

Как делать все еще лучше? Знаменитая методика повышения личной эффективности без стресса — в расширенном и углубленном варианте

Дэвид Аллен

Как поддерживать дела в порядке

Принципы полноценной жизни без стресса

МИРОВОЙ
БЕСТСЕЛЛЕР

[Хороший перевод!]

Making It All Work
David Allen



Дэвид Аллен

**Как поддерживать дела
в порядке. Принципы
полноценной жизни без стресса**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2008

УДК 316.477
ББК (Ю)88.52

Аллен Д.

Как поддерживать дела в порядке. Принципы полноценной жизни без стресса / Д. Аллен — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2008

Жизненно важный вопрос для современного человека: как держать все дела под контролем, действовать максимально эффективно и при этом не выбиваться из сил? Легендарная методика Дэвида Аллена Getting Things Done (GTD), изложенная в его книге «Как привести дела в порядок», спасла тысячи благодарных читателей из-под завалов текущих дел. Эта книга о том, почему методика работает, как расширить область ее применения во всех областях жизни, а не только на рабочем месте, и как настроить систему GTD на долгую безотказную работу. Книга принесет пользу всем, кто хочет максимизировать свою эффективность и минимизировать стресс. На русском языке публикуется впервые.

УДК 316.477
ББК (Ю)88.52

© Аллен Д., 2008
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2008

Содержание

Ощутите свободу!	6
1. Введение	7
Несколько слов для тех, кто уже знаком с системой GTD	9
Несколько слов для тех, кому система GTD пока неизвестна	10
Как пользоваться этой книгой	11
Представление об успехе	12
Книга о доверии к своим ответам	13
2. Феномен GTD	14
Эти концепции работают	15
Универсальность и простота внедрения системы	18
Рост проблем и понимания необходимости их решения	19
Нам всем присуще нечто фундаментальное и интуитивное	21
Так что же в действительности представляет собой система GTD?	23
Три модели системы GTD	24
Система GTD: ментальное основание	28
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Дэвид Аллен

Как поддерживать дела в порядке

David Allen

Making It All Work

Winning at the Game of Work and the Business of Life

2-е издание

Издано с разрешения Andrew Nurnberg Literary Agency

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© David Allen, 2008

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

* * *

Ощутите свободу!

Чтобы пройти по сложному маршруту, нужна карта. Эта простая метафора хорошо применима к маршрутам нашей жизни, которые сегодня становятся все хаотичнее и запутаннее. В своей новой книге «Как поддерживать дела в порядке» Дэвид Аллен представляет свой подход, известный как GTD, как раз в качестве такой дорожной карты, помогающей удерживать верный курс и добиваться целей в самых непредсказуемых обстоятельствах.

Эта книга особенно выручит тех, кто чувствует, что трасса все сложнее, скорость все выше, а видимость все хуже. Начните читать ее – и вы увидите, как дорога проясняется и местность вокруг приобретает более вдохновляющие очертания.

Новая книга Аллена – результат большой работы, и это видно сразу. Тысячу раз продумано и проверено то, что в первой книге выглядело как спонтанное откровение. Подход Аллена приобрел глубину и стройность, ради которой автор даже раз-другой расходуется с собою ранним, хотя и не в ущерб реальности – он по-прежнему тщательно избегает чересчур гладких построений и магических чисел.

Всего два слова для практиков GTD: читать обязательно. «Как поддерживать дела в порядке» – это возможность увидеть цельную картину там, где когда-то был набор инструментов, по-новому понять сами эти инструменты, оценить свои успехи и поставить себе новые цели.

Самоорганизация не заключается в том, чтобы привести все вокруг себя в стерильный порядок. Ее цель, как совершенно справедливо говорит Аллен, – свобода, необходимая для творческой, по-настоящему полной жизни. Ощущение большей свободы будет постоянно сопровождать вас на протяжении этой книги, а многие вещи в процессе чтения сами собой встанут на свои места.

Конечно, для достижения реальных результатов нужно не только читать, но и действовать: пробовать, повторять еще, фантазировать, задавать вопросы. Однако в нашем случае переход от знания к действию оказывается совсем не трудным – ведь именно тому, как действовать, и посвящена эта книга.

Виталий Колесник, автор блога kolesnik.ru, посвященного личному развитию и продуктивности

1. Введение

Искусство двигать прогресс состоит в том, чтобы сохранять порядок, осуществляя перемены, и осуществлять перемены, сохраняя порядок.
Альфред Норт Уайтхед

Чтобы сделать нашу жизнь содержательной и полноценной, мы должны уметь начинать и завершать свои дела: управлять своим миром так, чтобы на выходе получать желаемые события и результаты. Ведь недаром ключевыми составляющими успеха являются правильно сделанный выбор и его эффективная реализация. Бесконечный поток книг, семинаров и консалтинговых программ захлестывает нас, хотя изначально призван был облегчить процесс принятия решений, научить разрабатывать планы и ставить цели, помочь определить свои ценности, воодушевиться и воодушевить своих подчиненных.

Сегодня доступны всевозможные методики и инструменты, которые помогают самоорганизации, учат эффективно использовать время и повышать продуктивность труда. Но нет главного – фундаментального понимания сути, динамики и эффективности этих процессов в целом. Возникает вопрос: а существует ли вообще какой-нибудь логичный, системный и понятный способ, позволяющий обрести это понимание?

Смею надеяться, что такой способ вы обнаружите в этой книге. Я создавал ее как руководство по успешной оптимизации любого процесса – от разгребания завалов входящих электронных сообщений до решения серьезной деловой проблемы или организации нестандартного отпуска. К любой из этих задач применимы одни и те же принципы и методы, дающие значимый синергетический эффект. И в бизнесе, и в личной сфере дела пойдут на лад, если четко осознавать суть и цель выполняемой работы, создавать эффективные планы мероприятий и контролировать их выполнение. Парадокс заключается в том, что, когда механизм повседневной жизни разработан нерационально или вообще не продуман, возможности самореализации сокращаются, как шагреновая кожа. И если вы действительно заботитесь о своей семье, здоровье и благосостоянии; если вы действительно хотите реализовать свои творческие возможности и вместе с тем удовлетворить потребность в активном отдыхе, необходимо ко всем этим вопросам относиться как к бизнесу, копируя универсальную предпринимательскую модель поведения.

В 2001 году я издал свою первую книгу «Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса», которая разошлась огромными тиражами на тридцати языках мира. У моей системы появился широкий круг последователей, среди которых руководители компаний, профессора университетов, инженеры-программисты и даже духовенство. Оказалось, что фактически любой человек благодаря системному подходу способен довести предложенные мной методики до совершенства во всех аспектах личной и профессиональной жизни. Уже в самом начале знакомства с системой GTD люди отмечают свои ощутимые успехи в области эффективности контроля, высвобождения энергии и концентрации усилий.

Тем не менее опыт показал, насколько огромна пропасть между пониманием и реализацией понятого. Многослойная структура GTD подобна луковице: нужно снять множество слоев, чтобы добраться до ее глубинной сути. Думаю, даже самые лояльные ее сторонники, скорее всего, еще не осознали ее истинного потенциала, выходящего далеко за пределы простой системы самоорганизации.

Все эти годы я старался убедить пользователей системы GTD в следующем: чем более строго и последовательно они соблюдают все ее постулаты, тем более успешной будет трансляция этого опыта на другие области их деятельности. Постепенно я стал понимать, что именно должен сказать своей новой книгой: она представлялась мне в виде практического руководства

по «гарантированному доступу ко всем возможностям», настоящей дорожной карты, которая приведет вас к потребности в постоянном использовании этого сбалансированного подхода в работе и личной жизни.

Понимание того, что все дела направляются лично вами в нужное русло, создает чувство защищенности и стабильности. Практикой доказано, что система GTD помогает достичь большего контроля над ситуацией и обеспечивает лучшее видение перспективы в самых разных сферах человеческой деятельности. При этом конкретные подходы могут меняться в зависимости от того, какой из них оптимален в данный момент. Например, в начале дня имеет смысл очистить от ненужных бумаг накопитель для входящих документов, а после обеда – организовать мозговой штурм по важному проекту.

При этом надо помнить, что невозможно быть во всех местах одновременно и концентрироваться абсолютно на всем, что требует вашего контроля во всех сферах жизни. Любая команда, прежде чем начать действовать, должна определиться со своими первоочередными целями, ценностями и приоритетами. Любая семья, прежде чем приступить к планированию отпуска, должна сначала завершить некоторые важные и неотложные дела. При этом всегда полезно знать, что лучше предпринять при возникновении той или иной проблемы и с какой точки зрения ее лучше всего рассмотреть в предлагаемых жизнью обстоятельствах.

Все одиннадцать ключевых моделей системы GTD, которые я представляю в этой книге, можно применять почти во всех сферах жизни, при этом каждая из них обладает самостоятельной практической ценностью. Но не забывайте о балансе разумного и полезного.

Большая часть из того, что бездельники, старающиеся запудрить людям мозги, величественно именуют «сложностью», на самом деле является лишь следствием разрухи, творящейся в их головах.

Томас Соуэлл

Начинать приводить в порядок свои дела всегда нужно с идентификации факторов, создающих дискомфорт в вашей душе. Это правило применимо в любых социальных ситуациях, над которыми вы хотите получить больше контроля, например в ходе разговора с детьми или на заседании комитета Торговой палаты. И прошу вас – учитесь избавляться от стресса! Причина ему – хаос и бесконечные терабайты информации, хранящейся годами в вашей голове в виде балласта. Как только вы усвоите основной принцип повышения продуктивности путем снижения стресса и научитесь правильно транслировать информацию во внешнюю среду, вы сразу обнаружите бесчисленные способы извлечения пользы из этого нового состояния. Понимание принципов, лежащих в основе методик GTD, поможет вам осознать, как они работают, и эта новая степень свободы откроет перед вами целый арсенал ранее неизвестных способов наилучшей организации своего жизненного пространства.

Несколько слов для тех, кто уже знаком с системой GTD

Говоря о системе GTD, я, как правило, разделяю людей на три основные группы:

1. Те, кто *считает*, будто освоил эту систему (что на самом деле далеко от реальности).
2. Те, кто действительно освоил часть этой системы, но не использует ее в полном объеме и надлежащим образом (и понимает это).
3. Те, кто освоил эту систему и применяет ее на уровне «продвинутого пользователя».

Представителям первой группы хочу сказать вот что. Попробуйте понять, что вы можете получить при использовании *всех* ресурсов методики. Контроль над многими аспектами повседневной жизни и управление потоками информации оказывается для некоторых людей столь важным, что они даже не пытаются копнуть глубже. Они не задумываются, что за ступенькой, на которую они поднялись, их ждет следующий шаг – к пониманию процессов мышления. Оно ведет от составления списков к решению вопросов, фигурирующих в этих списках. А ведь именно эта работа и занимает центральное место во всем процессе.

Представителей второй группы я хочу воодушевить возможностями нового, расширенного использования моделей системы GTD, которые дают еще больше инструментов и средств для реализации самых смелых задач и планов.

В читателях третьей группы очень хочу укрепить веру в успех и предложить им совершенно новые методы для углубленного понимания полученных ранее знаний. Ваша группа пока немногочисленна, но обладает реальными методами повышения продуктивности и имеет еще более богатые возможности для их совершенствования.

Несколько слов для тех, кому система GTD пока неизвестна

Штудирование моих предыдущих книг не является обязательным условием для чтения этой. Не будет оно и гарантией того, что изучение именно этого текста обогатит вас невиданной пользой. Но книга «Как привести дела в порядок» может стать очень полезным дополнительным источником, позволяющим поэтапно освоить всю систему повышения продуктивности и упрощающим адаптацию этого метода с учетом различных потребностей. Многие описанные в ней детали и методики, важные с практической точки зрения, я не стал дублировать в данной работе. Здесь я концентрирую внимание читателей на ключевых компонентах системы, которые позволяют на практике запустить механизм GTD, и объясняю, почему они оказывают на разных людей различное воздействие, какие положительные результаты могут быть достигнуты благодаря новым возможностям их применения, какие отрицательные последствия могут возникнуть, если игнорировать эти принципы.

Некоторые универсальные методики, имеющие отношение к системе GTD, в будущем, скорее всего, еще более усовершенствуются. Я хорошо помню появление нашумевшего компьютера, созданного на базе принципов игры «Звездный путь» (Star Trek). Он был легко программируемым и управлялся при помощи голосовых команд. Вы просто могли сказать вслух: «Компьютер!» И тот отвечал: «Да, Дэвид?» А теперь представьте... Вы произносите: «Хлеб – дрожжи, мука» – и все это уже стоит в пакете для продуктов у вашей входной двери два раза в неделю, начиная со следующей.

Итак...

– Компьютер!

– Да, Дэвид?

– Зона фокусирования – досуг – в следующий раз в Нью-Йорке – выставка скульптуры...

– Да, Дэвид!

И с этих пор всякий раз, когда поездка в Нью-Йорк значится в вашем расписании, вы получаете электронные сообщения со ссылками на выставки скульптуры, проходящие в этом городе в это время. Автоматический обзор ваших зон фокусирования, интересов и ответственности, выполняемый вашим компьютером каждые шесть недель, будет обязательно включать тему «выставки скульптуры в Нью-Йорке» в ранее заданную категорию «Досуг».

К моменту выхода этой книги в мире уже появилась технология, которая позволяет создать подобную систему. Правда, пока ее нельзя отнести к легкодоступным инструментам. Но вот действия, на которых базируется данная технология – появление идеи, ее фиксирование в надежной системе, сортировка, упорядочивание и предоставление в нужной форме по первому же запросу, – будут всегда обеспечивать повышение продуктивности любой деятельности, а значит, сохранят свою функциональную ценность.

Как пользоваться этой книгой

Я настойчиво рекомендую при чтении этой книги держать при себе блокнот и ручку. Тогда вы сразу же реализуете один из основных принципов – фиксировать любую полезную мысль или деталь, подсказанную вашим сознанием. Такие записи могут пригодиться в самый неожиданный момент для чего угодно, если вдруг вы захотите это «что угодно» сделать. В процессе чтения в вашем сознании могут всплывать различные образы и мысли, иллюстрирующие самые разные сферы жизни – не теряйте замечательную возможность отыскать в них золотой песок!

Приспособления для записи должны быть под рукой всегда. Пусть они и не пригодятся, но наличие ручки позволит вам чувствовать себя уверенно в любых обстоятельствах: это один из инструментов реализации вашей установки на получение максимальной пользы всегда и везде. Действуйте так, будто обязательно найдете в любой ситуации что-то полезное для себя, и это станет для вас «автоматически сбывающимся пророчеством».

Благодаря этой книге вы узнаете о некоторых проверенных моделях, которые можно использовать в консалтинге как для работы с отдельными людьми, так и для работы с группой.

В процессе создания этой книги я беседовал с массой умных, состоявшихся, творческих людей, которые признавались в своем интересе к системе GTD и полагали, что могли бы сделать во сто крат больше, если бы знали, как применить эту методику в полном объеме.

Содержание этой книги не истина в последней инстанции, а заслуживающие доверия и реально осуществимые подходы к решению любых вопросов. И что более важно, эта книга помогает понять, какие именно вопросы задавать, когда и каким образом лучше всего реализовывать свои планы, в каком направлении двигаться к желанному успеху.

Представление об успехе

Любому участнику Олимпийских игр известно, что визуализированная мечта о победе необыкновенным образом повышает настрой и результативность. В связи с этим предлагаю вам прямо сейчас на время прекратить чтение и представить то, что вы действительно хотели бы получить в результате изучения этого материала.

Зачем вы купили эту книгу? Что привлекло вас, когда вы выбирали ее? Что вы надеетесь получить после ее прочтения?

Позвольте помочь вам.

Подумайте: что было бы, обладай вы способностью легко возвращать себе ощущение перспективы и контроль над ситуацией всякий раз при ее потере?

Понравится ли вам чувство уверенности в том, что в ваших руках абсолютно надежный способ возвращаться на путь истинный, в ваше прежнее положение в игре всякий раз, когда вам это надо?

Какие новые риски вы готовы были бы взять на себя, зная, что владеете такими навыками и инструментами? Какой успех мог бы прийти к вам?

Я гарантирую: если вы готовы экспериментировать, вам будет достаточно небольшой концентрации внимания и самодисциплины, а также овладения несколькими простыми методиками, чтобы достичь этого уровня и даже превзойти предполагаемый результат.

По ходу чтения мы тщательно проработаем различные уровни вашей деятельности. Вам придется набраться терпения, чтобы ни при каких обстоятельствах не потерять из виду конечные цели. Вы должны постоянно помнить о них как о спасательном круге, который всегда поможет выбраться на берег, скорректировать свои действия, исправить любую ситуацию и вернуться на правильный путь.

Книга о доверии к своим ответам

Эта книга отнюдь не энциклопедия жизненных рецептов. Не ждите от нее категорических ответов на вопросы в духе: что мне нужно сделать, чтобы поменять место работы? должен ли я вести себя по-другому? стоит ли мне покупать компанию? нужно ли нам приобретать щенка?

Эта книга учит понимать и применять на практике именно те методы, которые помогут развить уверенность в своих силах, а значит, доверять своим решениям. Такова моя главная задача.

Книга «Как привести дела в порядок» дала читателям конкретный вектор развития. А новая книга даст уверенность в своих силах. Ведь в условиях вечного дефицита безопасности и стабильности единственное, за что действительно стоит бороться, – это постоянство. Оно превращается в спасительную соломинку в водовороте бесконечных изменений. Понимание проблемы дает точку опоры, обеспечивает свободу от стресса и оптимальность решений. Как говорится в знаменитой арабской пословице, привяжи верблюда и положишься на волю Аллаха.

2. Феномен GTD

*Как бурный хаос грозы приносит благодатный дождь, который дает жизнь, так и в человеческом обществе временам успеха предшествуют времена беспорядка. Успех приходит к тем, кто может выдержать шторм.
И Цзин. Книга перемен*

Анализируя причины популярности системы GTD, я могу выделить четыре основных фактора.

Во-первых, эти концепции реально работают, причем механизм их работы логически понятен.

Во-вторых, их легко воплотить в жизнь, причем это может сделать любой человек, в любое время, с помощью совершенно обычных инструментов, которые всегда и у всех под рукой.

В-третьих, и проблемы, которые решаются с помощью системы GTD, и осознание важности этих проблем продолжают расти с головокружительной скоростью и в глобальном масштабе.

В-четвертых, предложенная модель затронула нечто глубокое и интуитивное, резонирующее с человеческой душой на многих уровнях.

Эти концепции работают

Модель GTD исследовалась, тестировалась и доводилась до совершенства в обычных условиях с участием обычных людей. Я стремился дойти до сути методов самоорганизации, которые реально работали. Я задавался вопросом: почему, сформировав в очередной раз большой список всех дел, которые до этого держал в голове, я начинаю испытывать совсем другие чувства при мысли о стоящих передо мной задачах? И почему задачи после этого становились все более понятными и прозрачными? Ведь по существу ничего не менялось. Вывод напрашивался сам собой: пока задача оставалась у меня только в голове, я постоянно боялся забыть и проигнорировать ее, тем самым загоняя себя в состояние постоянного стресса и утомленности. Если же я своевременно фиксировал ее на каком-нибудь носителе, такого рода мысли постепенно начинали отпускать меня из своих цепких объятий.

А могут ли применяться эти принципы везде, кем угодно, в любое время? Обеспечат ли они желаемый результат?

Я сам скрупулезно соблюдал все эти процедуры, стремясь получить исчерпывающий набор ключевых принципов, которые все вместе и составляют систему GTD. Оказалось, что они были столь эффективными именно потому, что базировались на самом глубоком и фундаментальном уровне работы механизма реализации проектов и нашей работы над этими проектами.

Сортировка «рутины», находящейся в папке или лотке для входящих документов, является самым рациональным способом формирования правильного подхода ко всему новому, что поступает из окружающего мира. Упорядочение и периодический обзор состояния незавершенных дел по списку означает не только то, что вы теперь полностью контролируете имеющийся объем работ, но и то, что вы, помимо прочего, осуществляете управление соответствующим проектом. Уточнение и оценка значимости вашей зоны фокусирования или зоны ответственности на работе помогает ощутить, что вы полностью контролируете ситуацию по всем своим проектам, позволяет добиться душевного равновесия, а также, что немаловажно, более широко пользоваться своим жизненным опытом. Масштаб прикладного применения модели GTD или ее элементов кажется при этом безграничным.

GTD и IT – гармония высоких технологий

Я заметил, как быстро росло и число сторонников системы GTD в блогосфере, сфере высоких технологий и IT-сегменте. Почему она была принята с таким энтузиазмом в этой всегда критически настроенной среде?

Я похож на всех обычных лентяев, которых так много на нашей планете. Почти все мои знакомые, помешанные на компьютерах, тоже относятся к этой категории. Например, программисты упорно трудятся, пытаясь изобрести нечто такое, что освободило бы их от упорного труда. Вообще же смысл вычислительной техники заключается в том, чтобы ускорить и облегчить людям их работу, чтобы продукты их труда были более функциональными и сбалансированными. Слоган «Максимум результатов при минимизации сил и средств» является и сущностью системы GTD по повышению продуктивности, и основной сферой деятельности программистов! Поэтому совершенно естественно, что люди, связанные с миром компьютеров, всегда будут тянуться к идеям, которые лежат в русле их интересов.

Компьютерные программы должны работать в своей ограниченной предметной области во всех возможных режимах. А это достигается путем создания системного, непротиворечивого свода правил. Точно так же для предписаний системы GTD характерно отсутствие упущений или сбоев, неоднозначных или незамеченных элементов. Один технарь и по совмести-

тельству новообращенный «GTD'шник» объяснил мне эти процессы, что называется, со своей колокольни: «Дэвид, вы всего лишь выделили подпрограммы, которые запускаются всегда, независимо от предметной области той или иной конкретной программы».

GTD является системно независимым концептом, то есть ею можно эффективно пользоваться с помощью любого персонального инструмента или программного обеспечения, если они предназначены для упорядочения. Она позволяет наконец-то воспользоваться преимуществами некоторых программ, которые раньше использовались крайне редко. Среди тысяч пользователей популярного корпоративного настольного программного обеспечения, такого как Microsoft Outlook или Lotus Notes, были практически не востребованы такие функции, как «Задачи» (Task) или «Дела» (To-Do). Обнаружив, что эти функции можно настроить для применения в рамках системы GTD, пользователи, таким образом, получили доступ к новым возможностям своего программного обеспечения. Кроме того, появилось основание для генерирования и упорядочения идей, что дало толчок к появлению сотен новых прикладных программ, в основу которых легли принципы GTD.

Отличие GTD от других моделей и систем

Говоря о «личной самоорганизации», мы обычно подразумеваем под этим получение полного контроля над своим психическим состоянием и над ситуацией в окружающем нас материальном мире. С помощью обычной деятельности этой цели достичь невозможно. Для успешного решения задачи в первую очередь нужно зафиксировать, уточнить и оценить значимость всего непонятного в окружающем мире, после чего удалить все, что не имеет к вам отношения. Только после этого вы сможете привести все в порядок надлежащим образом. При этом вы должны предусмотреть процедуру регулярного обзора состояния дел после их полного упорядочения. GTD – это первая популярная система, которая учит начинать любое дело с составления списка всех дел и проблем, которыми забита ваша голова. Только после этого выполняется оценка значимости по каждому пункту списка.

Авторы других систем, видимо, забывали об этих составляющих, которые на самом деле важны для получения полного контроля над ситуацией и представления о перспективах. К примеру, существуют модели, сосредоточенные только на приоритетных проблемах (что вредит эффективному решению низкоприоритетных задач). Даже если эти модели действительно обеспечивают определение ценностной иерархии поставленных целей, все равно с их помощью невозможно выполнить декомпозицию целей по видам и подуровням. А ведь каждый из этих видов и подуровней нуждается в специфичных силах и средствах.

В целом все модели или системы, которые я исследовал, похоже, предполагают одно и то же. Их авторы исходят из того, что вы всегда можете начать на пустом месте с текущего, точного и целостного представления о своей перспективе; что вы формулируете задачи, определяете силы и средства; что вы обеспечиваете стабильность и сбалансированность своих дел, которые изначально находятся в фокусе вашего контроля и приведены в соответствие с предварительно выработанными целями и планами. Удачи! Вы видали хоть одного человека, у которого жизнь была всегда стабильной и простой?

Практический опыт намного сложнее, чем такая идеальная модель. Мы постоянно пытаемся управлять своим миром; мы ощущаем, что для нас важно на всех уровнях; мы в меру своих способностей стараемся контролировать ситуацию; мы постоянно находимся под давлением новой внешней информации и ударов судьбы; мы постоянно растем и меняем собственные представления о своих же перспективах. Если попытаться просто переформулировать некую модель фокусирования и упорядочения, в рамках которой не принимаются во внимание все вышеназванные факторы и которая не позволяет лучше понять состояние ваших дел, ничего не выйдет. С системой GTD все получается.

Критерий удачной разработки = устранение сопротивления

Возможно, эффективность системы GTD будет легче понять, если мы попробуем рассмотреть ситуацию в целом с точки зрения устранения какого-либо сопротивления,

Я много лет удивлялся, почему системой GTD активнее всего интересуются как раз те читатели, которые не очень-то в ней нуждаются. Люди, которые нанимают коучей, чтобы усовершенствовать свои рабочие процессы, обычно сами относятся к категории высокоэффективных людей. Они уже являются рекорсменами в своей области деятельности и высокопродуктивными руководителями. Почему? Ответ прост: именно для этой группы людей характерно глубокое понимание отрицательных последствий системных помех и сопротивления.

С другой стороны, если у человека уже все хорошо и он потерял интерес к повышению своей результативности, то ему, скорее всего, глубоко безразличны подобные системы. По моему мнению, популярность системы GTD в немалой степени была обусловлена дефицитом людей, которые в жизни или работе владели бы хоть какой-нибудь действенной системой, способной снижать сопротивление и повышать продуктивность. Система GTD как раз и стала необходимым и достаточным инструментом управления сложными ситуациями, правда, только теми, для которых характерен органический тип приспособляемости. Она позволяет поддерживать стабильность в условиях бесконечного разнообразия форм роста, изменений и флуктуации¹.

¹ Флуктуационным (от англ. fluctuation) принято называть колеблющееся, мерцающее, зыбкое, непостоянное восприятие окружающего мира. *Прим. ред.*

Универсальность и простота внедрения системы

Для немедленного внедрения системы GTD в жизнь не нужно приобретать какой-либо специальный программный продукт или овладевать новыми навыками. Достаточно обычного здравого смысла. Единственные безусловные требования – наличие какого-нибудь инструмента для фиксации информации, разумный подход и надежное место, где вы сможете хранить списки своих дел. Эта универсальность и послужила причиной популярности системы.

За многие годы я не обнаружил какой-то особой категории людей, которой система GTD подходила бы больше, чем остальным. Ее с успехом используют президенты ведущих корпораций и обычные дети, люди искусства и руководители проектов, целые семьи и представители духовенства, студенты и пенсионеры. Мы проводили GTD-тренинги и в корпорациях, входящих в список Fortune 50, и в некоммерческих организациях, и в компаниях, работающих в области высоких технологий, и на семейных предприятиях, и в правительственных учреждениях. Мы знакомили с этой системой представителей кредитно-финансовых и коммунальных услуг, здравоохранения и энергетики, транспорта и аэрокосмической промышленности, науки и образования и, конечно же, практически всех сфер бизнеса. Ее одинаково воспринимали и в Германии, и в Саудовской Аравии, и в Эстонии, и в Пуэрто-Рико, и в Канаде, и в Бразилии. Мы не обнаружили каких-либо различий в восприятии этих методик в зависимости от типа личности, стиля обучения или пола.

Рост проблем и понимания необходимости их решения

Если бы система GTD помогала решать только какие-то уникальные проблемы, ее востребованность была бы ограничена. Если бы она была панацеей от малозначительных проблем, глупо было бы ожидать ее широкой популярности.

Сейчас люди все чаще и чаще испытывают стресс, ощущение полной потери контроля над ситуацией. Поэтому во всем мире растет осознание потребности в восстановлении душевного равновесия.

Чего мы в итоге хотим? Мы хотим больше свободы и меньше работы. В то же время мы хотим быть постоянно готовыми к неожиданностям, которые сейчас происходят чаще, чем когда-либо прежде. Короче говоря, мы все отчаянно хотим узнать, как управлять – нет, не информацией – делами. И понять, как все наши дела влияют друг на друга.

Когда количество флуктуаций зашкаливает

Меня часто спрашивают: «Дэвид, в чем новизна вашего метода с точки зрения технологий, межличностных коммуникаций, информации, то есть именно тех факторов, что вызывают стресс?» Мой ответ всегда прост: «В нем нет ничего нового. Новизна – исключительно в повышении частоты обновления ваших дел без стресса».

Перемены, даже положительные, всегда влекут за собой стресс. Ведь все новое неизменно связано с перенастройкой отношений и изменением представления о самом себе. Так было, и так будет впредь. Сегодня за какие-то три дня происходит столько глобальных перемен, возникает столько новых проектов и происходит столько переоценок ценностей, сколько во времена молодости наших родителей случалось в течение целого месяца или даже года. Поэтому они спокойнее переносили стрессы. Мы живем фактически в условиях постоянного стресса: новые технологии позволяют любой информации оседать в вашем электронном почтовом ящике, а любое голосовое сообщение способно в любой момент взорвать ваш внутренний мир и разрушить ваши приоритеты, как картонный домик.

Не информация, а серьезные перегрузки

Основные популярные системы самоусовершенствования ориентированы на решение двух проблем: управление временем (тайм-менеджмент) и управление информацией. Их решение, как правило, состоит в простом вводе ваших проектов в заданную систему. При этом используется календарный план и почасовое расписание, применяются такие опции, как темп, пространство, сортировка, выбор инструментов и технологий.

Как бы то ни было, ни время, ни информация сами по себе не могут стать источником стресса. На деле вы не можете управлять временем: это типичная гипербола. Вы можете руководить только своими действиями и фокусировкой внимания. Время – это то, что помогает уяснить, в условиях каких ограничений, то есть где и когда вам нужно выделить конкретные ресурсы (силы и средства). Если вы действительно эффективно управляете своими делами, фактор времени практически нейтрализуется. У вас отсутствует ощущение дефицита ресурсов, конфликтов или дисбаланса.

Реальной проблемой в этих условиях становятся серьезные перегрузки. Природа – один из самых сложных внешних миров, с которыми мы сталкиваемся, – помогает нам расслабиться благодаря своей удивительной органичности и постоянной изменчивости. При этом информа-

ция, поступающая к нам из природы, понятна, очевидна и оставляет в памяти позитивные воспоминания.

Информация же, поступающая по электронной почте, зачастую бестолкова. Нужно открыть соответствующую папку, прочесть письмо, понять и оценить его, после чего системно интегрировать все поступившие сообщения и факты. При этом нагрузка такова, как будто вы в течение дня сталкиваетесь с сотней медведей, пчел и других «движущихся объектов».

Как показывает практика, справиться с таким стрессом можно проверенным способом, применяя по отношению к каждой из контролируемых позиций эффективные интеллектуальные методики и сортируя всю входящую информацию по соответствующим папкам. Именно этому учит система GTD. И именно поэтому она эффективно работает в довольно жестком режиме.

Способность «приводить дела в порядок» легко развить

Другим фактором широкого распространения системы GTD стало повышение требований к собственной эффективности. Мир, в котором мы живем, требует умения быстро приводить свои дела в порядок и добиваться поставленных целей. Энтузиазм и инновации являются критически важными факторами. И если, например, компания или индивидуум не могут выполнить разработанный план, любые, даже самые замечательные идеи и стратегии становятся бесполезными.

Но я утверждаю, что научиться добиваться поставленных целей действительно можно. До сих пор широко распространено мнение, что одни люди от природы более продуктивны, а другие изначально не обладают этой способностью. Подобное предвзятое мнение было характерно для менеджеров по продажам, но лишь до того дня, когда некто понял, что процесс продаж можно регламентировать, разложив его на специфический набор процедур, которые можно изучить и воспроизводить.

Похожие случаи часто происходят в области творчества и инноваций. Раньше считалось, что человек от рождения наделен или же обделен талантом к открытиям и творчеству. А это не так. Если строго следовать своеобразному регламенту, то на выходе любой человек получит ворох творческих и инновационных идей и решений.

Аналогично существует специфический процесс по приведению в порядок своих дел. Его регламентом как раз и является система GTD. Этот процесс можно изучить, а затем беспретственно передавать и внедрять опыт его использования любым человеком любой культуры.

Нам всем присуще нечто фундаментальное и интуитивное

Должен сказать, что в системе GTD по ходу ее разъяснения появляются трудноуловимые моменты, уходящие своими корнями в психологию, эстетику и духовность. Поэтому я сомневался, что мне удастся объяснить этот процесс простыми словами. Как правило, мы стремимся взаимодействовать с окружающим миром непредвзято, но при этом нелинейно, без подключения формальной логики и принципов индуктивного подхода. (Конечно, мы способны к такого рода мышлению и анализу, но обычно проявления окружающей реальности не вписываются в рамки рациональных категорий.)

Нам кажется, что в нашей душе существует что-то глубинное, какой-то сигнал, импульс, который вдохновляет и ведет нас. При этом большинству людей этот сигнал далеко не всегда предлагает здравый и предметный план действий. Оценивая прожитую жизнь, вы действительно обнаружите в ней присутствие некоей предопределенности, которая между тем не представлялась вам очевидной, а потому вы даже не пытались ею руководствоваться.

Огромное количество дел, которыми вы занимались, были не запланированы и неожиданны. Однако вы быстро делали необходимые выводы и действовали сообразно им. Другими словами, вы всегда занимались выработкой своего конкретного отношения к этим событиям. Так или иначе, ваш собственный внутренний концептуальный проект и то, с чем вы сталкивались в окружающем мире, всегда были взаимосвязаны.

Известно, что самым продуктивным способом действий является их непрерывное чередование: сначала поиск вариантов усовершенствования своего обычного образа жизни, затем выбор инструментов и методик анализа и реализации этих новых представлений. Система GTD одинаково эффективна как для систематизации информации, поступившей из внешних источников, так и для того, чтобы выявлять и распознавать внутренние тенденции и импульсы. При этом для запуска этих механизмов не нужно специально готовиться или предварительно о чем-то особо размышлять. Мы всю жизнь воспринимаем, оцениваем, сортируем, планируем и исполняем... Базовая формула GTD делает весь этот процесс более осознанным и позволяет динамично и продуктивно воплощать свои представления в жизнь.

Система, помогающая обнаружить то, что уже у вас есть

Мы всегда загружены массой дел. Нам катастрофически не хватает времени даже на то, чтобы выделить самое важное из них. Поможет ли система GTD не стать заложником «рутины» и хаоса? Это элементарно, говорю я.

Рассматривая накопившиеся дела, вы просто уточняете для себя, что является наиболее важным в данный момент. Единственное условие – вы должны быть полны творческой энергии, воодушевлены и обладать должным уровнем интеллекта, чтобы распознавать ситуацию на глубоком уровне и устранять препятствия, мешающие полному самовыражению. Кроме того, вам потребуются инструменты, которые помогут понимать, формулировать, формировать и выражать свои способности и возможности в этом мире максимально полно. Система GTD хороша тем, что никому не навязывает свои цели. Она лишь предоставляет возможность вернуть самым простым и эффективным способом контроль над ситуацией.

У системы GTD есть свой стиль...

Система GTD обладает определенным уровнем сложности, что немаловажно в той или иной конкретной ситуации, в которой вы получаете, по сути, дорожную карту, открывающую

перспективы. Прошу вас помнить, что GTD – это не столько система, сколько системный подход.

Любая система обладает ограниченным жизненным циклом. Ведь форма всегда определяется содержанием, то есть представление о желаемых результатах будет непрерывно меняться в качественном и количественном отношении. Поэтому системы, обеспечивающие их достижение, должны соответственно разрушаться и выстраиваться заново. Подход, при условии, что он верен, будет постоянно адаптироваться и видоизменяться в соответствии с текущим моментом. Модель GTD как раз и обеспечивает возможность одинакового подхода ко всему, с чем вы можете столкнуться в жизни. Для нее все одновременно важно, но в то же время несущественно. Как у вас с выполнением своего предназначения? Отлично. Вам нужно покормить кошку? Замечательно. Если эти вопросы актуальны для вас, значит, именно здесь надо искать ваш золотой песок, который обязательно будет извлечен и тщательно отмыт. Если эти вопросы не тревожат ваше сердце, не тратьте впустую энергию, размышляя о них.

Я бы сказал, что система GTD деликатна. Она часто применяется в очень щекотливых ситуациях. Трудноразрешимые вопросы, запутанные проблемы, вызывающие самые болезненные эмоции, лишают нас покоя и сна, оккупируют все внимание. В таких случаях система GTD превращается в подобие якоря, который позволяет критически оценивать проблемы и «заземлять» тревожащие мысли для более точного понимания сути проблем. Если, например, вы достаточно смелы, чтобы собрать в папке или лотке для входящей информации материалы по проблеме «Папа и хоспис», значит, вы уже достаточно зрелы, чтобы ставить перед собой настолько сложные цели, и достаточно решительны, чтобы разработать план действий, который в итоге приведет вас к их достижению.

Так что же в действительности представляет собой система GTD?

Специально для тех, кто еще незнаком с системой GTD, я хотел бы вкратце повторить некоторые ее ключевые принципы.

Прежде всего GTD – это тонко подстраиваемая система, основанная на здравом смысле и логике. С ее помощью, имея полный, упорядоченный список регулярно отслеживаемых и контролируемых дел, вы сможете сосредоточиться на своем внешнем и внутреннем мире под оптимальным углом зрения, что поможет сделать правильный выбор в данный момент. Система GTD представляет собой легкий, поэтапный и эффективный метод достижения высокой продуктивности без стресса. Среди ее основных возможностей:

- фиксация всей информации, которая вызывает ваш интерес;
- постановка целей и разработка планов мероприятий по всем значимым для вас вопросам;
- ранжирование напоминаний и важной информации по соответствующим категориям, которые отвечают вашим приоритетам и потребностям;
- систематический контроль состояния дел по шести горизонтам стоящих перед вами задач (предназначение, видение, цели, зоны фокусирования, проекты и планы мероприятий).

Планомерное следование методикам системы GTD вселяет в человека уверенность в своих силах, позволяет снизить перегрузки и высвободить мощный поток творческой энергии. С ее помощью можно избавиться от всевозможных ограничений и научиться гибко управлять любыми деталями и нюансами своей жизни Система позволяет строго придерживаться основных принципов продуктивности, при этом обеспечивая вас огромной свободой в выборе способов. Единственный правильный путь, согласно концепции GTD, – привести свои дела в порядок и добиться поставленных целей, затратив на это минимум внимания и энергии. Опыт наставничества тысяч людей, в ходе которого нами отработывались наиболее передовые технологии организации труда, помог мне отшлифовать систему GTD.

Три модели системы GTD

Система GTD по сути представляет собой простую компиляцию трех моделей. По большей части я их обнаружил и проверил в процессе ежедневного общения с людьми, нуждавшимися в уточнении своих жизненных ситуаций и выборе направления дальнейших действий.

Выношу на ваш суд краткое описание этих трех моделей. Чуть позже в этой книге я подробно разьясню, как они работают и как работать с ними.

Управление рабочим процессом

Модель управления рабочим процессом состоит из пяти этапов²:

- сбор/выявление;
- сортировка;
- упорядочение;
- обзор состояния дел;
- исполнение.

В сущности это методика, разработанная как самый эффективный способ сбора/выявления, анализа, упорядочения и управления списками «рутины». То есть того, что мы должны систематизировать и победить. Эта методика подразумевает тщательное фиксирование всего необработанного входящего материала, принятие соответствующих решений по каждой позиции, упорядочение полученных результатов по категориям, оценку всей системы в целом и отдельных ее частей, а также выбор правильного варианта действий. Этот компонент, отражающий «горизонтальную» часть методов самоорганизации, в наибольшей степени связан с системой GTD. Он является наиболее простым прикладным средством, способным немедленно повысить продуктивность.

Естественное планирование

Планирование и управление проектами, как правило, подразумеваются моделью рабочего процесса, но не рассматриваются в качестве самостоятельных целей. Сортировка собираемой информации (в электронной почте, в лотке для входящей информации или в протоколах совещаний) обязательно сопряжена, с одной стороны, с вычленением и инициированием проектов по мере появления соответствующих идей, а с другой – с разработкой плана мероприятий по реализации этих проектов.

Как бы то ни было, часто приходится работать над реализацией целей, требующих кропотливого и тщательного продумывания. К таковым, например, относятся ваша свадьба, новый сайт, написание книги или долгожданный отпуск. Для планирования и реализации таких проектов я сформулировал простую модель с пятью фазами.

На заре эпохи управленческого консультирования тема «Планирование проекта» для моих клиентов представляла второстепенный интерес. Как правило, они задавали один и тот же вопрос: «Какая модель или программное обеспечение лучше всего подходит для планирования проекта?» Им казалось, что все разработки, имеющиеся в этой области, изначально либо слишком просты, либо чересчур сложны.

Я говорил им об обычном подходе к планированию, когда мы размышляем о делах, не особенно стараясь упорядочить их и добиться поставленных целей. Отрадно заметить, что при

² Более детальная схема представлена в [Приложении IV](#).

этом мы все-таки в большинстве случаев тратим свое время эффективно, но не очень четко осознаем, каким образом все это делаем. Даже просто выходя из дома пообедать или поработать на садовом участке, мы так или иначе занимаемся своего рода планированием. По моему убеждению, вообще невозможно прожить день и при этом не планировать свои действия.

Независимо от того, большой или маленький проект находится в работе, наше сознание в процессе воплощения замыслов в реальность естественным образом проходит через пяти-этапный процесс, который выглядит так³:

- предназначение и принципы;
- видение;
- мозговой штурм;
- упорядочение;
- планирование последующих мероприятий.

Мы вынашиваем свой замысел, осознаем свое предназначение. При этом направление наших мыслей и модель поведения определяются нашей системой ценностей. Затем мы разрабатываем видение, то есть свое представление о том, какая реальность удовлетворила бы нас по факту выполнения своего предназначения. Несоответствие действительности эталону повергает нас в стресс, и мы автоматически начинаем генерировать идеи о том, как добиться реализации своего видения (мозговой штурм). Далее мы приступаем к сортировке полученных идей по компонентам, очередности и приоритетности (то есть упорядочиваем их). Так формируется наш личный план действий, направленных на то, чтобы добиться поставленной цели.

Эта модель планирования естественна и не является стандартным регламентом. Тем не менее она может использоваться как эффективный способ фокусировки сил и средств без всякого непроизводительного напряжения и позволяет сформировать «вертикальный» срез размышлений, необходимый для разного рода проектов, ситуаций и тем.

Осталась еще одна движущая сила, которую обязательно нужно рассмотреть, – расстановка приоритетов.

Горизонты фокусирования

Управление – это всего лишь распределение ограниченных ресурсов (сил и средств), подразумевающее владение искусством выбора, или искусством расстановки приоритетов. Мне всегда казалось, что способ, с помощью которого большинство моделей тайм-менеджмента и стратегического консалтинга изображают процесс расстановки приоритетов, совершенно негоден. По крайней мере он проработан явно недостаточно, без учета всех факторов, которые действительно влияют на наши действия.

Все мы обычно естественным образом расставляем приоритеты, но можем еще более оптимизировать этот процесс. С этой целью я выявил шесть горизонтов фокусирования и исследовал их роль, проверив все факторы, влияющие на наш выбор.

Горизонты фокусирования я открыл для себя в какой-то степени случайно. Однажды ко мне обратились с просьбой организовать сессию коучинга для одного топ-менеджера с Уолл-стрит. Главной проблемой для этого человека было «чрезмерное количество совещаний». Его помощник постоянно отбивался от сотрудников, жаждавших записаться на прием к шефу, при том что график был забит на месяцы вперед.

Когда я пришел к нему в офис, он закрыл дверь и тут же умоляюще спросил: «Что мне делать с этим графиком?» Я решил начать с уточнения перспективы и на доске, висевшей у его рабочего стола, записал свою версию таких важнейших моментов, как:

- предназначение и принципы;

³ См. Приложение II и Приложение III.

- видение;
- цели;
- зоны ответственности;
- проекты;
- планы мероприятий.

Каждый из этих уровней имел свое содержание, которое могло оказать влияние на результат нашей беседы. И не успел я завершить список, как мой визави воскликнул: «Я понял!» – «Что вы поняли?» – спросил я. «Нет, я не по поводу совещаний... Это я о своих детях!»

После этого он вплотную занялся анализом своих совещаний, убежденный, что наша встреча поможет ему разобраться в причинах его крайне жесткого ритма. Его озарило, что бесконечные заседания украли у него массу времени, которое он мог бы с пользой потратить на общение со своими подрастающими сыновьями. Цель не стоила затраченных усилий.

Как правило, при решении различных задач мы, порой даже не отдавая себе отчета в происходящем, работаем со всеми шестью вышеназванными уровнями. Все мы имеем свое предназначение, ценности и видение (положительное или отрицательное). Все мы занимаемся какими-то серьезными делами, которые, завершаясь, становятся видением. Воплощая идею в реальность, мы должны одновременно контролировать несколько ключевых зон нашей работы и жизни, и при этом придерживаться определенных стандартов и принципов. У всех нас есть проекты, завершив которые мы выполним некие обещания самим себе. Мы все совершаем какие-то действия на основе поставленных задач, используя в работе определенное количество горизонтов фокусирования из пяти известных.

При этом выбор предпринимаемых действий напрямую влияет на результативность на самом высоком горизонте фокусирования. В этом и заключается суть расстановки приоритетов: чем больше предпринимаемое действие приближает вас к выполнению своего предназначения, тем выше его ценность для вас.

Горизонты фокусирования – это не единственное, что следует учитывать, решая, чем заняться, скажем, в три часа пятнадцать минут завтра днем. Отвечая на данный вопрос, вы должны принять во внимание такие практические вещи, как время, воодушевление и местонахождение. Предлагаемая шестиуровневая структура дает надежный практический инструмент, с помощью которого мы можем обдумать любую ситуацию всесторонне и системно⁴.

Как объединить эти модели

Недавно я понял, что все мои методы касаются нескольких ключевых аспектов контроля развития ситуации и перспективы, независимо от предмета, места и обстоятельств. Я сократил количество методик GTD до двух основных частей, которые, по сути, являются функциональными способами понимания процессов, первоначально названных мной «горизонтальным» и «вертикальным».

Люди не могут так же легко усвоить понятие «потеря горизонтальной ориентации», как понятие «потеря контроля». Понятие «потеря вертикальной ориентации» дается им не столь легко, как «потеря перспективы».

Искусство управления рабочим процессом сбора/выявления, сортировки, упорядочения, обзора состояния и исполнения дел обеспечивает получение контроля над ситуацией. Модель естественного планирования и горизонты фокусирования дают ощущение перспективы.

Вам, возможно, уже известны аналоги двух последних моделей. Горизонты планирования, по сути, представляют собой модель планирования применительно к общим сценариям, таким как ваша жизнь, компания или наука. То есть они являются примером иерархического

⁴ См. Приложение VII.

мышления, которое позволяет оценить значимость всей «рутины» и оптимально откорректировать ситуацию. Зачем мы вообще занимаемся чем-то в данную минуту? Какой результат может при этом считаться успешным? Какие из компонентов нам необходимы для благоприятного завершения дел? Каким должен быть план последующих мероприятий?

Эта система не более чем искусство фокусирования

Как вам уже понятно, система GTD – это прежде всего искусство фокусирования, то есть устранения всего, что отвлекает ваше внимание. Вместе с тем она представляет собой набор инструментов, помогающих сосредоточиться на действительно важных вещах – способе и времени действий, необходимых для достижения цели. Потеряв контроль над ситуацией, вы не сможете сосредоточиться ни на чем, ну разве что на самых простых и неотложных мерах. Именно поэтому ключевой компонент данного метода подразумевает использование всевозможных методик получения такого контроля.

Точно так же, если контроль над ходом выполнения задач на всех горизонтах фокусирования вдруг оказывается потерян, вам становится критически важно вернуть себе ощущение перспективы, чтобы восстановить фокус. Отсюда проистекает вторая главная тонкость искусства управления: разработка правильного алгоритма анализа, который применяется для обзора состояния дел и последующей корректировки всего, что относится к зоне вашего внимания на всех горизонтах фокусирования.

Все вышесказанное находит воплощение в практических мероприятиях, то есть в том, что вы решаете осуществить в каждый данный момент времени. Практические мероприятия обеспечивают конечный результат реализации всех пяти этапов получения полного контроля над ситуацией и заключительное операционное выражение всех уровней вашей жизни и работы. Независимо от того, в какой степени вы осознаете свои действия в рамках концепции «пяти этапов и шести уровней»⁵, вы никогда не должны прекращать работу. Эта концепция должна обеспечить главное: чтобы вы всегда прочно держались в седле, уверенно управляя процессом выявления и селекции вариантов действий.

⁵ Об этом подробно рассказывается в первой книге автора [«Как привести дела в порядок»](#). *Прим. ред.*

Система GTD: ментальное основание

В последние годы я наблюдаю устойчивый интерес к концепции «эмоционального интеллекта». Здравый смысл трактуется в ней как способность управлять своими чувствами и имеет прямое отношение к личной эффективности и профессиональным результатам. Коммуникации, сотрудничество, командная работа и управляемые отношения становятся все более важными факторами профессиональной жизни, что делает чрезвычайно полезным фокусирование на эмоциональной компоненте.

Тем не менее я утверждаю, что имеется еще одно более чем приемлемое обоснование нашим теориям и лежит оно в области ментального интеллекта! Мы должны досконально владеть и управлять процессом мышления, постоянно оттачивая его уровень. Я никоим образом не отказываю людям в способности думать. Просто мы особо не утруждаем себя этим занятием и не используем свой потенциал с должной эффективностью. Причина тому – банальная лень. У нас нет желания привести в порядок свою электронную почту или записи телефонных звонков. Это сводит к нулю эффективность в целом. Таким же результатом награждается чрезмерно эмоциональное или, наоборот, индифферентное отношение к планируемому или выполняемому делу.

Мой опыт говорит, что нельзя недооценивать роль контроля мышления в таких ситуациях. Понятие «мышление» в его самом широком смысле означает процесс возникновения эмоций под воздействием мыслей, но не наоборот.

У вашего сознания нет собственного сознания

Люди в массе своей представляются мне существами более чем разумными. Анализируя мотивы их поступков, я, конечно, делаю различия между мышлением и сознанием, но не хочу забираться в глубины философии или психологии. Исходя из своего опыта, могу утверждать, что мышление – это закономерный результат соединения интеллекта с замыслами. То есть использование сознания и интуиции помогает различать понятия и принимать решения. Если вы когда-либо меняли свои решения, значит, вы можете преодолеть свою ограниченность и способны к творческому фокусированному мышлению.

Сознание – великий слуга, но ужасный учитель. Оно готово напомнить о проблеме именно в тот момент, когда вы уже ничего не в состоянии предпринять или изменить. А последующие пустые размышления о проблемах и их реальное решение, как известно, это совершенно разные вещи. Люди способны генерировать замечательные идеи, хотя в массе своей не задумываются об их истинной ценности. По крайней мере, зачастую дело не доходит до управления содержанием своих идей. Но если вы понимаете, как работает эта относительно реактивная и механическая часть наших мыслительных процессов, значит, в ваших руках ключ к победе в этой игре.

Мы не рождаемся с этими способностями

Конечно, никто из нас при рождении не запрограммирован на мысли: «Что у нас в активе на данный момент? Чего я хочу добиться? Каков план моих дальнейших действий? Кто всем этим будет заниматься?»

За всю свою жизнь я встретил лишь несколько человек, которые думали и действовали именно таким образом, считая это совершенно естественным. Но чаще люди, даже имея такие способности, не используют свой дар структурного мышления в важных аспектах лич-

ной жизни. Руководитель проекта в компании по разработке программного обеспечения может эффективно проводить серьезные совещания, знает, как без сбоев, по плану выпустить на рынок новый продукт. Но при этом он может быть совершенно беспомощен в применении тех же методов к своим отношениям с матерью или к личным финансам, хотя во всех этих случаях можно и нужно использовать одни и те же принципы.

Как-то один топ-менеджер, возглавлявший центр подготовки высшего руководства ведущей американской корпорации, ознакомился с моим материалом и был удивлен тем, что я «раскрыл эвристический механизм» успеха его компании, заложенный в ее внутренней культуре на ценностном уровне. При этом он совершенно не знал, как обучать этим корпоративным ценностям своих слушателей. Система GTD позволила и ему, и всем желающим понять и идентифицировать методы своих действий, а также довести их до уровня, когда они в качестве когерентной модели способны становиться логической частью любого процесса обучения.

Вопросы фокусирования вообще являются ключевыми для обеспечения продуктивности. Количество таких вопросов неуклонно растет, ведь действительность и наши задачи становятся все более неоднозначными. Чтобы запустить весь этот механизм и поддерживать его работу, мы должны позаботиться о собственном способе мышления и возможности продуктивной адаптации результатов наших раздумий к различным сферам жизни и деятельности.

Внимание к вниманию

Как сознание человека фокусируется на собственном внимании и способности им управлять? Ответ на этот вопрос в последнее время все больше занимает умы исследователей.

Удивительно, но столь пристальный интерес к феномену человеческого внимания не сделал его более востребованным с точки зрения научной организации труда. Развитие таких новых технологий, как электронная почта, мгновенный обмен сообщениями и сотовая связь, поставило во главу угла вопрос о потенциальных затратах из-за патологически повышенной отвлекаемости человека. Исследователи в ходе многочисленных экспериментов неоднократно пытались задокументировать снижение деловой активности до уровня потери фокусировки. Однако реальные экономические потери при этом не поддавались объективному измерению. Тем не менее на основе полученных статистических данных по уменьшению среднего времени концентрации и увеличению периода расслабления можно было сделать определенные выводы. Компании отвечали на них собственными разработками под такими, например, названиями, как «Никакой электронной почты по пятницам» или «Тихий час». Все эти акции были призваны снизить потери эффективности, возникающие из-за психического шума, и освободить пространство для креативно-рефлексивного процесса (который здравомыслящие руководители признают стратегически важным для развития сотрудников, занимающихся умственным трудом).

Большинство исследований по данной проблеме концентрируются на внешних факторах: слишком много электронной почты, слишком много времени на расслабление, слишком много или, наоборот, мало межличностных коммуникаций, слишком много стремительных изменений и так далее. Решения, которые фокусируют внимание только на уменьшении объема или скорости поступления входящей информации, становятся в лучшем случае временными мерами, а в худшем – приводят к произволу и параличу. Мы должны быть более мобильными в сферах мышления и действия, поскольку они представляют собой две стороны одной медали. Уже с рождения мы являемся счастливыми обладателями сознания, которое дает нам способность мыслить. Это дарует нам удивительную возможность решать самые сложные дела с помощью правильно составленных, упорядоченных и ранжированных списков. Часть получаемой нами из внешнего мира информации действительно полезна, но при этом многое отвлекает

наше внимание и вызывает стресс, высасывая творческую энергию, снижая нашу потенциальную продуктивность и возможности по фокусированию внимания.

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.