

ДЭВИД АЛЛЕН

# КАК ПРИВЕСТИ ДЕЛА В ПОРЯДОК

Искусство  
продуктивности  
без стресса

МИ∞

# Оглавление

GTD — новый вид единоборств	7
Предисловие автора к новому изданию	13
<b>Часть I. Методология Getting Things Done: добро пожаловать</b>	<b>27</b>
Глава 1. Новые методы для новой реальности	37
Глава 2. Жизнь под контролем: пять шагов управления рабочим процессом	77
Глава 3. Творческий подход к работе: пять этапов планирования проекта	126
<b>Часть II. Практика продуктивности без стресса</b>	<b>167</b>
Глава 4. Начало: выделите время, место и инструменты	169
Глава 5. Сбор	204
Глава 6. Обработка: освобождаем корзину «Входящие»	228
Глава 7. Организация: создание правильных мест хранения	258

Глава 8. Обзор: поддерживайте актуальность и функциональность системы	339
Глава 9. Выполнение: выберите оптимальные действия	361
Глава 10. Контроль над проектами	400
<b>Часть III. Сила ключевых принципов</b>	<b>421</b>
Глава 11. Полезная привычка собирать информацию	423
Глава 12. Важность определения следующего действия	442
Глава 13. Важность умения концентрироваться на результате	464
Глава 14. Методология GTD и когнитивная наука	480
Глава 15. Путь к совершенству в GTD	499
Заключение	523
Приложение	526
Благодарности	536
Об авторе	538

# Предисловие автора к новому изданию

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

Что не потребовало изменений, так это фундаментальные принципы и основные техники. По мере работы над новым изданием я укрепился во мнении, что

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

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

---

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

## ЧТО НОВОГО

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

### РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Справедливость закона Мура (способность к обработке цифровой информации увеличивается экспоненциально с течением времени), равно как и социальные и культурные последствия все более тесной интеграции цифрового мира в нашу повседневную жизнь, не перестает удивлять, восхищать и даже озадачивать нас. Однако поскольку методология Getting Things Done в первую очередь имеет дело с содержанием и значением того, чем нам нужно управлять, будь то цифровой формат или бумажный, развитие технологий практически не затрагивает сути методологии. Просьба, полученная по электронной почте, с точки зрения того, как вы будете ее выполнять, фактически ничем не отличается от устной просьбы об услуге.

Однако проводной/беспроводной мир усложнил применение основных техник сбора, организации и оценки того, что является важным. Сегодня у нас появился доступ ко множеству суперинструментов и приложений, появляющихся практически ежедневно. В то же время это многообразие возможностей может обернуться тем, что наши «предохранители» продуктивности просто перегорят от такой нагрузки. Необходимость

держат ситуацию под контролем и эффективно использовать постоянно развивающиеся технологии вносит значительный стресс в правильное управление рабочим процессом.

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

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

технологий\* растет интерес к использованию бумажных носителей. Время покажет, сможем ли мы когда-нибудь полностью отказаться от этого способа передачи информации.

МИР, КОТОРЫЙ ПОСТОЯННО «НА СВЯЗИ»

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

С необходимостью часто обрабатывать большие объемы потенциально важной информации в прошлом сталкивались, вероятно, только великие люди, такие как Наполеон, когда вел свою армию завоевывать Европу, или Бах, когда сочинял музыку, или Энди Уорхол\*\*, когда решал, что нарисовать или выставить в галерее. Сегодня все образованное население нашего цифрового мира без остановки воспринимает потенциально «важную» — или

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

---

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

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



хотя бы релевантную — информацию. Легкость доступа к этой информации благодаря технологиям одновременно наделяет нас новыми возможностями и несет угрозы в плане объема получаемой информации, ее скорости и изменчивости. Если вы начинаете сторгать от любопытства, когда слышите сирены экстренных служб по соседству или на вечеринке хотите узнать, о чем оживленно беседует компания на другом конце комнаты, у вас есть все шансы стать жертвой бесконечных и мощных отвлекающих факторов, которые обеспечивают вам ваши персональные технологии. Будет ли ваш опыт использования этих технологий в целом позитивным или негативным, зависит в первую очередь от применения методов, описанных в этой книге.

## ГЛОБАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ GTD

Меня часто спрашивают, можно ли применять методологию GTD в иных культурных контекстах. Мой ответ

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

всегда — уверенное «конечно». Основное послание этой книги настолько внутренне соответствует человеческой сути, что применять эту методологию

могут все люди независимо от места их проживания, пола, возраста и особенностей темперамента. Конечно, у каждого человека своя причина использовать эту методологию и представление о том, какой цели она будет служить. Чаще всего людьми руководят стремление

улучшить свою жизнь, упорядочить работу, а также интерес к саморазвитию. Полагаю, потребность использовать GTD в большей мере роднит вас с несколькими сотнями тысяч людей по всему миру, чем с вашим соседом или даже двоюродным братом!

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

#### ПОДХОД, ОХВАТЫВАЮЩИЙ БОЛЬШЕ ЧИТАТЕЛЕЙ И ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Первоначальным стимулом к написанию книги «Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса» стало мое стремление создать руководство по использованию методологии, которую я сформулировал, протестировал и применял преимущественно на корпоративных тренингах и программах по развитию. По своим примерам, стилю оформления (на фотографии на обложке я был в галстук!) и внутреннему ощущению эта книга изначально и главным образом была адресована управленцам, руководителям, специалистам высокого уровня. Хотя я уже тогда понимал,

что ее содержание будет в равной степени полезным для домохозяек, студентов, священнослужителей, свободных художников и даже пенсионеров, именно работающие специалисты проявили очевидный интерес к способу повышения своей персональной продуктивности при сохранении здравого рассудка. Этот способ помог справиться с приближавшейся информационной лавиной и стремительными и значительными изменениями, которые претерпевал деловой мир.

Сегодня очень многие люди проявляют заинтересованность в том, чтобы достигать высоких результатов,

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

сохраняя спокойствие и контроль над ситуацией. Появилось осознание, что существует не просто одноразовый рецепт «тайм-менеджмента» исключи-

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

С этой точки зрения я вынужден признать, что даже название этой книги звучит не совсем корректно: создается впечатление, что я каким-то образом выступаю за то, чтобы работать больше и дольше, чтобы больше успевать. На самом деле эта книга не столько о том, как привести дела в порядок, сколько о том, как это сделать

правильно: она помогает принять верное решение, что делать в каждый конкретный момент, и уменьшить тревогу и стресс по поводу того, что вы не делаете. Ясность и психологическая свобода, возникающие вследствие этого процесса, могут быть полезны многим людям, а не только профессионалам, занимающимся развитием своей карьеры.

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

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

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

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

Поскольку я продолжаю выступать против упрощения этой модели и ее деталей, не уверен, что хоть когда-

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

*Томас Стернер,*  
психолог, писатель

нибудь смогу прислушаться к мнению «слишком много информации для восприятия». Первое издание книги включало подробные руководства и рекомендации, как в полном объеме использовать эту методологию в личной жизни и в работе, и я сохранил их здесь. Теперь я знаю, что поначалу это кажется слишком большим объемом информации, чтобы его можно было усвоить за один раз. Тем не менее я не могу отказаться от ин-

струкций, как интегрировать эту методологию в вашу повседневную жизнь, если вы хотите ею воспользоваться.

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

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

Исследования по когнитивистике<sup>\*</sup> подтверждают эффективность методологии GTD.

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

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

связанные с поведением, довольно просты и знакомы каждому. Насколько сложно записать что-то; определить, каким должен быть следующий шаг для решения этой задачи; сделать напоминание об этом в списке и затем просмотреть его? Практически все признают необходимость подобных действий, и только единицы достаточно последовательно выполняют их, чтобы чувствовать себя комфортно. Одним из самых больших сюрпризов для меня за эти годы стало то, как сложно бывает людям внутренне осознать необходимость постоянно выбрасывать из головы все ненужные раздражающие факторы.

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

*Фрэнсис Бэкон,  
философ*

Я больше не чувствую себя вопиющим в пустыне, как это было в начале века, потому что с тех пор появились научные данные, подтверждающие принципы и методы, описанные в этой книге. В до-

бавленной главе 14 («Методология GTD и когнитивная наука») рассматриваются некоторые из этих исследований.

## ЕСЛИ ВЫ УЗНАЛИ О МЕТОДОЛОГИИ ВПЕРВЫЕ...

...и если вы прочитали до этого места в предисловии, вероятно, вы заинтересовались и хотели бы попробовать применить что-то на практике. Эта книга структурирована как практическое руководство: она напоминает