

# Как привести дела в порядок

искусство продуктивности  
без стресса

Дэвид Аллен



Мировой бестселлер



**Дэвид Аллен**

**Как привести дела в  
порядок: искусство  
продуктивности без стресса**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=4436330](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4436330)*

*Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса /  
Дэвид Аллен: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2016  
ISBN 978-5-00057-691-5*

**Аннотация**

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.

*8-е издание, переработанное.*

# Содержание

GTD – новый вид единоборств	6
Предисловие автора к новому изданию	10
Что нового	12
Развитие цифровых технологий	12
Мир, который постоянно «на связи»	14
Глобализация методологии GTD	15
Подход, охватывающий больше читателей и пользователей	16
Если вы узнали о методологии впервые...	23
Если вы уже знакомы с методологией Getting Things Done...	24
Часть I	25
1. Новые методы для новой реальности	34
Проблема: новые требования и недостаток ресурсов	36
У работы больше нет четких границ	37
Наша работа (и жизнь) продолжает меняться	40
Прежних методов и навыков недостаточно	44
Общая картина или повседневные задачи?	46
Перспектива: полная готовность мастера	48

единоборств	
Когда «сознание как вода»	50
Можно ли войти в «продуктивное состояние» по желанию?	52
Принцип: эффективное управление внутренними обязательствами	53
Основные требования для управления обязательствами	54
Важное упражнение для тестирования этой модели	55
Суть интеллектуального труда	58
Почему некоторые мысли не идут у вас из головы	59
У вашего сознания нет собственного разума	61
Преобразование категории «разное»	62
Конец ознакомительного фрагмента.	65

**Дэвид Аллен**  
**Как привести дела**  
**в порядок. Искусство**  
**продуктивности без стресса**

**David Allen**

**Getting Things Done**

**The Art of Stress-Free Productivity**

Revised Edition

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

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© David Allen, 2001, 2015

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

\* \* \*

# **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 способ-

ными 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, ко-

торый позволяет человеку успешно побеждать в мире, полном стрессов, насыщенных информационных потоков 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 приезд, просто прочитав книгу или послушав выступление спикера. Нужна система практических занятий под руковод-



ством 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 Иниаков,*

*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 несколько не изменились и не изменятся в обозримом будущем. Чтобы команда кос-

монавтов 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<sup>1</sup>, читавшим первое издание и желающим быть в курсе всех изменений.

---

<sup>1</sup> 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.

# 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. 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 мно-

гообразие 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. Рискую показаться старомодным, я решил оставить без изменений большинство этих рекомендаций из первого издания, поскольку многие потенциальные читатели но-

вого издания, по крайней мере частично, пользуются бумажными материалами. Примечательно, что среди наиболее продвинутых пользователей цифровых технологий<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>, когда решал,

---

<sup>2</sup> 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!

<sup>3</sup> Энди Уорхол (Эндрю Вархола, 1928–1987) американский художник, продюсер, дизайнер, писатель, коллекционер, издатель журналов и кинорежиссер.

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 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 стресс-



са» 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 галстуке!) 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 рецепт «тайм-менеджмента» исключительно для профессионалов, а методика образа жизни, помогающая справиться с новыми обсто-

ательствами, 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.

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.

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 аме-

риканский 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.

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 хоть 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 отказать от инструкций, как интегрировать эту методологию в вашу повседневную жизнь, если вы хотите ею воспользоваться.

*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*

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

но 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<sup>4</sup>. Составляющие методологии GTD, связанные с поведением, 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.

Исследования по когнитивистике<sup>5</sup> подтверждают

---

<sup>4</sup> Рекомендую: Чарльз Дахигг. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. М.: Карьера Пресс, 2014.

<sup>5</sup> Когнитивистика (лат. *cognitio* – познание) – междисциплинарное научное

эффективность методологии GTD.

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.

*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*

---

направление, объединяющее теорию познания, когнитивную психологию, нейрофизиологию, когнитивную лингвистику и теорию искусственного интеллекта. Прим. ред.

## **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 приводится достаточно рецептов, чтобы дать возможность приготовить бесконечно разнообразное меню будущих обедов. Можете начинать 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».

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

*Капитан Дж. Хетфилд*

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 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.

*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*

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 покупка дома, проверят 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 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.

*Беспокойство вызывается недостатком контроля, организации, подготовки и действий.*  
*Дэвид Кекич, основатель фонда MaxLife*

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 со-

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

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.

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 моментального 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 рабо-

ты 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 были 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 семина-



ров 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».

# 1. 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 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*

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 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 лю-

бой 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<sup>6</sup>. Вы можете внедрить описанную здесь систему в качестве основного образа действий в профессиональной сфере и в личной жизни, как 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

---

<sup>6</sup> 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.

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<sup>7</sup> столь емко выразил термином «информационная (интеллектуальная) работа»<sup>8</sup>.

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

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

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

---

<sup>7</sup> Питер Фердинанд Друкер (1909–2005) – американский ученый, экономист, публицист, педагог; один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. *Прим. перев.*

<sup>8</sup> 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.*

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.

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 по-

вышенное 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.

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.

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 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.

*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 Хоффер*

Однако таких счастливых единицы. 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<sup>9</sup>.

3. По причине относительной скорости изменений в культуре, образе жизни и технологиях современным людям гораздо чаще приходится брать под контроль свою жизнь.

---

<sup>9</sup> Великая депрессия в начале прошлого века внесла свою лепту в состояние неопределенности, так как многие люди были вынуждены продолжать работать по достижении пенсионного возраста и искать новые способы зарабатывания денег.

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 и на работе был существенно медленнее, люди преодолевали неизбежный дискомфорт, связанный с переменами, и на какой-то длительный период их жизнь стано-

вилась 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-менедж-

менту 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 ABC 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 скла-

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

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

*Эдвард Гиббон, историк*

1. В повседневной рутине слишком много отвлекаю-

щих 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 ма-

тери, которая осознает, что ее дочь-подросток скоро станет совсем 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.

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

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

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<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> Mind Over Water: Lessons on Life from the Art of Rowing by Craig Lambert. Houghton Mifflin, 1998.

*«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 камня, затем поверхность воды вновь успо-

коится. Ни больше ни меньше.

Способность создавать силу прямо пропорциональна способности расслабиться.

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

дей 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?

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

*Сбанри Судзуки*

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 вернуться 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 завершённый? Это могут быть самые простые предложения, например: «Провести отпуск на Гавайях», «Уладить ситуацию с клиентом X», «Решить школьные проблемы Сюзан», «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, позволили 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.

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

*Анри Бергсон, философ*

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 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»<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> «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 находятся 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

*Любому действию предшествует мысль.*  
*Ральф Уолдо Эмерсон*

Большинство людей не горят желанием тратить силы и энергию, чтобы понять, что на деле означает происходящее с ними, и решить, что с этим делать. Нас никогда по-настоящему не учили, что, прежде чем приступить к работе, ее нужно обдумать. Существенная часть повседневной рутины 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:

---

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

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

*Керри Глисон, консультант*

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 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<sup>12</sup>. 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,

---

<sup>12</sup> См. исследование проф. Баумейстера: 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.

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, 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 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 уси-

ливаает беспокойство по поводу того, что вам следовало бы сделать, а вы не делаете.

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

*Гораций*

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. Большин-

ство 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.



# 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.