

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

David Allen

Getting Things Done

The Art of Stress-Free
Productivity

Penguin Books

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Дэвид Аллен

Как привести дела в порядок

Искусство продуктивности
без стресса

Перевод с английского С. В. Каденко

7-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 316.477
ББК (Ю)88.52
А50

Издано с разрешения Andrew Nurnberg Literary Agency

Аллен, Д.

А50 Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса / Дэвид Аллен ; пер. с англ. С. В. Каденко. — 7-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с. : ил.

ISBN 978-5-91657-871-3

Вы тонете в делах и ничего не успеваете. Ваши нервы на пределе, потому что, хватаясь то за одно, то за другое, вы все время упускаете что-то важное. Вам кажется, что клубок ваших проблем распутать уже невозможно.

Но выход есть. Дэвид Аллен написал эту книгу, чтобы вы могли стать более эффективным в делах и при этом имели возможность расслабиться, когда нужно. Поставив рутину на автопилот, вы обретете свободу действий.

Вы научитесь отделять второстепенные дела от важных, верно ставить цели и распределять приоритеты, работать со входящей информацией и задачами. Главное — ясность сознания и упорядоченность мыслей. А как этого добиться, вы узнаете в книге. Работайте продуктивно и без стресса!

Книга принесет наибольшую пользу менеджерам, а также всем, кому давно пора привести свои дела в порядок.

УДК 316.477
ББК (Ю)88.52

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© David Allen, 2001, 2003

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-91657-871-3

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Успевайте жить!	10
От автора.....	12
Часть I. Искусство получать результат.....	17
1. Новая методика для новой реальности	18
Проблема: новые требования и недостаток ресурсов.....	20
Перспектива: «состояние готовности» мастера боевых искусств.....	27
Принцип: эффективное управление внутренними обязательствами.....	30
Управление деятельностью как процесс.....	38
Главный шаг: выбросьте все из головы.....	43
2. Как стать хозяином своей жизни: пять этапов завоевания контроля над рабочим процессом.....	47
Сбор проблем воедино.....	49
Обработка задач.....	56
Организация.....	60
Пересмотр проблем.....	72
Действия	75

6 Оглавление

3. Творческий подход к реализации проектов: пять этапов планирования83

- Улучшение вертикальной концентрации внимания.....83
- Модель естественного планирования86
- Модель неестественного планирования..... 90
- Модель реактивного планирования.....93
- Техника естественного планирования:
пять основных этапов94

Часть II. Результат без стресса: практика.....121

4. С чего начать: определение времени, места и инструментария..... 122

- Внедрение методики на глобальном или повседневном уровне связано с массой «фокусов» 122
- Определение необходимого временного промежутка..... 125
- Подготовка рабочего пространства..... 127
- Подбор необходимых инструментов131
- И напоследок.145

5. Сбор информации: «загон для рутинных проблем»147

- На старт, внимание.148
- ...Поехали!149
- Содержимое корзины для входящих материалов 164

6. Обработка информации: опустошение корзины..... 166

- Правила обработки информации.....168

7. Сортировка материала: создание «правильных» корзин.....188

- Основные категории189
- Сортировка напоминаний о дальнейших действиях..... 192
- Упорядочение напоминаний о проектах..... 209
- Сортировка данных, которые не требуют активных действий.....219
- Контрольные списки: содержательные напоминания..... 236

8. Пересмотр данных: как поддерживать систему в рабочем состоянии.....	242
На что следует обращать внимание и когда	243
Как обновлять систему	245
Обзор с точки зрения общей картины.....	252
9. Действия: как выбрать лучший вариант	254
Четыре критерия выбора текущих действий.....	255
Модель анализа повседневной работы	260
Шестиуровневая модель анализа работы.....	266
10. Контроль над проектами.....	280
Потребность в менее формальной процедуре планирования.....	280
Какие проекты планировать	282
Как применить все это в собственной жизни.....	293
Часть III. Сила ключевых принципов	295
11. Полезная привычка собирать материал	296
Личная выгода.....	297
Внедрение процедуры сбора информации на уровне организаций и отношений	306
12. Важность определения дальнейших действий.....	310
Истоки моей методики	311
Выбор возможных активных действий.....	312
Почему самые гениальные из нас мешкают дольше всех.....	315
Ценность стандарта принятия решений о дальнейших действиях.....	321
13. Ценное умение ориентироваться на результат.....	327
Ориентация на результат и быстрое достижение цели.....	327
Важность прикладного целевого мышления.....	329
Искусство справляться с заботами.....	331

8 Оглавление

Многоуровневое управление результатами.....	332
Эффективность естественного планирования	333
Переход к позитивной организационной культуре	334
Заключение	337
Благодарности.....	340
Об авторе.....	342
Полезные ресурсы на русском языке	343

*Посвящается Кэтрин,
моему замечательному партнеру в жизни и в работе*

Успевайте жить!

Уже достаточно давно сокращение GTD стало столь же привычным для многих людей в России, как USB или GPRS. На интернет-форумах, посвященных тайм-менеджменту и личной эффективности, система Getting things done обсуждается так же активно, как выбор ежедневника или постановка жизненных целей.

К счастью, за десять лет существования российского Тайм-менеджерского сообщества вопрос «Планировать или не планировать время?» перестал быть актуальным. Не планировать время, опаздывать на встречи, забывать о принятых на себя обязательствах так же неприлично, как не пользоваться вилок и ножом в ресторане. Тайм-менеджмент за прошедшие несколько лет занял такое же место в нашей жизни, как спортзал или бассейн. Быть в хорошей физической форме — естественно. Способы могут быть разными — плавание, йога, волейбол... — суть одна. Аналогично модно и естественно — успевать все, ничего не забывать, всегда находить время на работу, отдых, общение с семьей и друзьями.

Главный вопрос — какие выбрать способы самоорганизации, условно говоря, «что мне больше подходит: плавание или тренажерный зал?». Как проще, комфортнее и с удовольствием построить личную систему управления временем? В зависимости от психологического типа кому-то легче есть ножом и вилок,

кому-то — японскими палочками. В любом случае нужна определенная система, последовательность, методология.

В каждой развитой стране есть эксперты, специализирующиеся на тайм-менеджменте. Российскому читателю хорошо известны книги Лотара Зайверта, руководителя гейдельбергского Института стратегии и планирования времени; Стивена Кови, президента американской корпорации FranklinCovey; Брайана Трейси, специалиста по лидерству и эффективности; Керри Глисона, Стефана Рехтшафена, Джулии Моргенстерн и др. Некоторые работы еще не переведены на русский язык и ждут своего часа — книги Марка Форстера (Великобритания), Харольда Тейлора (Канада) и др. К числу таких специалистов относится и Дэвид Аллен, система которого хорошо известна в США и приобрела уже много поклонников в нашей стране.

Рабочий график самого Дэвида впечатляет: на год вперед известно расписание его семинаров в крупнейших городах США и Европы. Его книга ясна, практична, рецептурна, технологична. С некоторыми принципами и рекомендациями стоит поспорить, и, несомненно, русскому переводу книги уготована роль катализатора активных дискуссий. Но бесспорно одно: книга востребованна и полезна. Ее популярность в России еще в англоязычном оригинале тому подтверждение.

Желаю вам, читатель, с помощью проверенных опытом и практичных рекомендаций Дэвида Аллена научиться успевать жить. Жить насыщенной, эффективной, красивой жизнью, в которой каждая минута Времени имеет свой вес и высочайшую ценность.

Успехов вам!

*Глеб Архангельский,
генеральный директор компании «Организация Времени»,
создатель российского Тайм-менеджерского сообщества
www.improvement.ru*

От автора

Перед вами кладезь стратегий и принципов. Вы найдете в себе новые силы, научитесь сохранять спокойствие и будете справляться с делами намного эффективнее, затрачивая значительно меньше усилий. Умение справляться с делами и успешно выполнять поставленные задачи немаловажно, но при этом вам лично не должно мешать получать от жизни удовольствие, которое кажется почти или даже вовсе недоступным во время усердной работы. Впрочем, речь не идет о выборе «или–или»: поверьте, можно эффективно работать и при этом жить в свое удовольствие в мире повседневных забот.

Результативность — один из наиболее важных аспектов работы. Возможно, то, чем вы занимаетесь, действительно важно, интересно или полезно, а возможно, это не так, но работу надо выполнять в любом случае. В первом случае, как правило, хочется получить максимальную отдачу от затрачиваемых времени и сил. Во втором — как можно скорее взяться за новое дело, не оставляя «хвостов».

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

Капитан Дж. Хетфилд

И что бы вы ни делали, вам, вероятно, хотелось бы спокойнее воспринимать происходящее и испытывать уверенность в том, что в данный момент вы должны заниматься именно тем, чем занимаетесь. Независимо от того, что вы делаете: пьете пиво с коллегами после работы, любуетесь среди ночи своим спящим в колыбели малышом, отвечаете на электронное сообщение или перекидываетесь парой слов с клиентом после официальной встречи, вам нужна уверенность в том, что именно этим вам следует заниматься в данный момент.

Работая над книгой, я ставил перед собой цель научить вас работать максимально эффективно и расслабляться, как только вы этого захотите или почувствуете такую потребность.

Я, как и многие из вас, долгое время искал ответы на вопросы: что делать, когда и как. И теперь, спустя двадцать с лишним лет, потраченных на разработку и внедрение новых методов повышения индивидуальной и организационной продуктивности, после многих исследований и попыток самосовершенствоваться, я могу с уверенностью заявить, что единого универсального решения не существует. Никакие компьютерные программы, семинары, персональные планировщики и утверждения личной миссии не смогут упростить ваш рабочий день и не станут принимать за вас решения день ото дня, каждую неделю и всю вашу жизнь. Более того, как только вы найдете способ повысить продуктивность своей работы и упростить процесс принятия решений хотя бы на один уровень, перед вами откроется новый круг обязанностей и творческих целей, для достижения которых уже нельзя будет воспользоваться некоей простой формулой.

Но, несмотря на отсутствие каких-либо простых средств, позволяющих довести до совершенства личную организованность и продуктивность, мы можем предпринять определенные шаги для их повышения. Год от года в ходе работы над собой я находил все более глубокие и важные вещи, на которых

стоило сосредоточить внимание, идеи, о которых стоило задуматься, и дела, которыми стоило заниматься. Я нашел простые процессы, позволяющие существенно повысить способность человека творчески и конструктивно подходить к мирским заботам, освоить которые под силу каждому.

Эта книга — итог более чем двадцатилетней работы, посвященной исследованию индивидуальной продуктивности. Это руководство по максимизации результатов и минимизации затрат в мире, где работа с каждым днем становится все более объемной и требует решения многочисленных спорных вопросов. Я провел много часов, обучая людей «на передовой» — на рабочих местах, — помогая им обрабатывать и упорядочивать текущие задачи. Открытые мною методы доказали свою эффективность в самых разных организациях, во всех сферах деятельности, в разных культурных средах, даже в школе и дома. После двадцати лет подготовки и обучения самых опытных и продуктивных работников я понял, что мир нуждается в моих методах.

Руководители организаций стремятся привить «предельную продуктивность» себе и своим подчиненным в качестве базового стандарта. Они, как и я, знают, что по окончании рабочего дня за закрытыми дверями остаются телефонные звонки, на которые у них не хватило времени ответить, задания, которые нужно кому-то передать, непроработанные во время встреч и дискуссий вопросы, невыполненные обязанности и десятки непрочитанных электронных сообщений. Многие деловые люди преуспевают потому, что решенные ими проблемы и реализованные ими возможности являются в конечном итоге более важными, чем недоработки в их портфелях и кабинетах. Но при нынешних темпах жизни и развития бизнеса это равновесие становится очень шатким.

С одной стороны, нужны проверенные инструменты, которые помогут людям сосредоточить свои стратегические и тактические усилия и не позволят упустить из виду ничего

важного. С другой стороны, необходимо создать рабочую среду и методы, которые не дадут способным сотрудникам «сгореть» на работе под давлением стресса. Нужны устойчивые стандарты стиля работы, которые уберегут от стресса самых лучших и способных сотрудников.

Это касается не только организаций, в этом нуждаются и школы, где детям по-прежнему не объясняют, как анализировать полученную информацию, как сосредоточиться на результате и какие шаги предпринять, чтобы его достичь. Эти знания нужны каждому из нас: ведь они позволят использовать все открывающиеся перед нами возможности, чтобы самосовершенствоваться и постоянно улучшать окружающий нас мир.

Силу, простоту и эффективность принципов, о которых я расскажу в книге «Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса», лучше всего можно испытать на собственном опыте: в реальном времени, в реальных условиях, в реальном мире. Естественно, цель книги — изложить сущность великого искусства управления рабочим процессом и достижения высокой продуктивности. Я попытался изложить материал таким образом, чтобы раскрыть перед вами общую картину и в то же время дать вам почувствовать вкус моментального результата по мере прочтения книги.

Книга разделена на три части. Первая часть раскрывает общую картину, содержит краткий обзор системы, поясняет ее уникальность и актуальность, а затем непосредственно знакомит с основными методами в сжатой и доступной форме. Во второй части рассказывается, как применять принципы системы на практике. Здесь вы сможете потренироваться и шаг за шагом научитесь применять описанные модели в повседневной жизни. В третьей части описаны еще более высокие и эффективные результаты, которых можно достичь, если сделать методологию и модели неотъемлемой частью вашей работы и личной жизни.

Присоединяйтесь! Я хочу, чтобы вы не просто поверили, но и убедились в том, что эти методы можно и нужно использовать лично вам. Я хочу, чтобы вы поняли: то, что я обещаю, не только возможно, но и вполне доступно каждому из вас. И я хочу, чтобы вы знали: все, что я предлагаю, очень просто реализовать. Для этого не нужны никакие особые навыки. Вы уже умеете концентрировать внимание, записывать важную информацию, принимать решения о желаемых результатах и будущих действиях, взвешивать альтернативные варианты и делать выбор. Вы убедитесь, что многие поступки, которые вы постоянно совершали инстинктивно и интуитивно, действительно верны. Я расскажу вам о том, как вывести эти основные навыки на новый уровень эффективности. Я помогу вам воплотить все эти навыки в новой манере поведения, которая и станет для вас маяком.

На страницах книги я постоянно ссылаюсь на программы подготовки и семинары по теме продуктивности. Последние двадцать лет я работал консультантом по управлению как в одиночку, так и в составе небольших групп. Моя работа состояла преимущественно в индивидуальном обучении повышению продуктивности и проведении семинаров, посвященных методам, изложенным в книге. Я и мои коллеги подготовили более тысячи человек, провели тренинги для сотен тысяч специалистов и организовали сотни групповых семинаров. Из этого опыта я черпал впечатления и примеры для данной книги.

Суть этой книги прекрасно передал мой клиент, который написал: «Когда я только начал применять принципы этой программы, они спасли мою жизнь... Когда же я сделал их своей привычкой, они изменили мою жизнь. Это вакцина от ежедневной схватки “не на жизнь, а на смерть”, когда “проект надо было закончить еще вчера”, и противоядие от дисгармонии, которую многие люди сами вносят в свою жизнь».



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

