







Грэм Олкотт



# УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ



4 приема стать  
продуктивнее,  
меньше работать  
и все успевать

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

*Посвящается Чазу — настоящему ниндзя  
и моему соучастнику.*



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	10
Глава 1. ПУТЬ ПРОДУКТИВНОГО НИНДЗЯ.....	13
Тайм-менеджмент умер.....	14
Невозможно закончить все.....	15
Да здравствует менеджмент внимания.....	16
Путь продуктивного ниндзя.....	17
Характеристики продуктивного ниндзя .....	20
Ниндзя — не сверхчеловек..	
но иногда кажется супергероем.....	40
Глава 2. ПОЧЕМУ МЫ ИСПЫТЫВАЕМ СТРЕСС .....	43
Бей или беги: физиологические корни стресса .....	43
Психологический контракт .....	44
Симптомы стресса.....	47
Распознавание триггеров стресса .....	48
Не только руководители... ..	52
Настало время обрести перспективу .....	53
Противоположность стрессу.....	53
Вы ниндзя? .....	56

Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ . . . . .	57
Умственный труд делает вас не просто исполнителем, но одновременно и управляющим. . . . .	57
Управляющий и исполнитель в одном лице . . . . .	59
Отделяйте размышление от делания, режим «управляющий» от режима «исполнитель». . . . .	64
Вы ниндзя? . . . . .	91
Глава 4. МОДЕЛЬ ПРОДУКТИВНОСТИ КОРД . . . . .	92
Насколько эффективна ваша модель? . . . . .	92
От бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности . . . . .	94
Как использовать модель продуктивности корд. . . . .	98
Насколько надежна ваша модель? . . . . .	99
Ваш второй мозг . . . . .	100
Глава 5. НАВЫКИ КОЛЛЕКЦИОНИРОВАНИЯ . . . . .	104
Идеи и мысли . . . . .	105
Беспокойные мысли . . . . .	106
Коллекционирование информации. . . . .	112
Глава 6. НАВЫКИ ОРГАНИЗАЦИИ . . . . .	119
Три уровня списков . . . . .	119
Список «ожидание»: секретное оружие ниндзя . . . . .	138
Принятие решений в стиле ниндзя . . . . .	143
Диаграмма КОРД: шаг за шагом. . . . .	143
Где же все это находится?	
Где я должен работать со своими списками? . . . . .	147
Вы ниндзя? . . . . .	155
Глава 7. ПРИВЫЧКА К РЕЦЕНЗИРОВАНИЮ . . . . .	156
Еженедельный чек-лист . . . . .	158

Ежедневный чек-лист . . . . .	158
Этапы составления еженедельного чек-листа . . . . .	161
Вы ниндзя? . . . . .	169
<b>Глава 8. ПРИВЫЧКА ДЕЙСТВОВАТЬ . . . . .</b>	<b>170</b>
Привычка действовать . . . . .	171
Тактика действий. . . . .	180
Другие тактики действия. . . . .	187
Вы ниндзя? . . . . .	191
<b>Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ВСТРЕЧАМИ В СТИЛЕ НИНДЗЯ . . . . .</b>	<b>192</b>
Что такое проект? . . . . .	192
Встречи и совещания . . . . .	198
Континуум 40–20–40. . . . .	211
Вы ниндзя? . . . . .	224
<b>Глава 10. ПОТОК. . . . .</b>	<b>225</b>
Сопротивление. . . . .	226
Рептильный мозг . . . . .	227
Борьба с сопротивлением — и полная победа . . . . .	229
О пользе несовершенства. . . . .	239
Итак, чего же вы ждете? Настало время создать собственный игривый и продуктивный поток! . . . . .	241
Пять книг, которые вам стоит прочитать . . . . .	245
Пара слов о том, что было использовано в этой КНИГЕ. . . . .	246
Благодарность . . . . .	247
Об авторе . . . . .	250



# ПРЕДИСЛОВИЕ

## ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ...

Хотели бы вы активно действовать и менять мир вокруг, но при этом время от времени лениться и расслабляться? Да, да, я тоже так хочу. Мы, люди, — прежние первобытные охотники, достигшие такой степени развития, что нам больше нет нужды неустанно носиться за мамонтом, поэтому мы имеем полное право немного полениться. И все же это не мешает нам быть амбициозными и честолюбивыми существами.

Что для меня продуктивность? Это способность достигать желаемого минимальными усилиями. Совершенно не хочется гореть на работе. Каждому жизненно необходимо время для личных отношений, дружбы, увлечений, хобби, отдыха и всего того, что придет в голову.

Именно поэтому несколько лет назад у меня появилось новое увлечение. В то время я занимался сотней разных дел — и за зарплату, и на общественных началах. Некоторые занятия были связаны с работой, другие нет. Однако главная цель для меня всегда заключалась в том, чтобы... изменить мир. Так моим интересом стала эффективность. Эта книга о том, как осуществить самые серьезные перемены и оказать максимальное влияние (какой бы смысл вы ни вкладывали в подобные выражения), прилагая минимум усилий.

Хочу поблагодарить вас за то, что вы купили эту книгу. Решив прочесть ее, вы уже продемонстрировали желание менять мир, воздействовать и искать более легкие и эффектив-

ные пути осуществления задуманного. За те несколько лет, что прошли с момента основания компании *Think Productive*, мы успели поработать с крупнейшими компаниями Великобритании и Европы, правительственными организациями и благотворительными фондами. Мы помогли им снять информационный стресс, почти неизбежный в современном мире. Моя книга позволит вам сделать то же самое.

Мой подход к продуктивности абсолютно человечный. Считается, что те, кто добился каких-то потрясающих результатов, не такие, как простые смертные. Конечно, великие исторические деятели обладали уникальными талантами, харизмой и умением предвидеть будущее. Однако никто из них по сути ничем не отличался от вас или меня: даже самые смелые испытывали страх, даже самые сильные лидеры порой теряли направление, и даже самые великие страдали от приступов сомнений в себе и имели другие человеческие слабости. И все же во многих руководствах по управлению временем и ведению бизнеса, которые пользуются сегодня такой популярностью в нашем обществе, сложился культ знаменитостей, культ личностей.

В этой книге мы с вами проанализируем, какими чертами характера должен обладать настоящий *продуктивный ниндзя*<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Ниндзя — клан отважных тренированных воинов-лазутчиков, последователей дзен-буддизма в средневековой Японии. Они с детства проходили подготовку в очень сложном искусстве ниндзюцу, включавшем много разнообразных умений. Главная задача ниндзя — добывать нужную информацию, а также владеть любым предметом как оружием. Знания и умения ниндзя были очень разносторонни: от навыков прекрасной ориентации на местности до необычайно развитой зрительной памяти и искусства врачевания (траволечение и иглоукальвание). — Прим. ред. с использованием материалов Википедии: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> и нескольких других сайтов.

научимся погружаться в истинный дзен, обретем безжалостность, научимся пользоваться оружием, овладеем искусством уловок и маскировки, сделаем свое мышление оригинальным, станем гибкими, разумными и готовыми ко всему. И надеюсь, вы поймете самое главное: чтобы стать продуктивным ниндзя, вовсе не обязательно становиться супергероем.

Очень многие люди покупают подобные книги, но не находят времени прочесть их. Другие исповедуют культ личности и тонут в мечтах о совершенстве. Они тратят время на фантазии о том, как стать писателем или кем-то подобным своему гуру, хотя следовало бы заняться планированием и осуществлением перемен в собственной жизни.

Хочу, чтобы вы поняли: в природе не существует идеала, которому следовало бы слепо поклоняться. Не считайте меня гением продуктивности. Мне знакомы сомнения в себе, душевные терзания, промедления и напрасная трата времени. Разница между мной и вами заключается в том, что я осознаю эти дурные привычки и стараюсь от них избавиться.

Полагаю, мой опыт и мысли окажутся полезными для вас, потому что я не притворяюсь, что мне незнакомы неудачи. Надеюсь, вы воспримете это признание как доказательство моей искренности и сможете извлечь уроки из моих ошибок. Не выбрасывайте эту книгу и не устремляйтесь за недостижимым гуру. Я от всей души верю, что идея повышения собственной продуктивности и превращения в настоящего ниндзя станет для вас мощным мотиватором.

Помните, что за каждым великим достижением всегда стоит обычный человек, точно такой же, как вы.

# Глава 1

## ПУТЬ ПРОДУКТИВНОГО НИНДЗЯ

*В*ы никогда на задумывались, что вам следовало бы эффективнее распоряжаться своим временем? Возникли вопросы, как некоторым людям удастся за то же время сделать гораздо больше вас? Хотелось бы научиться справляться с растущим в геометрической прогрессии валом электронной почты и других дел? Видимо, вам тоже вечно не хватает тех 24 часов, из которых состоят наши сутки?

Основным фактором продуктивности, успеха и счастья нередко считают хороший «тайм-менеджмент». Этой теме посвящены сотни книг, по большей части написанных настоящими экспертами, которые полагают, что делают все идеально и правильно. Все они дают одни и те же советы: правильно расставляйте приоритеты, начинайте день с составления списка дел, а затем систематично вычеркивайте пункт за пунктом, начав с самого важного и закончив самым незначительным. Определите точный порядок, ставьте себе краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, организуйте свое рабочее место и начинайте сложные проекты с составления длинного, но идеально продуманного плана. Все кажется очень простым и эффективным, верно?

Что ж, давайте сразу проясним одну вещь. Я написал эту книгу не потому, что являюсь истинным экспертом тайм-менеджмента. Я вовсе не принадлежу к людям, организованным

от природы. Естественный для меня стиль работы совершенно противоположен: я люблю подумать, привыкнуть к новым идеям. Чувствую себя более комфортно на уровне стратегий, а не действий, терпеть не могу продумывать мелочи и порой действую инстинктивно. Я потрясающе нереалистично оцениваю то, чего можно достичь в конкретный период времени.

Однако все это можно назвать и моими сильными сторонами, которые помогают мне добиваться успеха. Это — особенности моей личности. Я играю на этих своих чертах, хотя прекрасно осознаю, что они же являются и моими слабостями. Преодоление дурных привычек и приобретение позитивных дает мне возможность помогать другим людям делать то же самое. Но борьба с собственными неэффективными демонами и упорное стремление к повышению продуктивности и полному контролю над собственной жизнью привели меня к очень важному выводу: тайм-менеджмент умер.

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ УМЕР

Где-то в процессе игры правила изменились. Сегодня мы живем в эпоху глобальной мобильной связи и информационной перегрузки. Нас постоянно бомбардируют потоки данных — причем одновременно из разных источников. Еще десять лет назад такое невозможно было представить. В старых книгах по тайм-менеджменту описывается очень простой метод обработки новых поступлений: в виде бумажных писем, которые доставляли в офисы по утрам, а если вы были особо популярны, то еще раз где-то после обеда. Обращать информацию и реагировать на нее было легко — эта работа занимала не более часа в день. В соответствии с прежними принципами все остальное время оказывалось свободным, и вы могли заниматься «реальной работой», которую можно

было спланировать в начале дня с помощью простого списка дел и расстановки приоритетов.

Сегодня подобные системы кажутся архаичными: крайне сложно выделить время и внимание для реальной работы, потому что мы все семь дней в неделю по 24 часа в сутки получаем электронные письма, сообщения в социальных сетях, голосовую почту, текстовые сообщения, звонки видеоконференций и так далее и тому подобное. Мы постоянно находимся на связи. Вам не случилось в пять вечера обнаружить, что вы смотрите на список дел, в котором не вычеркнут ни один пункт, и задуматься, на что же ушел весь день? Мне случилось — и частенько.

Помимо неизменно растущего объема информации, связанной с работой, существуют и другие факторы, сводящие на нет все прежние стратегии тайм-менеджмента. В наше время работа стала более сложной, чем когда бы то ни было, но при этом функции определены менее четко. Строгая иерархия менеджмента постепенно уходит в прошлое. Каждый член команды несет личную ответственность. Темп коммуникации вырос беспредельно, и мы должны отвечать или хотя бы «быть на связи» практически всегда. Продолжительность рабочего дня увеличилась, хотя и стала более гибкой. Сегодня приходится учитывать потребности работающих родителей и коллег на других континентах. И все это означает, что нам нужно понять нечто очень важное: невозможно все закончить.

#### НЕВОЗМОЖНО ЗАКОНЧИТЬ ВСЕ

Спросите себя: «После того как я составлял список дел и расставлял приоритеты, то брался ли я за менее срочные дела до того, как справился с максимально важными? И не приводило ли это к полной катастрофе?» Конечно, вы так не