

Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок

В повседневной рабочей обстановке я часто ловлю себя на мысли, как быстро я забываю про чей-то звонок или письмо, если отступаю от собственной процедуры GTD (Getting Things Done – доведение дел до завершения). С GTD я познакомился по переводной статье на рубеже 2000-х. Идея мне понравилась, и я придумал свою систему. В двух словах: (1) фиксируйте всю входящую информацию, (2) выполняйте действия, которые требуют не более нескольких минут; (3) сортируйте оставшуюся информацию. Так вот, проколы у меня случаются, если я не зафиксировал информацию на входе. А привычка доверять записям у меня настолько устойчивая, что я не «роюсь» в памяти в поисках пропущенных писем... что и приводит к пропуску важного письма.

Книга «Как привести дела в порядок» поможет вам повысить эффективность, поставив рутину на автопилот. Вы научитесь отделять второстепенные дела от важных, верно ставить цели и распределять приоритеты, работать со входящей информацией и задачами. В 2015 г. вышло второе английское издание, которое было переведено на русский язык в 2016 г. В новом издании большое внимание уделено работе с электронной почтой и другой цифровой информацией.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Часть I. Искусство получать результат

Глава 1. Новая методика для новой реальности

Все методы, представленные в моей книге, основаны на достижении двух основных целей: 1) объединить все задачи, которые нужно выполнить – сейчас, позднее или когда-нибудь, серьезные, мелкие или средней важности, – в логически упорядоченную и надежную систему, выходящую за пределы вашего сознания и вашего разума, и 2) приучить себя принимать фронтальные решения, касающиеся всех входных сведений, с которыми вы сталкиваетесь в жизни, чтобы у вас всегда был план дальнейших действий, который можно осуществить или пересмотреть в любой момент.

Списки приоритетов и перечни задач на каждый день стали основными инструментами, которые люди разработали, чтобы хоть как-то упорядочить свой выбор возможных дальнейших действий. Календарь, при всей своей важности, помогает эффективно упорядочить лишь малую часть задач, которые требуют решения. Заранее составленный план работ может быть перечеркнут первым же телефонным звонком или вмешательством начальства.

Существует мнение, что четкое определение основных целей и ценностей придает упорядоченность, значимость и направленность нашей работе. Впрочем, на практике ориентация на общие ценности, даже с добрыми намерениями, часто не позволяет достичь желаемых результатов, и затраченные усилия оказываются напрасными (подробнее см. [Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей](#) и [Ежедневник: Метод Стивена Кови](#)).

Есть способ получить полный контроль над ситуацией, сохраняя спокойствие. Такое состояние мастера боевых искусств называют «текучесть сознания». Это состояние работы, действия и бытия, в котором сознание сохраняет ясность и порождает конструктивные идеи (см. [Михай Чиксентмихайи. Поток: Психология оптимального переживания](#)).

Самое главное для внутреннего спокойствия – освобождение разума и готовность ко всему.

Большинство стрессовых ситуаций обусловлено неадекватной реакцией на обязательства, которые люди дают или принимают. Все, что вас не устраивает и, по вашему мнению, находится не на своем месте, – это *незамкнутые циклы*, отвлекающие ваше внимание. Если что-то занимает ваши мысли, то ваше сознание не свободно. Все, что вы считаете незавершенным, следует объединить в систему вне вашего сознания (я называю ее накопительной корзиной), к которой вам придется регулярно возвращаться, чтобы упорядочить ее содержимое. Вы должны решить, что нужно предпринять (если имеет смысл что-то предпринимать), чтобы выполнить каждую из задач. Вам следует объединить напоминания о действиях в систему, к которой вы будете регулярно обращаться.

Упражнение для тестирования модели. Опишите на бумаге ситуацию, которая в данный момент больше всего занимает ваше сознание. Теперь опишите одним предложением успешный результат, который принесет вам решение этой проблемы или выход из сложившейся ситуации. Теперь запишите первоочередные действия, которые следует предпринять, чтобы ситуация сдвинулась с места. Если в ходе этого маленького упражнения внутри вас произошли хоть какие-то изменения в лучшую сторону, подумайте о них.

Как писал [Питер Друкер](#): «При интеллектуальной работе <...> задача не ясна, ее следует определить. “Каковы ожидаемые результаты работы?” – вот <...> ключевой вопрос, который позволяет работникам умственного труда достигать продуктивности.

Нас нигде не учат, что, прежде чем выполнять задачу, следует о ней задуматься; большей частью нашу повседневную деятельность определяют за нас нерешенные и стоящие на месте проблемы, которые висят над нами. Мало кто считает, что должен концентрировать внимание на желаемых результатах. На самом деле мышление, ориентированное на результаты, является одним из самых эффективных доступных средств, позволяющих сделать мечты реальностью.

Чаще всего причина, по которой проблема занимает ваши мысли, – это ваше желание изменить что-то в текущем положении вещей, но:

- вы не уточнили, какого именно результата хотите достичь;
- вы не решили, какие первоочередные шаги следует предпринять
- и (или) вы не упорядочили напоминания о результате и требуемых действиях в надежную систему.

Даже если вы знаете, какой следующий шаг предпринять для решения проблемы, ваше сознание не перестанет работать до тех пор, пока вы не запишете напоминание о ней в таком месте, куда впоследствии наверняка посмотрите.

Постоянная бесполезная озабоченность всеми делами, которые мы должны делать, является самым главным поглотителем нашего времени и сил.

Керри Глисон

«Рутинной» я называю все дела, которые занимают ваш психологический или физический мир и требуют выполнения, но для которых вы еще не определили желаемый результат и первоочередные действия.

Вам следует научиться полностью освобождать сознание. А для этого не нужно управлять временем, информацией или приоритетами. Вместо этого *ключ к упорядочению всей вашей «рутины» – управление действиями.*

Для повышения индивидуальной продуктивности начинать следует с самого приземленного уровня текущей деятельности и с самых обыденных проблем. С интеллектуальной точки зрения наиболее подходящий метод работы предполагал бы движение сверху вниз: формулировка личных и корпоративных целей, затем определение критических задач и, наконец, сосредоточение внимания на деталях и внедрении проекта. Но проблема в том, что большинство

людей опутано целым клубком повседневных забот, так что у них нет почти никакой возможности как следует сосредоточиться на более широких перспективах. Соответственно, подход «снизу-вверх» обычно более эффективен.

Вы должны осуществлять контроль над задачами, проектами и действиями в двух плоскостях – горизонтальной и вертикальной. Горизонтальный контроль обеспечивает слаженность всех мероприятий, в которых вы участвуете. Вертикальный контроль, наоборот, обеспечивает управление разными уровнями в рамках отдельных аспектов и проектов.

У вас не будет действенного способа достижения состояния спокойного контроля над ситуацией, если вы будете держать все проблемы в голове. Сделайте составление перечней неотъемлемой частью вашего обычного жизненного и рабочего распорядка и применяйте эту процедуру во всех сферах своей деятельности.

Глава 2. Как стать хозяином своей жизни: пять этапов завоевания контроля над рабочим процессом

Выполнение работы можно разделить на пять отдельных стадий. Мы: 1) собираем воедино все проблемы, занимающие наше внимание; 2) уясняем их суть; 3) решаем, какие шаги предпринять; 4) организуем результаты; 5) рассматриваем их в качестве альтернативных вариантов программы действий. Одна из основных причин, по которым многим людям не удавалось как следует организовать себя, состоит в том, что они пытались выполнить все пять этапов одновременно.

Чтобы управлять складом незавершенных циклов, заключите их в специальные «контейнеры», где они будут ждать своего часа. При этом вы должны регулярно освобождать эти контейнеры, чтобы они оставались надежными инструментами сбора неразрешенных проблем. Речь идет о том, чтобы объединить все необходимые сведения в систему, находящуюся **не** в вашей голове.

Три необходимых условия эффективного сбора информации:

1. Каждый незамкнутый цикл нужно выбросить из головы и поместить в систему сбора информации.
2. Старайтесь обходиться минимальным количеством «емкостей» для сбора информации.
3. Вы должны регулярно освобождать корзины для входящей информации.

Чтобы очищать корзины, не прибегая к немедленному решению проблем, рекомендую следующую схему (рис. 1). Весь процесс – этапы обработки – представляет собой основной «ствол» дерева решений (на схеме обозначен красным). Во внешнем контуре диаграммы рабочего процесса (он обозначен синим цветом) находятся восемь разных категорий напоминаний и материалов, которые появятся в результате обработки всей вашей «рутины». В совокупности они составляют целостную систему организации практически всех ваших проблем: текущих и тех, что будут появляться ежедневно и еженедельно.

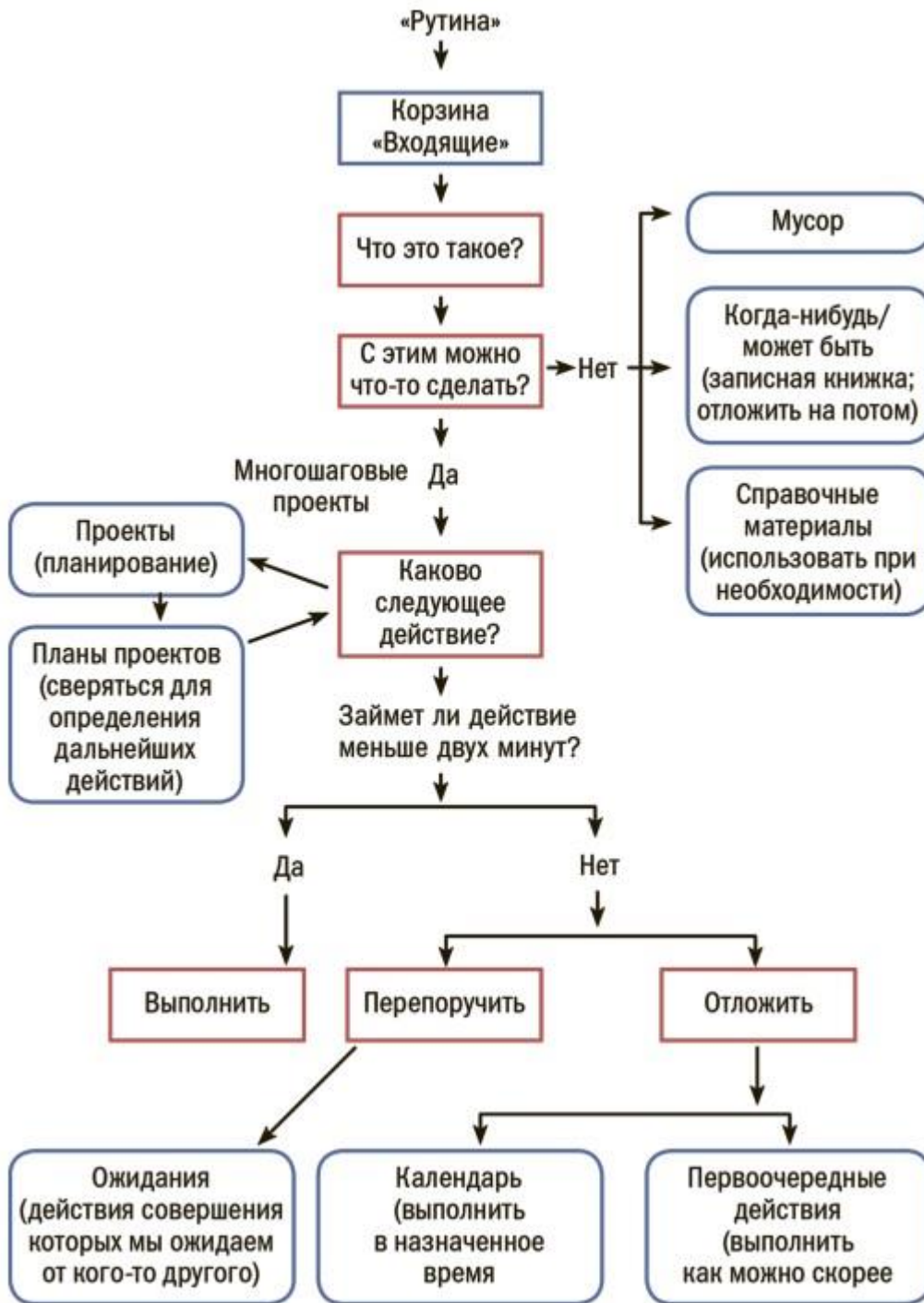


Рис. 1. Схема рабочего процесса: обработка информации и ее организация

Напоминания о действиях, которые вы должны предпринять, делятся на две категории: напоминания о событиях, которые должны произойти в определенный день или в конкретное время, и напоминания о делах, которые нужно завершить как можно скорее. Ваш календарь предназначен для хранения напоминаний *только* первого типа.

Я понимаю, что для сторонников традиционных концепций распределения рабочего времени, убежденных, что список дел на каждый день – главная вещь в жизни делового человека, мое учение – сущая ересь. Но подобные списки не выполняют своих функций по двум причинам. Во-первых, неиссякаемый поток входящей информации и смена приоритетных направлений вносят такие существенные изменения в ежедневную работу, что практически невозможно заранее определить проблемы, которые нужно будет решить. Во-вторых, если в списке дел есть задание, которое не обязательно выполнять в течение дня, то оно будет только отвлекать ваше внимание от проблем, требующих срочного решения. Любое действие, занимающее более двух минут, которое вы не можете никому передать, нужно где-то фиксировать. Их следует хранить в

специальных списках, или корзинах, где их можно рассматривать как возможные направления деятельности в конкретный момент.

Регулярно просматривайте свои списки задач: это позволит выбросить их из головы.

Все проблемы, которые могут требовать активных действий, нужно пересматривать достаточно часто для того, чтобы ваше сознание не пыталось постоянно о них помнить и напоминать вам о них.

Я разработал три модели, которые можно использовать в процессе принятия решений о том, как действовать.

1. Работы можно распределить по корзинам в зависимости от контекста, запаса времени, запаса энергии, приоритетности.
2. Вы можете выполнять работу по плану, по мере ее появления, или заниматься планированием.
3. Вы можете работать на одном из шести горизонтов: вся жизнь; временной промежуток от трех до пяти лет; цели, для достижения которых требуется от одного года до двух лет; сферы ответственности; текущие проекты; текущие действия.

Глава 3. Творческий подход к реализации проектов: пять этапов планирования

Основными составляющими внутренней уверенности и контроля над ситуацией являются: 1) четко сформулированные результаты (проекты) и первоочередные действия, необходимые для того, чтобы продвинуться к их осуществлению, а также 2) напоминания, объединенные в надежную систему, к которой вы регулярно обращаетесь. Я называю это концентрацией внимания в горизонтальной плоскости.

Иногда вам может понадобиться больше сосредоточенности, чтобы получить контроль над проектом, принять верное решение или запланировать дальнейшие шаги. Именно в таких ситуациях в игру вступает вертикальная концентрация внимания.

Модель естественного планирования. Самый опытный планировщик в мире – это ваш мозг. Ваше сознание проходит пять стадий при выполнении практически любого задания: определение цели и принципов (зачем), формирование картины конечного результата (что), мозговой штурм (как), организация, определение следующих действий.

Модель неестественного планирования. Миссис Вильямс, моя учительница в четвертом классе, должна была научить нас упорядочивать свои мысли (это было в учебном плане). Мы учились писать доклады. Но чтобы сделать последовательный, хороший доклад, что нужно было написать сначала? Правильно, план! Писать планы было просто, если доклад был уже готов. Наоборот получалось плохо...

Техники естественного планирования: пять этапов.

Цель. Никогда не бывает лишним задать себе вопрос «зачем?». Он определяет успех, создает критерии для принятия решений, собирает ресурсы, мотивирует, проясняет фокус, расширяет возможности.

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

Ди Хок, основатель платежной системы Visa

Видение/результат. Для предельной мобилизации всех доступных вам ресурсов, сознательных и бессознательных, необходимо иметь четкое представление о том, что такое успех. Видение фактически рисует предварительную картину результата. Это ответ на вопрос «что?».

За несколько последних десятилетий появился целый ряд графически ориентированных техник мозгового штурма, направленных на развитие творческого обдумывания проектов и задач. Самая популярная из этих концепций и техник – ассоциативная карта (mind map). Она была создана Тони Бьюзеном, британским исследователем в области функционирования мозга, и представляет процесс мозгового штурма в графическом виде (рис. 2).



Рис. 2. Пример ассоциативной карты (mind map)

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

Если необходимо больше действий, нужно двигаться «вниз» по модели планирования.

Часть II. Практика продуктивности без стресса

Глава 4. С чего начать: определение времени, места и инструментария

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

Помните, что все, что вам на самом деле придется делать, — это вести списки. Вы должны иметь возможность составить список на ходу и легко к нему обращаться с требуемой периодичностью. Когда вы уясните, что следует включать в списки и как ими пользоваться, характер носителя уже не будет так важен. Руководствуйтесь соображениями простоты, быстроты и морального удовлетворения.

Я настоятельно рекомендую вам иметь персональную систему хранения информации, которая всегда была бы под рукой, как в физическом, так и в цифровом форматах. Вам понадобится не больше минуты, чтобы достать документ из лотка для входящих документов или распечатать электронное письмо, понять, что оно не требует никаких действий, но может в будущем пригодиться, и поместить его на хранение в надежную систему. То же самое верно в отношении сканирования документов или копирования информации в электронных файлах. Даже если вы работаете преимущественно с бумажными документами (или, наоборот, с цифровыми), без эффективной системы для работы с обоими форматами вам будет неудобно хранить потенциально полезную информацию либо же вы будете делать это в неподходящих местах. Вы

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

Я знаю людей, которые изначально испытывали подобное отвращение к систематизации своих документов, а когда мы разработали и внедрили их персональную систему хранения информации, начали получать искреннее удовольствие от этого процесса.

Если в вашей рабочей обстановке вам требуется больше 60 секунд, чтобы поместить что-то в систему хранения, вскоре вы перестанете пытаться это делать и будете оставлять все как есть. Хотя бы раз в год проводите ревизию папок. Это позволит вам хранить только актуальную информацию, а также даст возможность сохранить что-то «на всякий случай, вдруг понадобится».

Глава 5. Сбор информации: «загон для рутинных проблем»

Критически важно собирать все ваши незавершенные задачи в одном месте. На практике вам, скорее всего, не удастся поддерживать образцовый порядок в своей системе постоянно. Как у большинства людей, у вас быстрый ритм жизни и слишком много дел в течение недели, чтобы фиксировать свои идеи и обязательства во внешней системе и не держать в голове. Однако это станет тем стандартом, который будет мотивировать вас периодически приводить в порядок все те вещи на работе и в жизни, которые требуют вашего внимания.

Все незавершенные дела следует положить в ваш лоток «Входящие», чтобы позднее вы могли с этим работать.

Что делать, если предмет не помещается в лоток? Если вы не можете поместить какой-то предмет в лоток, напишите для себя на листе бумаги напоминание, которое заменит этот предмет.

Например, если у вас за дверью висит постер или картина, просто напишите на листе бумаги: «Картина за дверью» и положите это напоминание в корзину «Входящие». Не забудьте поставить дату. Три процента случаев, когда эта маленькая информация окажется для вас чрезвычайно нужной, стоят того, чтобы выработать у себя эту простую привычку.

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

Начните с поверхности рабочего стола. Как правило, это: стопки писем, напоминаний, отчетов, справочных материалов; записки на стикерах; стопки визиток; счета; заметки с деловых встреч. Не поддавайтесь соблазну сказать: «Я знаю, что в этой стопке, пусть она здесь и остается». Затем возьмитесь за ящики стола, затем загляните в шкафы, проверьте полы, стены и полки. Затем соберите мыслительную информацию: очистите сознание. Советую записать каждую свою мысль, идею, проект или задачу, о которых вы думаете. Учитывая, что впоследствии вы будете работать над каждым из этих пунктов по отдельности, удобнее это делать на отдельных листах.

Если помимо календаря и списка контактов вы пользуетесь цифровыми приложениями, советую распечатывать свои списки задач и складывать их в лоток. Электронные письма лучше не распечатывать, принимая во внимание их объем и тот фактор, что с ними гораздо эффективнее работать в рамках их собственной подсистемы.

Глава 6. Обработка информации: опустошение корзины

Опустошение не значит, что вы должны выполнить все действия и проекты. Это значит, что следует рассмотреть каждую задачу и решить, что она для вас значит и что вы намерены по этому поводу предпринять (синие фрагменты на рис. 1).

Основные правила обработки информации: всегда начинайте с того, что лежит первым; беритесь за раз только за один вопрос; никогда не возвращайте ничего обратно в корзину «Входящие». «Обрабатывать» не значит «тратить время». Это значит «определить, что это за вопрос, решить, что нужно по этому поводу сделать, и спланировать это действие». Используйте принцип LIFO: последним прибыл – первым обработан. Корзина – это место обработки, а не склад. Ключевой вопрос при обработке информации: «Каково следующее действие?»

Следующий шаг должен быть конкретным физическим действием. Многие уверены, что они определили следующее действие, решив, что нужно «организовать встречу». Фактически это не действие, так как оно не является описанием физического поведения. Как вы собираетесь организовать встречу: по телефону или по электронной почте? С каким составом участников? Решите.

Когда вы решили, каким будет следующий шаг, вы можете:

- сделать (если это займет меньше двух минут);
- делегировать (если есть люди, которые справятся с этим лучше вас);
- отложить (поместить в свою систему планирования, чтобы вернуться к этому вопросу позже).

«Две минуты» – условный показатель. Если вы готовы выделить достаточно времени на обработку материалов из своей корзины «Входящие», можно увеличить время на работу над каждым вопросом до пяти или десяти минут. Если же, наоборот, вам нужно быстро понять, какие задачи вас ожидают, чтобы оптимально спланировать остаток дня, сократите это время до одной минуты или даже до тридцати секунд, чтобы справиться со всем немного быстрее.

Если вы делегируете выполнение задачи другому человеку, то необходимо отслеживать получение (или не получение) ответа.

Глава 7. Сортировка материала: создание «правильных» корзин

Есть семь базовых категорий, которые вам следует отслеживать и которыми нужно управлять с организационной и операционной точек зрения: список проектов; вспомогательные материалы по проекту; мероприятия и информация; список следующих действий; лист ожидания; справочные материалы; список «Когда-нибудь / может быть».

Очень важно, чтобы между всеми этими категориями были четкие границы. Каждая из них представляет собой отдельный тип соглашения, которое мы заключаем с собой. Чтобы поддерживать ясность, категории должны быть визуально, физически и психологически отделены друг от друга.

Не стоит терять время на структурирование списков по приоритетам, чтобы не переделывать все, когда ситуация изменится. Вы сможете более эффективно интуитивно определять приоритеты, когда у вас перед глазами будет полный список, а не несколько меняющихся вариантов. Список задач – это способ отслеживать абсолютно весь спектр задач, обязательства по которым вы на себя приняли, и возможность постоянного обзора этого спектра.

Лучший способ напоминаний о действиях, – это контекст, который требуется для их выполнения, например, инструмент, место или ситуация. Так, если для выполнения действия необходим компьютер, нужно записать это в список «За компьютером». Вероятно, для вас окажутся полезными следующие заголовки списков: телефонные звонки, за компьютером, поездки, в офисе (разное), дома, в любом месте, повестки дня (для людей и на встречи), прочитать / посмотреть

Электронные письма, требующие действий, иногда могут быть лучшими напоминаниями сами по себе. Создайте две или три отдельные папки в навигационной панели электронной почты. Их названия можно начать с символа @. Такие папки всегда будут располагаться в самом верху панели управления. Например, «@ОЖИДАНИЯ» (для делегированных заданий), «@ДЕЙСТВИЯ» (для ваших активных действий).

Проект – это любые ваши обязательства или желаемый результат, для завершения которых требуется больше одного действия. Если вы еще этого не сделали, советую составить список проектов в очень простом формате, похожем на список следующих действий. Не стоит пытаться организовать его по размеру проектов, их приоритетности или срочности. Настоящая ценность списка проектов в том, что вы сможете полностью пересматривать свои задачи, чтобы быть уверенным, что определили следующие действия по каждому из своих проектов и ничего не упустили.

Самая серьезная проблема с персональными системами управления возникает у большинства людей потому, что они смешивают немногочисленные задачи, требующие конкретных действий, с огромным количеством информации и материалов, имеющих ценность, но не подразумевающих

действий. Хорошая система хранения информации, не требующей действий, настолько же важна для нашей профессиональной и личной жизни, как и управление действиями и напоминаниями по проектам. Без правильного управления подобная информация способна засорить весь процесс.

Календарь может быть очень удобным местом для напоминаний о том, что вы могли бы сделать в будущем. Вот, например, что можно внести в календарь: напоминания об активных действиях по проектам; мероприятия, в которых вы хотели бы принять участие; катализаторы принятия решений.

Система напоминаний – простой способ управления теми вопросами, которые не требуют непосредственных действий в настоящий момент, но потребуют в будущем. Это своеобразная 3D версия календаря, которая дает возможность хранить физические напоминания о том, что нужно сделать. Этот инструмент очень функционален и фактически поможет вам организовать собственную «почтовую службу» с доставкой напоминаний о конкретных задачах в установленные даты. Лично я пользуюсь этой системой не один год. Конечно, благодаря современным технологиям такие напоминания сегодня гораздо проще делать в цифровых приложениях или мобильных устройствах. Тем не менее с целым рядом задач проще справляться по старинке.

По сути, это не что иное, как простая картотека из папок и файлов, позволяющая распределять документы и физические предметы таким образом, чтобы то, что необходимо вам в определенный день в будущем, автоматически появлялось в корзине «Входящие» в этот день (рис. 3).

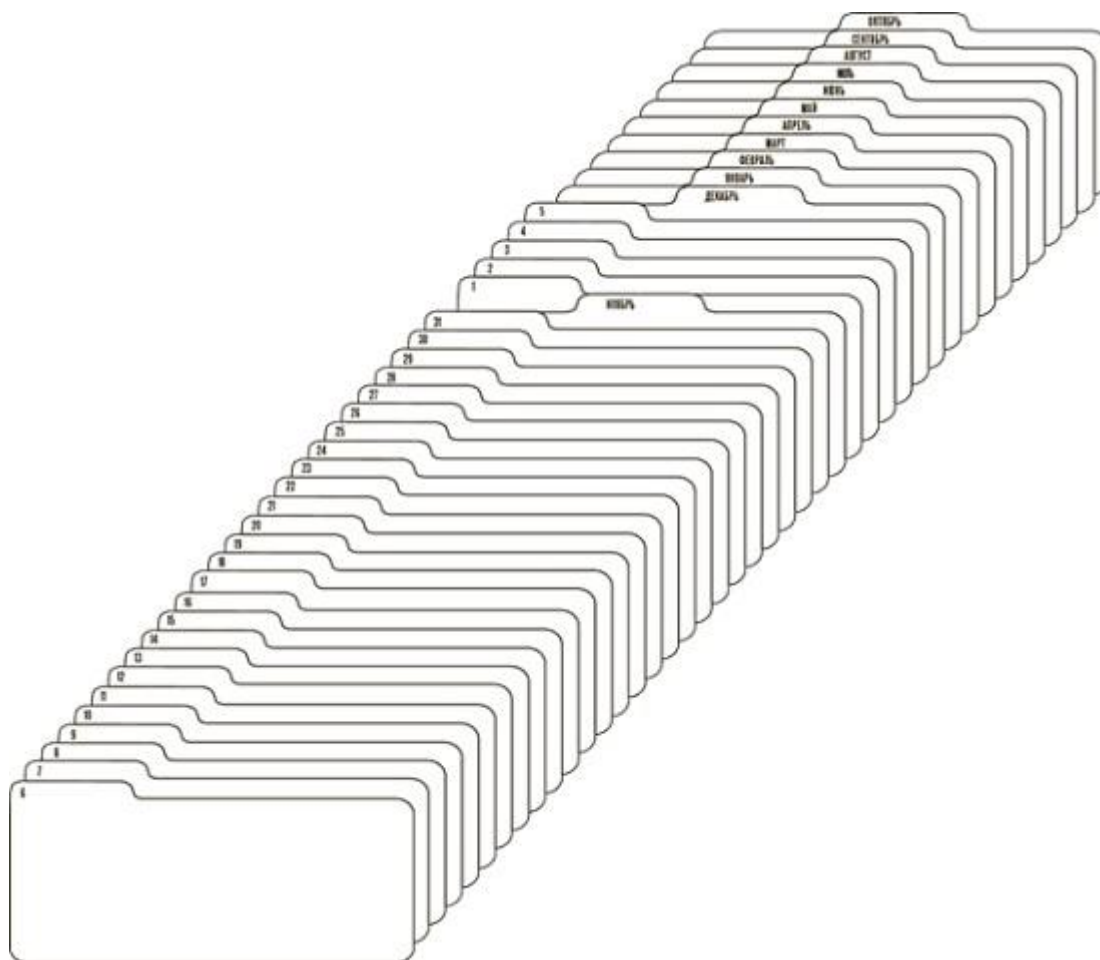


Рис. 3. Образец организации памятной книжки (5 октября)

Для создания физической системы напоминаний вам понадобятся сорок три папки: тридцать одна из них должна быть пронумерована от 1 до 31, а оставшиеся двенадцать назовите по месяцам года. Содержимое папки за следующий день ежедневно перемещается в корзину «Входящие», затем пустая папка ставится за последнюю из ежедневных папок (теперь папка за 6 октября становится папкой за 6 ноября).

Будьте готовы в случае необходимости к созданию контрольных списков. Число возможных вариантов бесконечно: от списка «Основные жизненные ценности» до «Списка вещей для туристического похода» и «Возможных подарков на праздники». Составление списков – один из самых мощных и в то же время простых инструментов, которые вы можете внедрить в свою жизнь.¹

Глава 8. Пересмотр данных: как поддерживать систему в рабочем состоянии

Ваша система не должна оставаться статичной – она должна содержать только актуальную информацию, а кроме того, стимулировать периодическую и целесообразную оценку вашей жизни и работы на нескольких уровнях. Меня часто спрашивают: «Сколько времени вы тратите на обзор своей системы?» Ответ прост: «Ровно столько, сколько мне нужно, чтобы спокойно заниматься своими делами». Фактически это несколько секунд дважды в день.

Сначала загляните в календарь, затем в свои списки действий. Волшебным ключиком к поддержанию эффективности процесса является еженедельный обзор. Еженедельный обзор – это все, что вам необходимо сделать, чтобы освободить голову и сфокусировать свою деятельность на следующие пару недель. Он включает все этапы управления рабочим процессом: сбор, обработку, организацию и обзор всех ваших обязательств и намерений, чтобы вы могли честно сказать: «Я точно знаю весь перечень задач, которые сейчас не делаю, но которыми мог бы заняться, если бы счел это нужным».

Советую выделять для обзора по два часа в районе полудня в последний рабочий день недели. Такой выбор времени можно назвать оптимальным по трем причинам:

- события прошедшей недели еще не успели стереться из памяти, и вы можете провести детальный анализ («Ах да, нужно не забыть связаться с ней по поводу...»);
- когда вы (непременно) обнаружите действия, которые требуют связаться с людьми на работе, у вас еще будет время это сделать до того, как все отправятся на выходные;
- здорово очистить все уровни сознания, чтобы развеяться и отдохнуть на выходных, когда ничто не занимает ваши мысли.

Независимо от образа жизни вам нужен еженедельный ритуал для пересортировки задач.

Лучшие идеи насчет работы не посетят вас, пока вы работаете.

Глава 9. Действия: как выбрать лучший вариант

Ваш выбор текущих действий определяется критериями в таком порядке: контекст, запас времени, запас энергии, приоритетность. Составляйте напоминания о действиях по контексту: «Звонки», «Дома», «За компьютером», «Поездки», «Повестка встречи для Джо», «Повестка встречи для планерки» и т. д. Отсортированные по контексту списки позволяют избежать ненужных повторных размышлений, чем заняться.

В течение рабочего дня в любой момент вы заняты одним из трех типов деятельности: выполнением запланированной работы, выполнением работы по мере ее появления, планированием дальнейшей работы. К сожалению, многие позволяют себе с головой уйти в решение незапланированных спонтанных вопросов, пуская остальные два вида работы на самотек, что неизбежно вызывает проблемы. Часто бывает гораздо проще погрузиться в срочные дела, чем разобраться с корзиной «Входящие», электронной почтой и остальными своими открытыми вопросами.

Готовы ли ваши системы максимально эффективно поддержать вас в подобной ситуации в 10:26 утра в понедельник? Если вы все еще держите все задачи в голове и пытаетесь заносить в списки только «критически важные» дела, могу предположить, что ответ отрицательный.

Я заметил, что люди гораздо успешнее справляются с непредвиденными обстоятельствами и кризисами, чем с обработкой, организацией, обзором и оценкой той части своей работы, которая не настолько очевидна. Легче заняться тем, что «срочно», особенно когда накопилось много необработанных и относительно неконтролируемых задач на рабочем столе, в ящике

¹ Когда я работал в издательстве еженедельника, у нас был контрольный список для изменения текущего шаблона на новый. Это позволяло избежать ошибок в колонтитулах, выходных данных и т.п. – *Прим. Багузина*

электронной почты и в голове. Для многих людей неиссякаемый поток очевидных спонтанных дел становится удобным предлогом, чтобы избежать ответственности за планирование своей деятельности и управление списками задач.

Глава 10. Контроль над проектами

Всегда полезно иметь эффективные инструменты под рукой, чтобы сохранить идеи по проекту, как только они пришли в голову. Если вы ничего не записываете или не пользуетесь цифровыми устройствами, чрезвычайно сложно сохранять концентрацию на какой-то задаче дольше нескольких минут, особенно работая в одиночку. Но если вы используете физические инструменты, чтобы фиксировать ваши мысли, то конструктивно работать над задачей можно часами (в качестве таких инструментов я предпочитаю Word и Excel – *Прим. Багузина*).

Часть III. Сила ключевых принципов

Глава 11. Полезная привычка собирать информацию

Когда люди, с которыми вы сотрудничаете, видят, что на вас всегда можно положиться в том, как вы принимаете, обрабатываете и организуете полученную от них информацию и свои обязательства, их доверие к вам растет.

Если отрицательные эмоции возникают в результате нарушения внутренних договоренностей, возможны три варианта действий, позволяющих устранить негативные последствия: не заключать договоренности, выполнить договоренность, пересмотреть договоренность.

Качество любой целостной системы определяется ее самым слабым звеном. И зачастую ахиллесовой пятой организации становится руководитель, неспособный обеспечить активную и своевременную коммуникацию в системе. Особенно часто я замечаю подобное в компаниях, где корзин «Входящие» либо не существует вообще, либо они переполнены и очевидно, что ими слишком долго никто не занимался. Такие компании обычно страдают от серьезных провалов в коммуникации, потому что их система ненадежна. Я консультировал руководителей, у которых календарь был просто переполнен записями о назначенных встречах. Однако, как только они начинали своевременно отвечать на электронные письма, ситуация коренным образом менялась. Когда сотрудники и другие люди начали по электронной почте получать то, что им было необходимо от руководителя, в формате обратной связи или каких-то решений, им больше не нужно было стараться попасть на личный прием для выяснения этих вопросов.

Глава 12. Важность определения дальнейших действий

Несколько очень опытных руководителей высшего звена признавались мне, что внедрение вопроса «Каким должно быть следующее действие?» в качестве операционного стандарта в их компании коренным образом повышало измеряемый результат деятельности. Этот подход навсегда изменил к лучшему их корпоративную культуру. Почему? Потому что этот вопрос вносит ясность, стимулирует ответственность, повышает продуктивность и расширяет возможности.

Глава 14. Методология GTD и когнитивная наука²

Исследования, подтверждающие методологию GTD, появились в нескольких направлениях: позитивная психология, распределенное познание, облегчение когнитивной нагрузки от открытых вопросов, теория потока, теория руководства собой, стремление к цели через намерение осуществления, психологический капитал.

Мартин Селигман – президент Американской психологической ассоциации – призвал своих коллег сместить фокус с простого описания, изучения и диагностирования психических отклонений к тем чертам характера и особенностям человеческого поведения, которые свойственны удовлетворенным, счастливым людям, не обремененным психическими нарушениями. Конечно, его послание было просто расширенным представлением идей Абрахама Маслоу, выдвинутых еще в середине XX века, о персональной самоактуализации как богатейшей области исследования в психологии. Однако именно после призыва Селигмана к действию [позитивная психология](#) развилась в полноправный подраздел психологической науки.

² Главы 14 и 15 появились в 2015 г. во втором издании книги на английском языке. – *Прим. Багузина*.

Распределенное познание: ценность внешней системы. Ученые показали, что человеческий мозг предназначен для создания идей на основе определения моделей и образцов, но совсем не предназначен для хранения всей этой информации!

Популярной концепцией, которую часто связывают с методологией GTD, является [идея потока](#) – состояния оптимального рабочего режима и вовлеченности в деятельность. Состояние потока, как правило, сопровождается полной концентрацией на данной задаче, ощущением контроля над ситуацией и четким осознанием целей. Люди, находящиеся в состоянии потока, обычно знают, что должно произойти дальше, и получают немедленную обратную связь по мере выполнения задачи.

Теория руководства собой включает три стратегии. Стратегии, ориентированные на поведение, делают акцент на выполнении необходимой, но неприятной работы. Стратегии, ориентированные на награду, предназначены для ситуаций, в которых наградой или мотивацией для человека является само выполнение этой деятельности. Стратегии моделей конструктивного мышления способствуют созданию такого образа мышления, который окажет положительное влияние на результаты деятельности. Этот набор стратегий включает внутренний разговор, мысленную визуализацию, замещение неэффективных убеждений и предположений.

[Психологический капитал](#) состоит из четырех аспектов: самооффективности, оптимизма, психологической устойчивости и надежды.

Глава 15. Путь к совершенству в GTD

За многие годы общения с людьми, использующими на практике методологию GTD, я выделил три стадии зрелости, которые они демонстрировали при применении этой методологии:

- 1) использование основ управления рабочим процессом;
- 2) реализация более сложной и комплексной системы управления жизненным циклом;
- 3) совершенствование навыков GTD, чтобы создать ясное пространство и привести дела в порядок для еще более значимого самовыражения.

Некоторые базовые методы, даже если их применяли изначально, легко могут потерять свою полноту, актуальность и стать абсолютно бесполезными; к ним относятся следующие установки:

- избегать принимать решение о следующих действиях;
- полностью контролировать лист ожидания, вносить в него каждый результат, которого вы ждете от других или который нужно отследить через какое-то время;
- использовать списки «Повестка встречи» для управления коммуникацией с другими людьми;
- поддерживать простую, легкодоступную систему хранения справочной информации;
- поддерживать календарь в таком состоянии, чтобы задачи в нем были обязательны к исполнению, и он не был бы перегружен излишними записями;
- выполнять еженедельный обзор для поддержания системы в актуальном и действующем состоянии.

Даже если человек использовал всего несколько отдельных концепций GTD или не применяет систему регулярно, он все равно может добиться очевидных улучшений. Если вы не вынесли ничего, кроме правила «двух минут», одно это окупит себя сполна. Если вы выпишете на бумагу на несколько задач больше, чем сделали бы раньше, то уже будете лучше спать. Если вы будете полностью очищать папку «Входящие» в электронной почте хотя бы время от времени, это уже повод для празднования. И если вы просто зададите себе или другим вопрос, каким должно быть следующее действие, хотя раньше этого не делали, вы еще на шаг приблизитесь к состоянию продуктивности без стресса.