстоятельства. При этом вы обретаете способность корректировать собственные списки и категории и то, как вы их используете, в ответ на изменения, происходящие в жизни, а также начинаете более активно использовать новые возможности.

Это является отражением функциональной осознанности методологии GTD. Вы понимаете суть и значимость различных частей этой модели, а потому обладаете свободой выбирать, как их применять, чтобы они оптимальным образом соответствовали вашим потребностям. При необходимости вы можете создать собственный вариант системы GTD с нуля с помощью имеющихся в вашем распоряжении инструментов. Вы руководствуетесь принципом создания и применения необходимых ориентационных карт, чтобы обеспечить себе тот уровень концентрации, которого требуют конкретные обстоятельства.

Вас не ставит в тупик никакая информация; вы точно знаете, что с ней делать: с визиткой, которую получили за деловым обедом, с безрассудной идеей по поводу запуска нового проекта, с которой проснулись сегодня утром, с неожиданным приглашением на важное торжество или с результатами анализа крови после недавнего обследования. У вас есть правильное место хранения для любой потенциально важной информации. Вы легко можете увидеть, как расставили приоритеты предстоящей поездки. У вас под рукой все необходимое для следующего вебинара, который вы должны провести. Сбор необходимой финансовой информации о вашей компании для банка занимает минимум усилий. У вас множество идей по поводу семейных планов на ближайшие два года, и вы всегда готовы их обсудить. В вашем распоряжении динамичная, рабочая панель управления, которая поддерживает вашу деятельность в любом контексте: дома, на работе, в поездках.

## **В сложных обстоятельствах эту методологию используют активнее**

Я часто слышу от людей, которые начали применять методологию, но пока не продвинулись особо далеко, что они временно перестали ею пользоваться, потому что у них была одна напряженная командировка за другой, или они болели, или неожиданно возникла кризисная ситуация с их главным клиентом, или им поручили вести важный проект в дополнение к основной работе, или... и так далее.

А одно из наиболее частых замечаний, которое я слышу от людей, овладевших методологией в достаточной степени, состоит в том, что именно применение Getting Things Done помогло им разрешить эти напряженные ситуации более эффективно и с меньшим уровнем стресса.

Таким образом, важным критерием прогресса в овладении методологией на этом уровне является тот самый переломный момент, когда проблемы и возможности стимулируют использование методов GTD, а не вынуждают пользователей от нее отказаться. Когда на работе возникает новая проблема,

вы можете быстро взять ситуацию под контроль и освободить сознание, а не забивать голову этой проблемой. Как только у вас появляется возможность, вы определяете желаемые результаты, проекты и следующие действия относительно возникших обстоятельств, вместо того чтобы переживать по этому поводу. Фактически вы проводите еженедельный обзор в середине недели, так как вам необходимо сконцентрировать внимание и заново расставить акценты в работе с учетом новых обстоятельств, а не руководствоваться в своих действиях последней поступившей или самой эмоциональной информацией.

Действовать на этом уровне применения методологии GTD вполне возможно и по-настоящему плодотворно. Те, кто достигает этого уровня, описывают его как «создание условий для процветания». Вероятно, представления о «процветании» сильно отличаются у 24-летнего рок-музыканта и 43-летнего юриста с тремя детьми, однако общий опыт и то, как они будут его добиваться с помощью методологии GTD, одинаковы.

## Высший уровень: фокус, направленность и творческий подход

После того как вы внедрили в свою практику базовые элементы методологии *Getting Things Done* и интегрировали аспекты более высокого уровня, касающиеся ваших обязательств в личной жизни и работе, в рамках надежного и удобного для вас системного подхода, перед вами открывается следующий горизонт: использование свободного внутреннего пространства для оптимизации всей деятельности. Этим можно заниматься бесконечно.

Этот уровень владения методологией включает два основных аспекта:

- использование освободившегося внимания для изучения более тонких аспектов обязательств и ценностей;
- применение внешней системы для создания новой ценности.



## Свобода заниматься наиболее значимыми вещами

Когда придет уверенность, что вы эффективно справитесь со всем, что попадает в корзину «Входящие», вы будете чувствовать себя свободно, помещая туда все что угодно, будь то очередная сумасшедшая идея, новая технология, чтобы познакомиться с ней поближе, книга, которую вы хотите написать, или ссылка на сайт некоммерческой организации, которая растрогала вас до слез и которую вы хотели бы поддержать. Возможность создавать создает новые возможности\*.

Надеюсь, что на страницах этой книги я донес до вас ту мысль, что возможность сконцентрироваться на более тонких и высоких уровнях жизни и работы в значительной степени зависит от способности справляться с неизбежными аспектами повседневной рутинной деятельности, которые без правильного обращения легко могут стать отвлекающими факторами, истощающими творческие ресурсы.

Мне остается только аплодировать людям, которые могут поделить сознание так, чтобы суметь написать сценарий для фильма, создать общую концепцию для своей некоммерческой организации или сочинить удивительные стихи для свадебных клятв, притом что у них куча неотвеченных электронных писем, сломался компьютер, налоговая декларация не заполнена, будущая свекровь недовольна свадебной программой и им требуется увеличение суммы кредита. Я абсолютно уверен, что, если бы все эти вопросы были своевременно решены с помощью методологии GTD, пространство и вдохновение для творческой деятельности значительно увеличились бы. Негативный эффект, который когнитивная нагрузка от подобных открытых вопросов оказывает на концентрацию и продуктивность, был подтвержден научно. Многие люди заявляют о своей способности оставлять

---

\* Одно из моих любимых высказываний: «Чем больше ты добиваешься, тем больше нужно стараться!» Чем выше ваша уверенность в том, что вы сможете справиться с задачами до того, как у вас появятся необходимые знания и ресурсы, тем больше новых возможностей сможете не упустить. Так что ясность и уверенность, которые дают методы GTD, одновременно требуют их непрерывного использования.

рабочие вопросы на работе и относиться ко всему творчески, однако мой опыт свидетельствует, что так происходит исключительно потому, что они не могут сравнить, какой была бы их жизнь без этого ненужного напряжения.

Когда вы освободитесь от гнетущего беспокойства по поводу рутинных дел, вам будет гораздо проще сместить фокус внимания на то, что действительно важно. Как я говорил в главе 2, более высокие уровни Горизонта фокуса — миссия, видение, цель и принципы — являются определяющими критериями для расстановки приоритетов. Тем не менее большинству людей способность концентрироваться на них и эффективно исполнять кажется в лучшем случае непонятной и расплывчатой, а в худшем случае они просто избегают это делать, а затем испытывают чувство вины. Сознание, свободное от отвлекающих факторов, само по себе не приведет вас к обдумыванию сценариев невероятного успеха, которого вы хотите добиться через пять лет. Вам все равно необходимо осознанно направить внимание на обдумывание подобных вещей, но гораздо лучше, если это будет продуктивно.

## Оптимальное применение внешней системы

Когда вы будете действовать на этом уровне владения методологией GTD, ваш творческий вектор от ее применения сместится от самых эффективных способов справляться с повседневной рутинной к максимальному использованию преимуществ от созданных вами самим напоминаний и контекста, чтобы генерировать творческие идеи, планы и действия, чего бы вы никогда раньше не сделали.

Разве не замечательно не думать так много о том, о чем нужно подумать?

Например, если вам когда-нибудь приходилось чистить систему хранения контактной информации и актуализировать ее, когда вы просматривали старые данные о людях и компаниях, наверняка попадались чьи-то контакты, которые заставляли вас подумать: «О, мне непременно нужно встретиться с этим

человеком в связи с тем, над чем я сейчас работаю». Если эта скромная мысль впоследствии развивалась во что-то сто́ящее, то вы уже почувствовали хотя бы слабый вкус того, что можно использовать гораздо эффективнее. Сколько еще идей, которые могли бы изменить к лучшему какие-то аспекты наших отношений, работы, творческого самовыражения, могло возникнуть сегодня у каждого из нас, если бы только мы сконцентрировались на правильных вещах и смогли не упустить эти идеи?

Эта творческая и продуктивная аналитическая работа автоматически происходит при проведении, например, еженедельного обзора, когда вы просматриваете прошедшие и предстоящие события в календаре («О, это напомнило мне, что...!») и обновляете списки проектов и следующих действий («Ага... теперь мне нужно...!»). Регулярная переоценка содержания списка «Когда-нибудь / может быть» дает еще больший простор для творчества («Думаю, мне на самом деле стоит записаться на уроки живописи!»). А сколько других аспектов вашей деятельности и взаимоотношений могли бы улучшиться благодаря подобным напоминаниям и стимулам для обдумывания? Какие еще списки, если регулярно проводить их обзор, могут принести ценные идеи? Довольно непросто выработать у себя такие привычки, но открывающиеся возможности поистине безграничны.

На этом уровне владения методологией GTD особое значение приобретает простая идея контрольных списков. Как подтвердили ученые, занимающиеся когнитивной наукой, мозг очень плохо справляется с задачей запоминания и воспроизведения объема данных, зато очень эффективно производит оценку той информации, которая находится перед ним. Если освободить мозг от функции запоминания, он превращается в фантастический механизм, который кладет нужные решения «перед дверью», так что вам не приходится усердно обдумывать то, о чем нужно подумать.

С какой частотой вы хотите получать напоминания о членах семьи? О чем конкретно хотели бы получить напоминание, когда думаете о своем партнере, сыне, сестре? Кто, по вашему мнению,

должен находиться в списке номер один вашей профессиональной сети (люди, взаимодействие с которыми представляет наибольшую ценность)? Как часто вам нужно просматривать этот список? Какого рода коммуникация необходима, чтобы поддерживать эти отношения, с какой частотой?

Очевидно, что существует бесконечное число возможностей, которыми может воспользоваться любой из нас, чтобы улучшить свою жизнь, если сформирована правильная система, призванная освободить сознание от той работы, для которой оно не предназначено, и усилить то, с чем оно великолепно справляется. Однако это не произойдет само по себе. Критерием продвинутого уровня владения методологией GTD является то, что вы осознаете эту динамику и используете мыслительные способности в качестве усилителя. Суть в том, чтобы иметь свободу генерировать и развивать идеи без ограничений, а затем использовать технику правильной обработки и организации этих записей и идей. Самые умные люди отдают себе отчет в том, что они не постоянно, а время от времени переживают периоды вдохновения, когда к ним в голову приходят гениальные идеи. Эти люди выстраивают системы и процессы так, чтобы воспользоваться этими гениальными идеями, которые зачастую погребены под ворохом тех скучных дел, которыми приходится заниматься повседневно.

Этот путь к совершенству в GTD: внедрение основ, использование более сложной, комплексной системы и усиление целенаправленного творческого фокуса — не представляет собой такую ограниченную последовательность, как я это сформулировал. Практически каждый человек демонстрирует отдельные аспекты всех этих уровней в ходе своей деятельности, и мне встречались новички, которые очень быстро достигали значительного прогресса. Однако, по моему опыту, когда речь идет о системе продуктивности без стресса в целом, необходим устойчивый прогресс по всем направлениям без пробелов. Невозможно сохранять чувство контроля, если в вашей электронной почте царит хаос. Вы не сможете беспрепятственно заниматься

долгосрочным планированием, если не контролируете свою реальность из условных семидесяти пяти текущих проектов.

Вы постоянно действуете на всех этих уровнях, осознанно или бессознательно, внешне или внутренне. У вас есть назначенные встречи, проекты, действия, цели и ценности; кроме того, ваша работа налагает на вас определенные обязательства, в рамках которых вы должны действовать. Ваше владение методологией *Getting Things Done* просто отражает то спокойствие и хладнокровие, с которым вы справляетесь со всеми задачами. Неожиданное электронное письмо, сообщающее о серьезной проблеме, день рождения тети на этой неделе, возможные изменения в стратегии вашей компании или новая кухонная утварь, которую вы захотели купить, — с любым вопросом вы справляетесь быстро, эффективно и в нужном контексте, не оставляя в сознании ничего, кроме того, чем оно занято в данный конкретный момент.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Надеюсь, эта книга оказалась для вас полезной и вы уже начали пожинать плоды: успеваете сделать больше, затрачивая при этом меньше усилий и нервов. Я искренне надеюсь, что вы ощутили чувство свободы от состояния «сознание как вода» и прилив творческой энергии, которые являются следствием применения этих техник. Те, кто начинает использовать методы GTD, всегда обнаруживают, что они таят в себе больший потенциал, чем кажется на первый взгляд, и вы сами, возможно, начали испытывать это на себе.

Готов поспорить, что методология Getting Things Done только подтвердила многое из того, что вы и так знали и в той или иной степени применяли на практике в своей личной жизни и профессиональной деятельности. Хотя, возможно, благодаря этой книге вам станет гораздо проще проявлять здравый смысл в мире, который не перестает поражать все большей сложностью и глубиной.

Моя цель заключалась не в том, чтобы внести свой вклад в копилку современных теорий и моделей, демонстрирующих, как стать успешным. Напротив, я попытался определить ключевые методы, не меняющиеся в угоду времени, которые при правильном применении работают всегда. Это как с силой притяжения:

когда понимаешь базовый принцип, можно действовать гораздо эффективнее, чем бы вы ни занимались. Возможно, это новый способ вернуться к основам!

Методология Getting Things Done является дорожной картой, как достичь положительной, расслабленной концентрации внимания, которая характеризует наиболее продуктивное состояние. Предлагаю использовать ее как дорожную карту, как справочный инструмент, чтобы перейти в это состояние всякий раз, когда это необходимо.

И несколько финальных советов для тех, кто хочет продвигаться вперед.

- Создайте свою персональную физическую систему организации дел.
- Наведите порядок на своем рабочем месте.
- Организуйте корзины «Входящие».
- Создайте работающую и легкодоступную персональную систему хранения справочных материалов на работе и дома.
- Выберите хороший инструмент для создания списков и управления ими, которым вам будет приятно пользоваться.
- Сделайте любые изменения, необходимые для улучшения рабочей среды. Повесьте картины, купите канцелярские принадлежности, выбросьте старые вещи — преобразите рабочее место. Всячески поддержите свой новый старт.
- Выделите время, когда вы могли бы полностью разобрать отдельный участок офиса, а затем каждый угол дома. Соберите все в систему и проработайте ее, руководствуясь принципами методологии Getting Things Done.
- Поделитесь любыми ценными навыками, которые вы почерпнули из этой книги, с кем-нибудь еще. (Это самый быстрый способ научиться.)
- Вернитесь к этой книге через три-шесть месяцев. Вы найдете в ней моменты, упущенные при первом прочтении,

и я гарантирую, что у вас возникнет ощущение, что вы читаете абсолютно новую книгу.

- Поддерживайте контакты с людьми, которые передают и развивают описанные навыки и стандарты\*.

Желаю вам наслаждаться жизнью!

---

\* Мы к вашим услугам. Посетите сайт на [www.gtdrussia.ru](http://www.gtdrussia.ru), где вы всегда найдете массу бесплатных справочных материалов, обсуждение лучших методов и рассказы от таких же людей, как и вы, последнюю информацию о вспомогательных товарах и услугах, а также доступ к глобальной сети людей, применяющих эту методологию.



# ПРИЛОЖЕНИЕ

## Словарь терминов

В контексте методологии *Getting Things Done* используются следующие термины.

*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, то есть планирование проекта от желаемой цели до следующих действий.

*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.

*Вспомогательный материал для выполнения действия* — категория физических или цифровых материалов, относящихся к следующим действиям. Используются скорее в качестве справочных материалов, чем напоминаний о действиях.

*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 (здоровье, финансы, клиентский сервис, стратегическое планирование, семья, карьера).

*Горизонт 3: Цели* — результаты для достижения в среднесрочной и долгосрочной перспективе (обычно от 3 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).

*Горизонты фокуса* — отдельные уровни наших обязательств и образа мышления, личные и/или корпоративные.

*Еженедельный обзор* — наиболее эффективная техника 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* — то, что находится 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 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, используемое 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 об определенных действиях, 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 (наряду с перспективой). Используется для описания стабильной ситуации, с которой вы можете справиться, а не попыток что-либо 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 с целью последующей обработки.

*Лист ожидания* — категория для отслеживания того, что вы ждете из других источников.

*Модель анализа повседневной работы* — категории того, что мы делаем в течение рабочего дня, которые 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.

*«Незавершенка»* — набор необработанного «разного», который собрался в физическом или ментальном пространстве.

*Необходимая вовлеченность* — состояние удовлетворенности статусом какой-то задачи, позволяющее исключить ее из зоны внимания.

*Обдумать* — позволить чему-либо остаться в системе, не предпринимая действий сразу, чтобы оценить это позже; например, это относится к напоминаниям, обычно хранящимся 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-либо, 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.

*Основание: Текущие действия* — вещи на физическом, очевидном уровне деятельности, например письма, телефонные звонки, обсуждения, разные дела, встречи.

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

*Оценка* (подобна «Обзору») — процесс оценки содержания любого уровня горизонта или категории с точки зрения перспективы.

*Перспектива* — один из двух ключевых элементов процесса управления (наряду с контролем). Относится к точке зрения, фокусу, уровню горизонта.

*Продуктивное состояние* — состояние контроля, спокойствия, концентрации и значимой вовлеченности в процесс. Состояние полного присутствия, оптимальное для достижения продуктивности.

*Проект* — любой результат, которого можно достичь 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.

*Прояснение* (подобно «Обработке») — 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 до момента завершения.

*«Разное»* — все возникающее в вашем физическом и ментальном пространстве, что требует какого-то решения или действия, но еще не организовано и не определено.

*Результат* — итоговый результат на любом уровне; обычно относится к «желаемому результату», то есть характеристика 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 контекста.

*Система напоминаний в формате картотеки* — бумажный или цифровой инструмент планирования, обеспечивающий возможность напоминаний с привязкой к дате, которые попадают к вам для оценки конкретно в эту дату или недалеко от 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-либо предпринять.

*Фиксирование* (подобно «Сбору») — процесс сбора воедино 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.

# БЛАГОДАРНОСТИ

Так много наставников, партнеров, коллег, сотрудников, клиентов, друзей и последователей методологии Getting Things Done по всему миру за последние десятилетия внесли свой вклад в развитие этих принципов, что выделить кого-то конкретно кажется очень несправедливым, хотя сделать это необходимо. Поэтому я выражаю благодарность и приношу извинения всем тем, кого не назвал здесь лично, но чье участие безмерно ценю (вы знаете, к кому я обращаюсь!).

В начале 1980-х гг. Дин Ачесон и Рассел Бишоп предложили мне изначальную концепцию, которая стала стимулом и основой создания мощной методологии, известной впоследствии во всем мире как методология GTD. Из бесконечного числа партнеров и коллег, внесших свой вклад в развитие и распространение этой методологии за многие годы, я должен поблагодарить отдельно Мэриэн Бейтман, Мэг Эдвардс, Анну-Марию Гонзалез, Анну Геннетт, Лесли Бойер, Келли Форристер, Джона Форристера, Уэйна Пеппеар, Фрэнка Соппера, Мэгги Уайсс и Майка Уильямса.

*Важно не что мы имеем в жизни,  
а кто есть в нашей жизни.*

*Дж. М. Лоуренс*

Кроме того, десятки тысяч клиентов и участников семинаров помогли проверить и «настроить» описанные в книге модели. Особая благодарность

руководителям HR-отделов, которые на начальном этапе формирования методологии увидели значимость этого подхода для изменения корпоративной культуры своих компаний и предоставили мне возможность сделать это. В частности, спасибо Майклу Уинстону, Бену Кэннону, Кевину Уайльду, Сюзан Валасковиц, Патрисии Карлайл, Мэнни Бергер, Кароле Эндикотт, Кларе Штучински и Элиоту Келману.

Эта книга никогда не обрела бы свой нынешний вид без неоценимых усилий и советов Тома Хагана, Джона и Лоры Мак-Брайд, Стива Льюерса, Грега Стайклезера, Сэма Спурлина и моего неутомимого агента Доу Кувера. Поистине велика заслуга редактора первого издания Джанет Голдстейн и редактора этой версии Рика Кота, которые делились со мной профессиональными (и терпеливыми) советами по написанию.

Наконец, сердечно благодарю своего духовного коуча Джей-Ар за его неоценимые советы и постоянные напоминания об истинных приоритетах, а также мою замечательную супругу Кэтрин за доверие, любовь, поддержку и красоту, которыми она наполнила мою жизнь.



# ОБ АВТОРЕ

Дэвид Аллен по праву считается одним из самых влиятельных в мире исследователей по теме продуктивности. Он выступал докладчиком и координатором таких организаций, как одна из крупнейших американских страховых компаний New York Life, Всемирный банк, Фонд Форда, компания L.L. Bean и ВМС США. Дэвид проводит семинары по вопросам продуктивности для частных лиц и компаний по всему миру. Кроме того, он является президентом David Allen Company и более тридцати пяти лет — консультантом по вопросам управления и коучем менеджеров высшего звена. Статьи о его деятельности были опубликованы в Fast Company, Fortune, Los-Angeles Times, New York Times, Wall Street Journal и других популярных изданиях. Его книга «Как привести дела в порядок» была переведена более чем на тридцать языков, а лицензионные тренинги проводятся более чем в шестидесяти странах мира.

Дэвид Аллен живет в Амстердаме. Его сайт [gettingthingsdone.com](http://gettingthingsdone.com).

Сайт представительства в России, Казахстане и Республике Беларусь — [gtdrussia.ru](http://gtdrussia.ru)



**Эксклюзивное представительство  
на территории России, Казахстана  
и Республики Беларусь**

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

### **Каков ваш следующий шаг в освоении GTD®?**

Если после прочтения этой книги вы готовы к тому, чтобы внести продуктивные изменения в вашу жизнь, посетите сайт [www.gtdrussia.ru](http://www.gtdrussia.ru) — здесь вы найдете целый набор прикладных решений в области GTD®. Мы предлагаем:

- открытые семинары;
- корпоративные программы;
- индивидуальный коучинг.

GTD® Russia — эксклюзивное представительство David Allen Company на территории России, Казахстана и Республики Беларусь. Наша команда экспертов готова помочь вам продолжить ваш путь в GTD® и внедрить методологию в вашу профессиональную и личную жизнь.

Getting Things Done® стала неоспоримым стандартом в области повышения продуктивности при снижении стресса как для отдельных людей, так и для целых команд. GTD® Russia поддерживает своих индивидуальных и корпоративных клиентов в освоении методологии GTD, оказывая услуги российским и международным корпорациям, государственным органам, образовательным учреждениям, высокотехнологичным компаниям и др.



Зайдите по ссылке [www.gtdrussia.ru/events](http://www.gtdrussia.ru/events) или просто скопируйте QR код и получите скидку 25% на любое мероприятие GTD® Russia, используя промокод **GTDBOOK15**.

**GTD® Russia**

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

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

+7 (495) 540-42-82



[facebook.com/gtdrussia](https://facebook.com/gtdrussia)



[vk.com/gtdrussia](https://vk.com/gtdrussia)



[twitter.com/gtdrussia](https://twitter.com/gtdrussia)

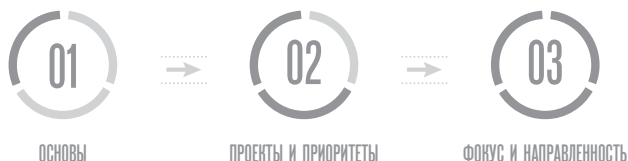


[instagram.com/gtdrussia](https://instagram.com/gtdrussia)

# MASTERING WORKFLOW SERIES

## Серия тренингов «Управление рабочим процессом»

Эта инновационная программа обучения создана David Allen Company с целью улучшить организационные и личные практики продуктивности и достичь новых результатов. Серия состоит из трех обучающих курсов и набора последующих практических мастер-классов и вебинаров для поддержки на пути внедрения методологии Getting Things Done®.



### Ключевые преимущества серии тренингов

- Учит лучшим практикам в области выполнения действий, проектов, стратегий и инициатив: как выполнять важную работу, используя мышление «желаемый результат/следующее действие», и оживляет текущую работу в организациях.
- Помогает легко освоить навыки, которые способствуют достижению большей свободы индивидуумами и группами для выполнения наиболее важных задач.
- Устраняет рассеянность и «шум», освобождая больше ментального пространства для творческих, инновационных и стратегических задач.

### Ключевые особенности серии тренингов

- Максимум практики на основе индивидуального материала участников.
- Корпоративный и открытый форматы обучения.
- Каждый курс может быть проведен за один день или разбит на два дня.
- К каждому курсу прилагается набор мастер-классов по установке и внедрению материалов курса, которые также могут быть предложены в форме вебинаров.
- Строгие критерии сертификации тренеров каждого курса обеспечивают высокое качество подачи материала.



Подробнее информацию о серии тренингов смотрите по ссылке [www.gtdrussia.ru/training](http://www.gtdrussia.ru/training) или просто скопируйте QR-код.

# GTD® COACHING SERVICES

## Индивидуальный коучинг по методологии GTD®

Мы предлагаем три варианта индивидуального коучинга, каждый из которых адаптируется под ваши нужды и возможности для достижения лучших результатов в процессе внедрения методологии. Все программы задействуют вашу реальную работу и инструменты, которыми вы пользуетесь на рабочем месте.

### Коучинг на рабочем месте

#### *Двухдневная программа (16 часов)*

Мы занимаемся с вами на вашем рабочем месте, внедряя разработанную индивидуально комплексную систему управления рабочим процессом. В течение двух полных рабочих дней и через серию целевых последующих сессий с одним из наших экспертов вы будете строить или расширять вашу систему самоорганизации, заполняя любые пробелы в понимании методологии и закладывая долгосрочный успех на пути вашего мастерства в GTD®.

### Оценка управления рабочим процессом

#### *Однодневная программа (8 часов)*

Мы занимаемся с вами (к нам могут присоединиться до трех ваших коллег) на вашем рабочем месте в течение всего дня. На занятии рассматриваются пути повышения вашей продуктивности. Это оптимальный вариант для тех, кто уже знаком с принципом «пяти шагов» методики GTD®: занятие можно полностью посвятить их практическому применению.

### Виртуальный коучинг

**8 занятий по 60 минут каждое, в формате видеоконференции согласно расписанию вашего индивидуального учебного плана по GTD®.**

Не важно, в какой точке мира вы находитесь, — наша программа виртуального коучинга поможет развить ваши навыки по управлению рабочим процессом.

Каждое занятие проходит виртуально на платформе, которая подходит вам больше всего (например, Skype или телефонная связь). Чтобы получить максимальную пользу от курса и достичь поставленных целей, необходимо уделять время выполнению практических домашних заданий.



Запишитесь на первую бесплатную сессию виртуального коучинга по ссылке [www.gtdrussia.ru/coaching](http://www.gtdrussia.ru/coaching) или просто скопируйте QR-код.

## БОНУСЫ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ КНИГИ



Зайдите по ссылке [www.gtdrussia.ru/bonus](http://www.gtdrussia.ru/bonus) или просто отсканируйте QR-код для бесплатного доступа к библиотеке дополнительного материала по методологии GTD®.

**В разделе «БОНУСЫ» вы найдете:**

- статьи Дэвида Аллена;
- советы по продуктивности;
- обучающее видео по карте рабочего процесса GTD®;
- интервью и выступления Дэвида Аллена;
- запись вебинара «Введение в методологию GTD®»;
- и многое другое.

## БЕСПЛАТНАЯ ДИАГНОСТИКА



Зайдите по ссылке [www.gtdrussia.ru/gtdq](http://www.gtdrussia.ru/gtdq) или просто скопируйте QR-код, заполните краткий онлайн-тест, который позволит вам определить ваш текущий уровень мастерства в самоуправлении, а также способности справляться с потоком информации и сохранять концентрацию внимания.

С результатами теста вы получите также рекомендации по восстановлению и улучшению своих навыков самоорганизации.

**ПРОТЕСТИРУЙТЕ СЕБЯ И СВОИХ СОТРУДНИКОВ!**

# МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

Дэвид Аллен

**Как привести дела в порядок**  
Искусство продуктивности без стресса

Издано при поддержке GTD® Russia

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Юлия Потемкина*  
Литературный редактор *Татьяна Собко*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Дизайн обложки *Сергей Хозин*  
Верстка *Вячеслав Лукьяненко*  
Корректоры *Лев Зелексон, Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»  
[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)  
[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)  
[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)