

Питер Холлинс



КНИГА  
ЭФФЕКТИВНЫХ  
РЕШЕНИЙ



30 стратегий  
мышления

**Питер Холлинс**  
**Книга эффективных решений:**  
**30 стратегий мышления**  
**Серия «Думай как император»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=60132852](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=60132852)*

*Книга эффективных решений : 30 стратегий мышления / Питер Холлинс ; [перевод с английского Т. Л. Платоновой].: Эксмо; Москва;*

*2020*

*ISBN 978-5-04-110246-3*

### **Аннотация**

Книга психолога и автора бестселлеров Питера Холлинса – сборник ментальных моделей, которые научат вас быстро и уверенно принимать решения, подключать логику и находить эффективные инструменты для конкретной задачи.

Каждый из нас обладает множеством собственных ментальных моделей: жизненные ценности, опыт, уникальное мировоззрение. Мы наблюдаем, анализируем, сравниваем и копируем. Многие знают, как вести себя за столом или в общественном месте, и делают это автоматически. Так почему бы не освоить еще и те ментальные модели, которые научат нас критически мыслить, чтобы оставаться востребованными в этом сложном и изменчивом мире?

*В формате PDF A4 сохранен издательский макет.*

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Глава 1   | 6  |
| ММ № 1. Обращаться к «Важному»;<br>игнорировать «Срочное» | 16 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                         | 28 |

**Питер Холлинс**  
**Книга эффективных**  
**решений: 30**  
**стратегий мышления**

Copyright © 2019 by PKCS Media, Inc. Russian translation rights arranged with PKCS Media, Inc. through TLL Literary Agency

© Платонова Т.Л., перевод, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

# Глава 1

## Процесс принятия решений: скорость и контекст

Возможно, Чарли Мангер известен не многим, но имя его бизнес-партнера, миллиардера из Омахи Уоррена Баффетта, одного из самых успешных инвесторов и, соответственно, богатейших людей в современном мире, у всех на слуху.

Они работают вместе, бок о бок, в холдинговой компании Баффетта «Беркшир Хэтуэй» (Berkshire Hathaway) с 1978 года. Хотя Мангер не получил столь широкой известности, Баффетт считает, что во многом успехом своего детища обязан именно ему. И в последние годы жизненные принципы Мангера находят все больше и больше последователей.

Впервые его идеи были широко озвучены на церемонии вручения дипломов выпускникам бизнес-школы при Университете Южной Калифорнии в 1994 году. Тему своего выступления Мангер сформулировал так: «Наставление о роли простой житейской мудрости в сфере управления инвестициями и бизнеса». Изложенные им тезисы оказали огромное влияние на представителей самых разных сфер деятельности. В частности, широкое распространение в дальнейшем получило введенное им в обиход понятие «ментальные модели». Вот фрагмент из его рассуждений:

Что же такое простая житейская мудрость? Первым ее принципом является необходимость исходить из того, что набор отдельных фактов не даст вам нужной и полной информации о ситуации. Если факты логично и взаимосвязано не вплетаются в контекст какой-либо теории или концепции в виде своеобразной сетки, вы не сможете их адекватно интерпретировать. У вас в голове должны быть некие модели процесса обработки информации. И вам необходимо интерпретировать свой опыт – и опосредованный, и прямой – на их основе.

Возможно, вы замечали, как некоторые студенты пытаются запомнить факты, а затем просто воспроизводят их в подходящей ситуации. Так вот, они не добиваются успеха ни в учебе, ни в жизни. Вам необходимо структурировать и интерпретировать свой жизненный опыт при помощи сетки моделей.

Что собой представляют такие модели? Здесь прежде всего необходимо понимать, что моделей должно быть достаточно много, так как если вы постоянно будете использовать одну или две, то в силу особенностей человеческой психологии попросту начнете искажать реальность, подгонять ее под свою модель или, как минимум, отбирать и интерпретировать факты так, чтобы они хоть как-то ей соответствовали. Вы станете своего рода деревенским костоправом, который в некотором смысле является медиком, но на очень примитивном уровне.

Подобную ситуацию хорошо характеризует старая пословица: «Для человека, у которого есть только

молоток, любая проблема выглядит гвоздем». И конечно, подобным же образом костоправ решает медицинские проблемы.

Но это абсолютно катастрофичный подход к мышлению и, соответственно, к решению самых разных жизненных задач.

Итак, вам необходимо иметь множество различных моделей. А они должны базироваться на различных отраслях знаний, потому что ни одно научное направление не в состоянии охватить безграничную мудрость окружающего мира. По этой причине, к примеру, профессора, преподающие поэзию, как правило, являются людьми не очень мудрыми в житейском, практическом смысле этого слова. У них нет достаточного количества моделей в голове. Так что у вас моделей должно быть достаточно много, и они должны опираться на фундаментальные знания из различных научных дисциплин.

Возможно, вы сейчас воскликнете: «Боже мой, это уже становится слишком сложно!» Но, к счастью, на самом деле это не так уж сложно, потому что восемьдесят или девяносто ключевых моделей на девяносто процентов позволят вам решать любые жизненные задачи, дадут вам универсальную житейскую мудрость.

А среди этих моделей лишь несколько потребуют больших интеллектуальных затрат.

Далее в речи Мангер еще раз подчеркивает важность сво-

его тезиса:

Вы должны знать ключевые концепции в основных научных дисциплинах и уметь их постоянно использовать, причем все в совокупности, а не какие-то отдельные из них. Множество людей приучены мыслить в рамках одной модели – к примеру, экономической, – и, соответственно, все проблемы они решают в ее контексте. Вы уже знаете поговорку: «Для человека, у которого есть только молоток, любая проблема выглядит гвоздем». Это очень глупый подход к решению проблем.

Хоть я и не стал бы так категорично утверждать, что иметь и применять глубокие знания в одной отрасли является «очень глупым подходом», должен согласиться с тем, что узкоспециализированный подход к широкому кругу жизненных проблем точно не является оптимальным и эффективным. Такой подход выявляет неготовность противостоять проблемам, выходящим за рамки вашей специализации. Но в данном случае совсем не обязательно становиться экспертом во всех других отраслях знаний. Необходимо лишь иметь достаточный набор моделей, способов понимания, в контексте которых следует рассматривать имеющуюся фактологическую информацию.

Таким образом, Мангер ясно дает понять, что двигаться через море проблем современного мира без набора ментальных моделей все равно что с завязанными глазами ты-

кать пальцем во вращающийся глобус в надежде найти Кубу. Без ментальных моделей, представляющих собой различные способы интеллектуальной обработки материала, вы сможете увидеть лишь отдельные, случайные, никак не связанные между собой элементы информации.

Если продолжить его аналогию с молотком, то при работе на строительной площадке вам, безусловно, очень поможет умение обращаться и с пилой, дрелью, шлифовальным станком и так далее. Чем больше инструментов вы способны использовать в своей работе, тем лучше сможете выполнять различные, в том числе и новые, строительные задачи; чем больше ментальных моделей вы способны применять, тем лучше будете понимать и традиционные, и абсолютно новые жизненные проблемы и, соответственно, эффективнее с ними управляться.

Так что же в точности представляет собой ментальная модель?

Это метод работы с конкретной проблемной ситуацией, который заставляет акцентировать внимание на самых важных элементах, вне зависимости от природы и характера проблемы, а также определять общий контекст ситуации, учитывать ее предысторию и выявлять намечающиеся тенденции.

Ментальная модель позволяет адекватно понять суть проблемы, даже если у вас недостаточно опыта и знаний, и принять оптимальные в этой ситуации решения.

К примеру, если вы шеф-повар, то все, что вам нужно усвоить, содержится в нескольких ментальных моделях: какие виды муки существуют, какие базовые ингредиенты необходимы для бульонов или соусов, а также типовые способы приготовления различных видов мяса и традиционные сочетания напитков и блюд. Понимание этих базовых способов приготовления еды позволит вам проявить себя достойно в любой национальной кухне. Если же у вас нет набора таких стратегий, нет базовых моделей, вам придется заучивать множество отдельных рецептов.

Хотя многие модели универсальны, все же каждая конкретная ситуация может потребовать определенной стратегии. Именно поэтому Мангер подчеркивал необходимость иметь широкую теоретическую сеть ментальных моделей, чтобы быть готовым разобраться с самыми разными проблемами, какие только можно себе представить. Без ментальной модели вы можете увидеть лишь беспорядочный набор линий. А имея подходящую ментальную модель, вы как бы получаете карту, объясняющую, что означает каждая из этих линий, и можете правильно интерпретировать информацию и принимать обоснованное решение.

Ментальные модели позволяют понять ситуацию, а также спрогнозировать дальнейшее развитие событий. Вы можете рассматривать их как жизненный набор эвристических методов и алгоритмов или как основные методические рекомендации для оценки и понимания любой ситуации. Вы

также можете считать их комплектом очков, которые помогают сфокусироваться на определенном объекте.

Вы можете возразить, что ни одна модель не является точным отражением мира, но они и не должны ими быть. Они должны указывать правильное направление в том сложном мире, что нас окружает, и отфильтровывать информационный сигнал от шума. В любом случае это лучше, чем двигаться вслепую.

Каждый из нас уже имеет собственные ментальные модели, отобранные автоматически в процессе накопления опыта и наблюдения за повторяющимися жизненными паттернами. Большинству известно, как вести себя в дорогом ресторане, потому что определенный опыт подобных ситуаций у нас уже есть. Мы также имеем набор ментальных моделей, базирующихся на наших жизненных ценностях, опыте и уникальном мировоззрении.

Вы можете отказаться от услуг банков, потому что испытываете недоверие к крупным финансовым институтам, и взять за правило хранить деньги под матрасом: никто никогда не утверждал, что все ментальные модели полезны, точны или подходят для широкого круга ситуаций. На самом деле некоторые из них могут регулярно уводить нас на неверный путь.

Присущие нам личные ментальные модели по определению ограничены нашими собственными предубеждениями. Если мой ментальный подход является единственным

способом понимания мира, у меня не будет широкого спектра инструментов для осознания сложных процессов, происходящих вокруг. И я неизменно буду ошибочно интерпретировать события либо окажусь в растерянности в незнакомой ситуации.

Вот почему и была написана эта книга. Я представлю вам набор ментальных моделей, чтобы помочь эффективнее справляться с различными жизненными проблемами. Некоторые из них весьма специфического характера, другие более универсальные и имеют широкую сферу применения. Они помогут вам мыслить четко и ясно, принимать оптимальные решения и выделять самое важное из хаоса фактов и событий.

Рассматривая одно и то же событие через разные ментальные модели, вы сможете увидеть его с разных точек зрения, в зависимости от того, на чем фокусируетесь в каждый конкретный момент.

Дополнительный набор ментальных моделей, безусловно, расширит ваш аналитический инструментарий и позволит решать намного более широкий круг проблем, чем если бы вы остались с вашим личным багажом. Чем шире панорама ваших подходов к решению проблем, тем больший круг проблем вы будете в состоянии охватить.

Шеф-повар, о котором упоминалось выше, сможет смотреть на корзину с продуктами глазами пекаря, шеф-повара ресторана классической французской кухни, продавца сэнд-

вичей или шеф-повара китайского ресторана в провинции Сычуань. Любая из этих моделей не обязательно является оптимальной, но каждая из них позволяет взглянуть на набор продуктов со своей специфической перспективы, что, безусловно, несравнимо лучше, чем ломать себе голову, что с ним можно было бы сделать.

Возможно, самым важным в отношении ментальных моделей является то, что они помогают человеку избежать ошибок. Здесь уместно будет вспомнить, что еще одна известная речь Мангера называлась «Психология ошибочных суждений».

Если у вас недостаточно ментальных моделей, вы рискуете оказаться в ситуации, описанной в басне о слепых мужчинах и слоне. Шесть слепых мужчин решили понять, что собой представляет слон, и каждый стал ощупывать разные части тела животного, каждый свою. Кто-то колесо, кто-то бок, бивень, хобот, ухо и хвост.

Каждый из них по отдельности получил достаточно точное представление о своем изолированном участке, но в каждом случае это была неполная информация. Соответственно, каждый получил неправильное представление о том, как выглядит слон.

Множество используемых моделей дополняют и корректируют друг друга, позволяют получить точную общую картину, в то время как использование одной или двух ограничивает всестороннее восприятие объекта рамками присуше-

го этим моделям контекста или лежащей в их основе научной дисциплины. Большой набор ментальных моделей позволяет рассмотреть объект или ситуацию с самых разных сторон и избежать «ошибок восприятия», которые неизбежны при использовании лишь одной или двух моделей.

Использование множества моделей вовсе не означает, что вам потребуется изучить специфику миллиона различных научных и профессиональных дисциплин. Вам необходимо понимать ключевые принципы и фундаментальные основы лишь нескольких наиболее важных из них. Просто не надо быть человеком с одним молотком.

В первой главе мы углубимся в рассмотрение ментальных моделей, связанных с процессом принятия решений. В известной мере большинство ментальных моделей в конечном счете помогают нам принимать решения, но именно эти специфические модели подскажут, как обработать информацию быстрее и получить приемлемый результат.

Другими словами, они доставят вас от точки А к точке В за меньшее время, а также, возможно, помогут определить, что собой представляет точка А.

В большинстве случаев в процессе принятия решений мы буквально перегружены разнообразной информацией – классическая проблема соотношения «сигнал – шум». Вы научитесь становиться выборочно «глухим» и воспринимать только значимые сигналы. А сейчас пора перейти к первой ментальной модели (ММ).

# ММ № 1. Обращаться к «Важному»; игнорировать «Срочное»

*Используйте, чтобы отличать истинные приоритеты от ложных*

Даже когда мы чувствуем себя расслабленно, в процессе принятия решения нас может охватить внезапная паника или мы вдруг ощутим резкий прилив адреналина. Вроде нам не о чем волноваться, мы холодны как огурец, отдыхая возле бассейна, и тем не менее испытываем это. Почему?

А это мозг дурачит нас, пытаясь втянуть в одну из самых опасных своих ловушек: заставить фокусировать внимание на том, что не является значимым.

Нам кажется, будто многие вопросы являются срочными, их необходимо решить как можно быстрее и ужасные последствия не заставят себя ждать, если мы лично не начнем действовать.

Ошибка заключается в том, что мы воспринимаем «важно» и «срочно» как синонимы, не осознавая огромной разницы между ними и не понимая, как определить приоритеты. Способность различать эти понятия является ключевым шагом к снижению уровня тревожности, прекращению procrastination (то есть склонности откладывать важные дела на потом) и обретению оптимального эмоционально-психи-

ческого состояния.

Эта ментальная модель исключительно важна, когда дело касается сферы мыслительной продуктивности и время очень дорого. Мы посвящаем слишком много времени *срочным* задачам, вместо того чтобы сфокусироваться на *важных*.

**Важные задачи.** Они имеют непосредственное отношение к нашим краткосрочным и долгосрочным целям. Они являются императивами в нашей деятельности, касаются обязательств или важных аспектов жизни. Их нельзя игнорировать, и они должны быть приоритетными. Возможно, их не требуется решать незамедлительно, и по этой причине они могут показаться не столь важными.

Поэтому так легко попасть в ловушку, игнорируя важное в пользу срочного. Но именно эти важные задачи реально влияют на самые разные итоговые результаты вашей деятельности, и серьезные негативные последствия непременно последуют для вас в случае, если вы их не решите.

**Срочные задачи.** Они требуют немедленного ответа и быстроты действий и, как правило, исходят от других людей. Конечно, это естественным образом вызывает у нас соответствующую реакцию и может отвлечь от действительно важного. Порой они могут переплетаться и с важной задачей, но зачастую пытаются привлечь фокус нашего внимания, абсо-

лютно этого не заслуживая. Обычно они не требуют больших затрат и усилий, так что мы охотно обращаемся к ним, поддавшись прокрастинации: это дает нам ощущение квазипродуктивности, хотя мы тем самым игнорируем то, что *реально* должны были делать. Множество срочных задач можно спокойно отложить, делегировать другим или попросту проигнорировать.

К примеру, вы как автор имеете обязательство в короткие сроки сдать издательству книгу, и в этой ситуации *важной* задачей для вас является ежедневная работа над текстом. Вам необходимо выдавать пять тысяч слов в день в течение ближайших двух недель, или в противном случае придется перейти на хлеб и овсяные хлопья. Для вас это не может не быть приоритетом.

*Срочная* задача возникает, например, тогда, когда на приборной доске вашего автомобиля загорается индикатор «проверьте двигатель» и постоянно нервнует вас своим миганием. Ваш автомобиль, вероятно, выдержит еще какое-то количество поездок, и, хотя сложно игнорировать мигание индикатора, вы не должны этому поддаваться, потому что в данном случае срочное маскируется под важное.

Вам может казаться, что важное мероприятие или проект сопровождаются большим количеством срочных задач. Это может сбить с толку и внести сумятицу в приоритеты. К счастью, существует проверенный и эффективный метод, позволяющий отличить срочное от важного. Он носит имя од-

ного из самых известных американских президентов Дуайта Эйзенхауэра. «Матрица Эйзенхауэра» поможет вам правильно определить приоритеты и точно идентифицировать все те задачи, которые перед вами возникают.

Во время Второй мировой войны Эйзенхауэр стал пятизвездочным генералом, а затем с 1953 по 1961 год два раза избирался президентом страны. Помимо того, что он привел войска союзников к победе в войне, Эйзенхауэр курировал создание космического агентства NASA и сети федеральных скоростных автомагистралей, поддержал принятие новых законов в сфере защиты гражданских прав, уверенно руководил страной в сложнейший период военного конфликта с Кореей и разворачивавшейся холодной войны.

Чтобы справляться с невероятно сложным потоком проблем, Эйзенхауэр разработал систему, позволявшую отсортировать наиболее важные задачи и находить алгоритмы их решения. Эта система также помогала определить, какие менее важные задачи можно делегировать другим или от решения каких задач стоит отказаться вообще. Другими словами, определять важное относительно срочного.

Решение каких-то задач, вероятно, привело к изменению законодательства в сфере гражданских прав, но при этом они никогда не выглядели срочными. Другие задачи наверняка активно сигнализировали о своей высшей степени срочности, но в итоге не произошло ровным счетом ничего – ни хорошего, ни плохого. Любой человек, а в особенности та-

кой влиятельный, как президент Соединенных Штатов Америки, просто обязан уметь выделять главное.

«Матрицу Эйзенхауэра» с легкостью может использовать любой, и она играет важную роль в повышении эффективности и продуктивности деятельности. Схематически она представляет собой небольшую таблицу размером два на два, разделенную на колонки «важность» целей и «срочность» задач, как показано ниже.

# «Матрица Эйзенхауэра»



[www.expertprogrammanagement.com](http://www.expertprogrammanagement.com)

Важные. Верхняя строка матрицы отражает самые важные обязательства и задачи. Это проблемные вопросы, которым необходимо уделить первостепенное внимание. Если речь идет о профессиональной деятельности, такими вопросами могут быть наиболее актуальные аспекты рабочих процессов: контроль над параметрами бюджета, управление дол-

госрочными проектами, на которых строится развитие бизнеса или базируется стабильная операционная деятельность.

В сфере личных вопросов там могут присутствовать задачи, связанные с поддержанием здоровья человека (или его близких), сохранением семейных уз, продажей дома или открытием собственного бизнеса. То есть это вопросы и задачи из профессиональной и личной сферы человека, которые определяют его успешность, качество жизни и потому являются наиболее важными по отношению ко всем другим.

Но даже когда какой-то вопрос является исключительно важным, это не означает, что к нему надо приступать немедленно. Решение некоторых задач можно отложить (даже на неопределенное время); для решения других еще не сложились необходимые условия; а для отдельных из них необходимо, чтобы кто-то другой вначале проявил активность. Короче говоря, вы не можете решить их все *прямо сейчас*. Это уже касается параметра «срочности»: верхняя строка матрицы разделяет важные задачи на те, что требуют немедленно-го действия, и те, которые могут быть отложены на какой-то срок (но должны быть обязательно сделаны в определенный момент в будущем).

Срочные. Сделать. Задачи, которые вы помещаете в левой верхней ячейке «Сделать», являются исключительно срочными и требуют безотлагательных действий. Их необходимо решить, чтобы предотвратить нежелательные послед-

ствия или негативное развитие ситуации; и чем быстрее вы к ним приступите, тем меньше проблем (и негативных последствий) у вас случится в будущем.

Задачи из ячейки «Сделать» обычно связаны с дедлайном (то есть установленным конечным сроком): сдачей курсовой работы, подачей документов в суд, регистрацией автомобиля, подачей заявления в школу и тому подобным.

Эти задачи также вытекают из ситуаций чрезвычайного характера, когда необходимо немедленно предпринять действия, чтобы избежать катастрофических последствий. Задачи из ячейки «Сделать» правильнее всего считать обязанностями, которые необходимо исполнить незамедлительно, до конца текущего дня или в крайнем случае не позднее следующего. Они не могут не вызывать беспокойства, так как требуют максимальной сосредоточенности и усилий, но их необходимо решать без промедлений в любом случае.

Несрочные. Запланировать. Задачи, помещаемые в правую верхнюю ячейку, необходимо сделать к определенному моменту в будущем, но необязательно *сейчас*. Мир вокруг вас не рухнет в одночасье, если их не решить сегодня; эти задачи не имеют жесткого дедлайна. И все же их нужно решить к какому-то сроку, желательно в ближайшее время, поэтому нужно запланировать конкретную дату. В ячейку «Запланировать» можно внести даты встречи с важным клиентом, ремонта протекающей крыши, ознакомления с учеб-

ными или рабочими материалами и документами или сроки исполнения ваших профессиональных и других текущих обязанностей.

Этим можно заняться, когда будет «потушен пожар» важных и срочных дел. Планируйте выполнение этих задач на ближайшее время, но так, чтобы они не помешали по-настоящему важным и неотложным проблемам. Такие задачи являются ключевыми пунктами ваших среднесрочных и долгосрочных планов. Составляете ли вы недельный или месячный план мероприятий, пункты из этой ячейки должны быть обязательно включены туда.

Проблемой может стать недооценка значимости таких задач. Они важны для поддержания в стабильном состоянии различных направлений вашей деятельности, и если о них забыть или проигнорировать, то вскоре они могут вернуться к вам уже в виде исключительно важных и срочных проблем. Вернемся к примеру с мигающим индикатором «проверьте двигатель» в вашем автомобиле: смешно сказать, но я сам ездил так около года, и ничего ужасного за это время не произошло. Так что теоретически такие вопросы являются важными, но не требуют срочных мер.

Неважные. Нижняя строка «матрицы Эйзенхауэра» включает вопросы, не имеющие лично для вас большого значения. Это не значит, что они не являются важными для других людей (хотя и такое возможно), но в данном случае реше-

ние такого рода задач целесообразно передать кому-то еще.

Другие люди наверняка попытаются представить их как очень важные лично для вас, но за этим нередко маскируются их собственные личные интересы. В какой степени решение такой задачи может повлиять лично на вас? В минимальной – если вообще как-то повлияет. Строка «Неважные» также имеет параметры «срочности».

Срочные. Делегировать. Вероятно, самой сбивающей с толку ячейкой матрицы является «Неважные/Срочные». Возможно, об этой категории следует говорить в контексте профессиональной деятельности: такие задачи необходимо решать, но вам не обязательно заниматься ими лично, даже если вы и могли бы это сделать. А если вы все-таки возьмете их решение на себя, нужно помнить о том, что существуют важные и неотложные задачи, которые в отличие от этих требуют решения лично от вас.

Поэтому решение задач данной категории лучше делегировать другим людям. Являясь лидером команды, вы всегда сможете найти кого-то, кому можно передать решение каких-то задач.

«Неважные/Срочные» задачи можно идентифицировать по степени их влияния на текущую ситуацию. Их можно подвести под общее понятие «вмешательства»: телефонные звонки, электронные письма, внезапно возникающие семейные обстоятельства и тому подобное. В периоды затишья

этому можно уделить время, но в обычной насыщенной рутине ежедневных дел они могут отвлечь внимание от того, что вы обязательно должны сделать, от ваших приоритетов.

Вы можете быть президентом компании, иметь в штате сотню специалистов и лично готовить ответы на запросы клиентов. Вы оказываете поддержку своим клиентам, они нетерпеливы и желают срочно получить подробные разъяснения, поэтому эти ответы – вопрос срочный абсолютно для всех в вашей компании, но только не для вас.

Этот рабочий процесс не является настолько важным лично для вас, чтобы вы включали его в список своих ежедневных обязанностей. Вы должны вычеркнуть его из своего списка задач, предварительно делегировав ответственность своим сотрудникам.

Несрочные. Не делать. Наконец, мы дошли до задач, которые и не являются важными, и не выглядят срочными. Для чего же они выделяются в отдельную категорию? Прежде всего для того, чтобы вы увидели, что вас может отвлекать от важных дел или чем вы прикрываете отсутствие желания заниматься ими: различные развлечения, социальные сети, долгие часы перед телевизором, бесконечные телефонные разговоры, чрезмерная трата времени на хобби и тому подобное. С точки зрения человека, стремящегося эффективно организовать свою деятельность и тратить время в соответствии со своими приоритетами, такие вопросы пред-

ставляют собой ненужный и обременительный груз. Возможно, нам не удастся оптимизировать свои временные затраты на подобного рода вещи, но будет неплохо хотя бы иногда напоминать себе об этом.

Такого рода вопросы по каким-то причинам захватывают ваше внимание и заставляют как-то реагировать; иногда их даже бывает трудно сформулировать, настолько они мало-значительны и быстротечны. Но они нарастают как снежный ком. (Если хотите испытать шок от размера этого кома, установите трекеры на телефоне и компьютере и убедитесь сами, сколько времени вы тратите на бессмысленные и бесполезные коммуникации.)

По таким вопросам даже не стоит вести учет выполнения запланированных задач: вы можете посвятить им свое время, если сделали все, что запланировали. Необходимо самым скрупулезным образом отслеживать выполнение лишь тех действительно важных задач, от которых зависит успешность в разных сферах вашей жизни. Это не означает, что малозначительные задачи не надо выполнять *совсем*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.