

Тьяго Форте

СОЗДАЙ СВОЙ «ВТОРОЙ МОЗГ»!

Как построить систему поиска
и организации информации,
чтобы раскрыть ваш
креативный потенциал



УДК 374
ББК 74.4
Ф80

Tiago Forte
BUILDING A SECOND BRAIN
A Proven Method to Organize Your Digital Life
and Unlock Your Creative Potential

Перевод с английского *Егора Обатурова*

Данное издание осуществлено при содействии литературного агентства
«Синописис».

В книге упоминается социальная сеть Instagram (Инстаграм). Деятельность американской транснациональной холдинговой компании Meta Platforms Inc. по реализации продуктов — социальных сетей Facebook и Instagram запрещена на территории Российской Федерации.

Форте Т.

Ф80 Создай свой «второй мозг»! Как построить систему поиска и организации информации, чтобы раскрыть ваш креативный потенциал / Тьяго Форте ; [пер. с англ. Е.О. Обатурова]. — М. : КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2024. — 272 с. : ил.

ISBN 978-5-389-23522-9

В наши дни объемы потребления информации значительно возросли. Мы ежедневно потребляем в среднем в 5 раз больше информации, чем 40 лет назад. Значительную часть рабочего времени офисные сотрудники тратят на поиск и систематизацию данных, разбросанных по различным каналам, и лишь примерно в половине случаев находят то, что искали. Причина проста — человеческий разум столкнулся с вызовами, неизвестными нашим предкам. Информация становится больше, но найти ей наиболее эффективное применение становится все труднее. Собирая полезные статьи и делая заметки, зачастую мы просто складываем их, не извлекая всей пользы, — при этом проблема кроется не в самой информации, а в том, что мы потребляем ее в неподходящее время.

В своей книге, ставшей бестселлером, Тьяго Форте рассказывает о системе, которая позволяет упорядочить поиск и хранение информации, чтобы получать доступ к знаниям именно тогда, когда мы нуждаемся в них больше всего — в работе, в ведении бизнеса и управлении своей жизнью. Надежное и хорошо организованное цифровое хранилище ваших самых ценных идей, заметок и творческих начинаний, синхронизированных на всех ваших устройствах и платформах, придаст вам уверенности в работе над важнейшими проектами и достижении самых амбициозных целей.

Все начинается с простого действия — с записи и фиксации данных... Попробуйте!

ISBN 978-5-389-23522-9

© Tiago Forte, 2022

© Обатуров Е.О., перевод на русский язык, 2024

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2024

КоЛибри®

Оглавление

<i>Введение. Что обещает эта книга?</i>	7
Часть I. Фундамент	
<i>Глава 1. С чего все началось</i>	15
<i>Глава 2. Что такое «второй мозг»?</i>	24
<i>Глава 3. Как работает «второй мозг»</i>	40
Часть II. Четыре шага метода CODE	
<i>Глава 4. Шаг 1. Сохраняем то, что вызвало наш отклик</i>	61
<i>Глава 5. Шаг 2. Организация данных для применения на практике</i> ...	90
<i>Глава 6. Шаг 3. Извлекаем суть</i>	123
<i>Глава 7. Шаг 4. Демонстрируем свою работу</i>	157
Часть III. Изменение	
<i>Глава 8. Искусство творческого исполнения</i>	189
<i>Глава 9. Главные привычки цифровых организаторов</i>	213
<i>Глава 10. Путь к самореализации</i>	239
<i>Бонус. Как создать рабочую систему тегов</i>	259
<i>Об авторе</i>	260
<i>Благодарности</i>	261
<i>Дополнительные ресурсы и инструкции</i>	265
<i>Источники и ссылки</i>	266

Посвящается Лорен —
моему партнеру по жизни, моей музе,
которая вдохновляет меня во всем

Что обещает эта книга?

Сколько раз вы пытались вспомнить что-то важное, а потом чувствовали, как эта информация ускользает из вашей памяти?

Возможно, вы не могли вспомнить пример, который бы убедительно поддержал вашу точку зрения в разговоре. Или же вам пришла в голову блестящая идея, пока вы были в дороге, а когда приехали, она уже испарилась. Часто бывает, что вы изо всех сил пытаетесь вспомнить хотя бы один полезный вывод из книги или статьи, которую читали в прошлом?

Это происходит все чаще и чаще, ведь количество доступной нам информации растет. Сейчас на каждом углу можно найти советы о том, как мы можем стать умнее, счастливее и значительно улучшить свое здоровье, и их больше, чем когда-либо прежде. Мы читаем больше книг и статей, слушаем больше подкастов и смотрим больше видеороликов, чем можем воспринять. И что нам дает вся эта информация? Сколько нам повстречалось великих и прекрасных идей, которые стерлись из наших умов до того, как мы смогли применить их на практике?

Бесчисленное множество часов мы читаем, слушаем, смотрим, знакомясь с мнением других людей о том, что нам следует делать, как надо думать и жить, однако прилагаем сравнительно мало усилий, чтобы воплотить все это в своей жизни.

Большую часть времени мы просто накапливаем огромные объемы полезной информации, но в конечном итоге это лишь повышает уровень нашей тревоги.

Эта книга посвящена тому, чтобы изменить это. Ведь весь контент, который вы потребляете в интернете в разных источниках, не бесполезен. Там невероятно много важного и ценного. Проблема лишь в том, что вы часто потребляете его в неподходящее время.

Каковы шансы, что бизнес-книга, которую вы читаете сейчас, — именно то, что вам нужно в этот конкретный момент? Какова вероятность, что все размышления из интервью в подкасте сразу же окажутся действенными? Но сначала ответьте на вопрос: сколько писем во вкладке «Входящие» требуют вашего внимания сию же минуту? Не исключено, что некоторые из них актуальны прямо сейчас, но большинство из них станут такими лишь в определенный момент в будущем.

Чтобы уметь воспользоваться ценной для нас информацией, нам необходимо найти способ ее «упаковать» и отправить самому себе в будущее. Необходимо сохранять и наращивать уникальную именно для нас совокупность знаний, чтобы в нужный момент, будь то смена работы, важная презентация, запуск нового продукта, открытие бизнеса или создание семьи, у нас был доступ к этой мудрости, чтобы мы приняли правильные решения и действовали наиболее эффективно. Все начинается с простого действия — необходимо все записывать.

Именно эта привычка является первым шагом в разработанной мной системе «Создание “второго мозга”», основанной на последних достижениях в области управления личными знаниями (УЛЗ, *англ.* PKM — personal knowledge management)*.

* УЛЗ возникло в 1990-х гг., чтобы помочь студентам вузов справиться с огромным объемом информации, к которой они внезапно получили доступ через библиотеки, подключенные к интернету. УЛЗ можно считать аналогом управления знаниями (методологии применения накопленных знаний в различных компаниях и корпорациях) для частных лиц. — *Примеч. автора.*

Персональные компьютеры перевели наше отношение к технологиям на новый уровень, управление личными финансами повлияло на то, как мы распоряжаемся своими деньгами, а личная продуктивность — на то, как мы относимся к работе. УЛЗ помогает нам в раскрытии полного потенциала наших знаний. Благодаря инновационным технологиям и новому поколению мощных приложений в наше время создаются новые возможности, и на страницах этой книги вы познакомитесь с уроками, которые основаны на вечных и неизменных принципах.

Система «Создание “второго мозга”» научит вас:

- находить все, что вы узнали, о чем подумали и к чему прикоснулись в прошлом, за считанные секунды;
- структурировать свои знания и использовать их для систематического продвижения своих проектов и достижения целей;
- сохранять ваши лучшие мысли, чтобы не искать их повторно;
- комбинировать идеи и замечать закономерности в разных сферах вашей жизни, чтобы улучшить ее уровень;
- создавать надежную систему, которая поможет вам более уверенно и легко делиться результатами своей работы;
- «выключать» работу и расслабляться, зная, что благодаря проверенной системе от вас не ускользнет ни одна деталь;
- тратить меньше времени на поиски разных вещей и больше — на наиболее продуктивную творческую работу.

Когда вы измените свое отношение к информации, вы начнете рассматривать технологии в своей жизни не как носитель данных, а как *инструмент мышления*. И как только мы научимся правильно им пользоваться (как научились пользо-

ваться «велосипедом для ума»*), технологии смогут улучшить наши когнитивные способности и значительно быстрее приблизить нас к достижению своих целей, нежели мы бы это делали самостоятельно.

В этой книге я расскажу вам, как создать систему управления знаниями под названием «Второй мозг»**. Как ее ни назови — «персональное облако», «заметки на полях» или «внешний мозг», как ее называли некоторые мои студенты, — это цифровой архив, где хранятся ваши самые ценные воспоминания, идеи и знания, которые помогут вам в работе, ведении бизнеса и управлении своей жизнью без необходимости держать каждую деталь в голове. «Второй мозг», как личная карманная библиотека, позволит вспомнить все, что вам понадобится, чтобы достичь всего, чего вы хотите.

Я пришел к выводу, что УЛЗ — не только один из главных вызовов сегодняшнего мира, но и одна из самых невероятных возможностей. Каждый человек отчаянно нуждается в системе обработки постоянно растущего объема информации, поступающей в его мозг. Я слышал просьбы от студентов и руководителей, предпринимателей и менеджеров, инженеров, писателей и многих других людей, которые находятся в поиске более продуктивного, эффективного варианта взаимодействия с потребляемой ими информацией.

Люди, которые научатся управлять технологиями и потоком информации в своей жизни, будут вдохновлены воплотить в жизнь все задуманное. В то же время те, кто продолжит пола-

* Эту метафору впервые использовал Стив Джобс при описании будущего потенциала персонального компьютера. — *Примеч. автора.*

** Существуют и другие популярные названия для этой системы: Zettelkasten (в переводе с немецкого — «картотека», «ящик для заметок», название придумал влиятельный социолог Никлас Луман), Мемекс (англ. memex, слияние слов memory и index — «память» и «указатель»); система описана американским изобретателем Вэннивером Бушем), и цифровой сад (digital garden, название дано Энн-Лор Ле Кунфф, популярным создателем онлайн-контента). — *Примеч. автора.*

гаться на свой хрупкий биологический мозг, будут только сильнее подавлены, ведь наша жизнь стремительными темпами становится все сложнее.

Долгие годы я изучал, как плодовитые писатели, художники и мыслители прошлого управляли своим творческим процессом. Я провел множество часов за исследованием того, как человек может использовать технологии для расширения и улучшения своих когнитивных способностей. Мне лично довелось провести эксперименты с каждым инструментом, с каждой техникой и уловкой, доступной сегодня, чтобы осмыслить информацию. В этой книге представлена квинтэссенция моих лучших наработок, которые появились, когда я обучал тысячи людей по всему миру реализации потенциала их идей.

Со «вторым мозгом» на вооружении вы сможете полностью раскрыть потенциал ваших скрытых сильных сторон и творческих инстинктов. У вас появится система, которая придет вам на помощь, если вы что-то забудете, и даст вам свободу действий, когда вы будете чувствовать себя сильными. Вы сможете делать, узнавать и создавать намного больше, чем когда-либо ранее, прилагая существенно меньше усилий и испытывая гораздо меньше стресса.

В следующей главе я расскажу вам историю о том, как я создал свой собственный «второй мозг», и поделюсь накопленным в процессе опытом, чтобы вы смогли создать такой же для себя.

ЧАСТЬ I

Фундамент

Осознаём пределы возможного

ГЛАВА 1

С чего все началось

Ваш разум создан для того,
чтобы придумывать идеи, а не чтобы хранить их.

*Дэвид Аллен, автор книги
«Как привести дела в порядок»*

Однажды на третьем курсе университета без всякой видимой причины я почувствовал небольшую боль в горле.

Я подумал, что это первый симптом подступающего гриппа, но мой врач не смог найти следов болезни. В течение следующих нескольких месяцев мне понемногу становилось хуже, и я начал посещать других врачей, более узкой специализации. Заключение каждого из них было тем же самым: ничего серьезного, с вами все в порядке.

Тем временем боль продолжала усиливаться, и я не знал, как от нее избавиться. В итоге она стала настолько сильной, что мне уже было сложно говорить, глотать и смеяться. Я сдал все необходимые анализы и сделал все возможные тесты в отчаянном поиске ответов на вопрос: почему я так себя чувствую.

Шли месяцы, а затем и годы, и я начал терять надежду, что мне когда-либо станет легче. Я начал принимать мощное противосудорожное лекарство, которое временно снимало боль, но у него были ужасные побочные эффекты, в том числе ощущение онемения по всему телу и серьезная потеря кратковременной памяти. Все впечатления от моих поездок, прочитанные книги и драгоценные

воспоминания о времени, проведенном с близкими, были стерты из моей памяти, как будто всего этого никогда не было. Мне было всего 24 года, но я рассуждал и чувствовал себя как 80-летний.

Моя способность выражать мысли продолжала ухудшаться, поэтому уныние сменилось отчаянием. Ведь все прелести жизни — отношения (дружеские и не только), путешествия, работа, к которой меня тянуло, — казалось бы, ускользали от меня. Словно темный занавес опускался на сцене моей жизни до того, как у меня появлялся шанс попросту начать свое выступление.

Переломный момент: осознание силы письменных заметок

Однажды, когда я сидел рядом с очередным кабинетом врача, ожидая приема, меня осенило. В мгновение ока я понял, что нахожусь на перепутье. Либо с этого дня я возьму ответственность за собственное здоровье и лечение на себя, либо я потрачу остаток жизни, бегая по больницам и не находя решения.

Я достал дневник и начал записывать все свои мысли и переживания. Я в первый раз записал историю своей болезни своими словами, опираясь на собственные ощущения. Зафиксировал, какое лечение мне помогло, какое — нет. Записал, чего я хочу и чего не хочу, чем я был готов пожертвовать, а чем — нет, и что для меня означал бы побег из мира боли, в котором я ощущал себя запертым.

Я понял, что нужно сделать, когда увидел, какую форму истории моей болезни приобретала на бумаге. Я резко встал, подошел к регистратору и попросил свою полную медицинскую карту. Она посмотрела на меня с недоумением, однако после того как я ответил на несколько вопросов, нашла мои данные и начала делать ксерокопии.

Моя медкарта насчитывала сотни страниц, и я знал, что никогда не смогу работать с ее бумажным вариантом. Я начал сканировать каждую страницу на домашнем компьютере, и с

этими цифровыми записями уже можно было работать: искать в них нужные данные, оставлять пометки, делиться ими и упорядочивать на свое усмотрение. Я стал менеджером проекта под названием «Мое здоровье», делая подробные записи обо всем, что мне говорили врачи, пробуя все, что они мне предлагали, и продумывая вопросы для следующего приема.

Когда вся эта информация оказалась в одном месте, начали вырисовываться закономерности. С помощью докторов я открыл для себя блок болезней под названием «функциональные нарушения голоса», в котором были описаны проблемы с любой парой мышц, необходимых для правильного проглатывания пищи (а этих мышц было более пятидесяти). Я понял, что лекарства, которые я принимал, лишь маскировали мои симптомы, поэтому со временем мне было все труднее понять, что они означали. Мой недуг не был ни болезнью, ни инфекцией, которую можно было бы вылечить таблетками, — это было функциональное состояние, заставившее меня поменять подход к заботе о собственном теле.

Я начал исследовать, как дыхание, питание, голосовые привычки и даже детский опыт могли сказаться на нервной системе. Я начал понимать связь разума и тела, как мои мысли и эмоции напрямую влияли на то, как чувствует себя мое тело. Продолжая делать записи обо всем, что я узнал, я разработал эксперимент, в ходе которого сделал несколько простых изменений в образе жизни — улучшил рацион питания, регулярно медитировал и выполнял голосовые упражнения, которые мне посоветовал фониатр*. К моему глубокому изумлению, эксперимент принес свои плоды практически сразу. Боль в горле не исчезла, но стала гораздо более контролируемой**.

* Фониатр — специалист по выявлению, лечению и профилактике заболеваний голосовых связок. — *Примеч. перев.*

** В этом мне помогло участие в движении Quantified Self (дословно — количественное самоизмерение), где люди собираются небольшими группами и делятся своими историями о том, как они следят за собственным здоровьем, настроением, продуктивностью и поведением, чтобы узнать о себе больше. — *Примеч. автора.*

Оглядываясь назад, я понимаю, что те заметки были так же важны для улучшения моего состояния, как лекарства или процедуры. Они дали мне возможность отвлечься от нюансов и посмотреть на ситуацию с другой стороны. Заметки стали помощником в принятии практических решений, основанных на той информации, которую я получал; и все это я мог бы использовать применительно как к внешнему миру медицины, так и к моим внутренним ощущениям.

С тех пор я стал одержим технологическими возможностями работы с информацией вокруг меня. Я начал осознавать, что обычное ведение заметок на компьютере было лишь верхушкой айсберга. Ведь как только записи становились цифровыми, они уже не ограничивались короткими рукописными каракулями. Они могли принять любой вид, к ним можно было добавлять изображения, ссылки и файлы различных форм и размеров. В зависимости от цели в цифровом пространстве информации можно придать любую форму, подобно магической первобытной силе природы.

Я начал использовать цифровые заметки в других сферах своей жизни. В университете я превратил стопки растрепанных тетрадей на спиральных в элегантно оформленную коллекцию конспектов с возможностью поиска. Я научился записывать только самые важные моменты с занятий, возвращаться к ним при необходимости и использовать их при написании эссе и подготовке к тестам. Я всегда учился посредственно, и оценки у меня были средними. Мои первые школьные учителя регулярно оставляли мне в дневнике замечания по поводу низкой концентрации внимания и блуждающего ума. Представьте себе мою радость, когда я окончил университет с одним из самых высоких средних баллов и знаками отличия.

Однако мне не повезло окончить вуз в тяжелейшей для рынка труда ситуации за поколение — после финансового кризиса 2008 года. Возможности трудоустроиться в США были ограничены, и я решил присоединиться к Корпусу мира —

американской организации, отправляющей волонтеров на службу в развивающиеся страны*. Меня приняли и отправили в небольшую школу в сельской местности на востоке Украины, где я два года преподавал английский язык детям в возрасте от восьми до восемнадцати лет.

В работе учителем с ограниченными ресурсами и почти без поддержки меня снова спасла моя система заметок. Я фиксировал примеры уроков и упражнений отовсюду: из учебников, с сайтов, флешек, которыми обменивались другие учителя. Я подбирал английские фразы, выражения (в том числе и сленг) и в игровой форме преподносил их третьеклассникам, чтобы они не теряли интерес. Старшеклассников я обучал основам личной продуктивности: как придерживаться расписания, как делать заметки в классе, как ставить цели и планировать свое образование. Никогда не забуду их признательность, когда они выросли, применили эти навыки при поступлении в университет и добились успеха на своей первой работе. Прошло много лет, а я все еще регулярно получаю сообщения с благодарностью от моих бывших учеников, ведь навыки продуктивности, которым я их научил, продолжают приносить плоды в их жизни.

После двух лет преподавания я вернулся в США и был очень рад получить должность аналитика в небольшой консалтинговой фирме в Сан-Франциско. Однако, как бы я ни был рад начать свою карьеру, я столкнулся с серьезной проблемой: темп работы был высочайшим, даже бешеным. Переехав из украинской провинции в эпицентр Кремниевой долины, я оказался совершенно не готовым к непрерывному потоку информации, нормальному явлению для современных рабочих мест. Каждый день я получал сотни входящих писем, каждый час — десятки сообщений, а звуки уведомлений и звонков, раздававшиеся отовсюду, превращались в непрерывную какофонию. Помню,

* Деятельность данной организации на территории РФ запрещена. — *Примеч. ред.*

как оглядывался на своих коллег и изумлялся: «Как они здесь вообще что-то делают? В чем их секрет?»

У меня был лишь один секрет, поэтому я и начал все записывать.

Я делал заметки обо всем, что узнавал, с помощью специального приложения на компьютере. Я создавал заметки во время встреч, телефонных звонков и поиска информации в сети. Я конспектировал факты из исследований и использовал их потом на слайдах для наших презентаций клиентам. Я фиксировал самые лакомые идеи из социальных сетей, чтобы потом поделиться ими с нашей аудиторией в интернете. Я записывал обратную связь более опытных коллег, чтобы быть уверенным в том, что я ее очень хорошо усвою. Каждый раз, когда мы начинали работу над новым проектом, я создавал на своем компьютере специальное место для информации, связанной с этим проектом, где я мог разобрать все данные и разработать план действий.

Поток информации уменьшался, и я начал обретать чувство уверенности в своей способности находить самое важное в нужный момент. Я стал человеком, к которому подходили в офисе, чтобы найти один-единственный файл, раскопать тот самый факт или же вспомнить, что именно клиент сказал три недели назад. Вам знакомо чувство удовлетворения от того, что вы единственный человек в офисе, который помнит нечто важное? Когда я осознал неоспоримую ценность своих знаний и выгоду от их использования, именно это чувство и стало моей наградой.

Другая сила — делиться

Моя коллекция заметок и файлов всегда предназначалась для личного использования, однако, работая над проектами в сфере консалтинга для важнейших организаций мира, я начал понимать, что их тоже можно было сделать бизнес-активом.

В одном из опубликованных нами отчетов было указано, что стоимость реального капитала США — земля, производственных механизмов и зданий — составляет примерно 10 триллионов долларов. Однако эта цифра ничтожна по сравнению со стоимостью *человеческого* капитала, который оценивается приблизительно в 5–10 раз выше. Человеческий капитал — это «совокупность воплощенных в людях знаний и ноу-хау — их образования, опыта, мудрости, навыков, отношений, здравого смысла и интуиции»¹.

И если это правда, то могла бы моя персональная коллекция заметок стать интеллектуальным активом, который со временем бы только пополнялся? Я начал рассматривать свой «второй мозг», тогда еще не носивший такое название, в качестве не только инструмента для ведения заметок, но и генератора идей, моего «доверенного лица». Если я о чем-то забывал, он всегда помогал вспомнить об этом. Когда я сбивался с пути, он указывал мне верное направление. Когда я испытывал кризис идей, именно он генерировал возможности и правильные пути.

В какой-то момент некоторые из моих коллег попросили меня обучить их моим организационным методам. Я понял, что почти все они уже использовали различные инструменты повышения продуктивности, например бумажные блокноты, приложения на смартфонах, но лишь немногие занимались этим сознательно, систематически. Они хаотично перемещали информацию из одного места в другое и реагировали на сиюминутные потребности без всякой надежды снова найти эти данные. Каждое следующее приложение для повышения уровня продуктивности обещало прорыв, но обычно оно превращалось в очередную вещь, которую нужно было контролировать.

Случайные беседы с коллегами во время обеда превратились в книжный клуб, который перерос в тренинги, ставшие в итоге открытыми платными уроками. По мере передачи моих знаний все большему количеству людей я видел мгновенные изменения в их работе и личной жизни. До меня начало доходить, что я открыл нечто совершенно особенное. Мой

опыт управления своим хроническим заболеванием научил меня идеальному способу самоорганизации, благодаря которому я мог решать проблемы и получать результат сразу, а не в отдаленном будущем. Применяя этот метод в других сферах своей жизни, я нашел способ комплексной систематизации информации — не для разовых задач, а для любого проекта, большой цели или их множества. Более того, я понял, что могу легко и щедро делиться с окружающими любой информацией, находящейся в моем распоряжении, и делать это различными способами.

Истоки системы «Второй мозг»

Я назвал разработанную мной систему «Второй мозг» и завел блог, где делился своими идеями о том, как она работает. Они нашли отклик у гораздо большего количества людей, чем я ожидал, и в итоге о моей работе написали в журналах *Harvard Business Review*, *The Atlantic*, *Fast Company* и *Inc.*, помимо прочих. А моя статья об использовании цифровых заметок для повышения креативности стала «вирусной» среди продуктивных людей, и меня пригласили выступить и провести тренинги в таких крупных организациях, как *Genentech*, *Toyota* и Межамериканский банк развития. В начале 2017 года я решил открыть онлайн-курс «Создание “второго мозга”», чтобы обучать своей системе в более широких масштабах*. В последующие годы эту программу полностью прошли тысячи человек более чем из ста стран и из разных слоев общества. Так было создано заинтересованное, любознательное сообщество, члены которого помогли сделать уроки, представленные в этой книге, более отточенными и совершенными.

В следующих двух главах я расскажу, как опыт создания «второго мозга» стал частью богатого наследия мыслителей

* Заинтересованные читатели могут получить дополнительную информацию на сайте buildingasecondbrain.com/course — *Примеч. автора.*

и творцов прошлого — писателей, ученых, философов, лидеров и обычных людей, которые всегда стремились помнить и достигать большего. Затем я познакомлю вас с некоторыми основными принципами и инструментами, которые вам понадобятся, чтобы настроиться на успех. Во второй части книги будут описаны все четыре шага, которым необходимо будет следовать, чтобы построить свой «второй мозг», с которым вы сразу же начнете фиксировать идеи и охотнее делиться ими. Наконец, в третьей части будут предложены действенные способы использовать ваш «второй мозг» для повышения личной продуктивности, достижения целей и процветания как в карьере, так и в личной жизни.

Я делюсь с вами своей историей, поскольку хочу, чтобы вы знали: в этой книге не будет описана идеальная оптимизация какой-то идеализированной жизни. Каждый из нас в разные моменты своей жизни совершает ошибки, испытывает боль и трудности. На мою долю тоже выпали испытания, однако на всех этапах моего путешествия я относился к своим мыслям как к сокровищам, которые стоят того, чтобы их сохранить. Это сыграло важнейшую роль во всем, что я преодолел и чего достиг.

Эту книгу вы можете найти в категории саморазвития, однако в более глубоком смысле в ней речь идет об обратном — об оптимизации *системы вне нас*, которая неподвластна сдерживающим факторам и препятствиям. Книга о том, как остаться любознательной вольной птицей, странствующей без ограничений туда, где она будет чувствовать себя живой — здесь, сейчас и каждый момент.

Что такое «второй мозг»?

Мы выходим за пределы своих возможностей, не заставляя свой мозг работать на повышенных оборотах, как машину, и не пытаюсь укреплять его, как мышцы. Богатство наполняет наш мир и вплетается в наши мысли.

*Энни Мерфи Пол,
автор книги «Расширенный разум»*

Информация — фундаментальный структурный элемент всего, чем вы занимаетесь. Все, чего вы хотите добиться, — реализовать проект на работе, получить новую должность, освоить новый навык или начать свое дело — требует поиска верной информации и использования ее на практике. Ваш профессиональный успех и качество жизни напрямую зависят от умения эффективно распоряжаться информацией.

Согласно данным газеты The New York Times, в среднем человек каждый день потребляет невероятные 34 гигабайта информации². В отдельном исследовании, на которое ссылались в Times, подсчитали, что мы потребляем контент, эквивалентный полному содержанию 174 газет, что в пять раз больше, чем было в 1986 году³.

Вместо того чтобы воодушевлять, этот поток информации зачастую подавляет нас. Информационная перегрузка становится информационным истощением, лишаящим нас умствен-

ных ресурсов и заставляющим постоянно беспокоиться о том, что мы что-то забываем. Мгновенный доступ к всемирной базе знаний под названием «Интернет» должен был обучать нас и держать в курсе событий, но вместо этого он привел к оскудению внимания общества*.

Исследование компании Microsoft показывает, что среднестатистический работник в США тратит 76 часов в год на поиск утерянных файлов, предметов и записок⁴. Согласно отчету International Data Corporation 26 % рабочего дня типичного работника умственного труда уходит на поиск и систематизацию информации, разбросанной по различным каналам⁵. Невероятно, но факт: лишь в 56 % случаев они находят необходимые для выполнения своей работы данные.

Иначе говоря, мы работаем пять дней в неделю, но в среднем тратим больше одного из них только на поиск необходимой для работы информации. И в половине случаев мы даже в этом не преуспеваем. Пора провести обновление нашей памяти, которая все больше напоминает память людей эпохи палеолита. Время признать, что мы не можем использовать свою голову для хранения всех необходимых знаний, и пора делегировать это умным машинам. Также следует осознать, что когнитивные потребности современной жизни растут с каждым годом, однако мы по-прежнему располагаем тем же самым мозгом, что и 200 тысяч лет назад, когда современные люди впервые появились на равнинах Восточной Африки.

Когда мы тратим силы на попытки вспомнить что-то, это значит, что они не вкладываются в мыслительные процессы, свойственные только человеку: изобретение, сочинительство, поиск закономерностей, следование своей интуиции, сотрудничество с другими людьми, проведение новых исследований,

* Американский экономист и когнитивный психолог Герберт Саймон писал: «Довольно очевидно, что поглощает информация — поглощает внимание тех, кому она предназначена. Поэтому богатство информации приводит к оскудению внимания...» — *Примеч. автора.*

планирование, проверку теорий. Каждая минута, которую мы тратим на то, чтобы в голове одновременно выполнялись несколько важных процессов, оставляет меньше времени для таких занятий, как приготовление пищи, уход за собой, хобби, отдых, проведение досуга вместе с родными и близкими.

Однако есть загвоздка: за любыми изменениями в использовании нами технологий также последуют изменения нашего мышления. Чтобы пользоваться силой «второго мозга» должным образом, нам нужно изменить отношение к информации, технологиям и даже к самим себе.

Наследие *commonplace books**

Чтобы размышлять о нашем времени, мы можем обратиться к урокам истории и посмотреть, что было действенным раньше. Практика записей мыслей и заметок, которые помогают лучше понимать окружающий мир, уходит корнями в далекое прошлое. На протяжении веков художники и представители интеллигенции от Леонардо да Винчи до Вирджинии Вульф, от Джона Локка до Октавии Батлер записывали идеи, которые казались им наиболее интересными, в книгу-блокнот, которая у них всегда была при себе. Она носила название *commonplace book***.

Книга для записей стала популярной в предыдущий период информационной перегрузки — Первой промышленной

* В русском языке нет официального названия этого хранилища информации. Считается, что *commonplace book* — это блокнот, ежедневник или тетрадь (но не дневник) для записи заметок, выдержек из книг, цитат, интересных идей, наблюдений, которые сопровождаются комментариями владельца. Для удобства в этой главе и во всей книге она будет называться книгой для записей. — *Примеч. перев.*

** Слово «*commonplace*» дословно можно перевести как «общее место». Его можно проследить вплоть до Древней Греции, где докладчики в суде или ораторы на политических собраниях фиксировали свои мысли и аргументы в одном «общем месте» для быстрого использования. — *Примеч. автора.*

революции XVIII–XIX веков. Она была не просто дневником или журналом, куда записывались личные мысли, а инструментом для обучения, который представители интеллигенции использовали для понимания своего места в быстро меняющемся мире.

В книге «В пользу книг»⁶ историк и бывший директор библиотеки Гарвардского университета Роберт Дарнтон объясняет смысл книги для записей:

В отличие от современных читателей, которые следят за потоком речи от начала и до конца, англичане в период ранневоанглийского читали отрывками и перескакивали с книги на книгу. Они дробили тексты на фрагменты и записывали их в виде шаблонов в разных частях своих тетрадей. Затем они их перечитывали и меняли шаблоны местами, попутно добавляя новые отрывки. Таким образом, чтение и письменная фиксация информации стали неотделимы друг от друга. Причина состоит в непрекращающемся стремлении придать всему смысл в этом полном знаков мире, через текст которого можно было найти свой путь. И пока вы его запоминаете, вы можете создать собственную книгу, где уже ваша личность оставит свой отпечаток*.

Книги для записей — это портал, через который образованные люди взаимодействовали с миром. Они черпали информацию из них для поддержания разговора и использовали их для сбора знаний из разных источников, чтобы вдохновить себя на новые идеи.

* Практика ведения личных заметок возникла и в других странах: в Китае она называется *бицзи* (что можно примерно перевести как «записная книжка»). Произведения в этом жанре могут содержать истории из жизни, цитаты, случайные размышления, литературную критику, короткие вымышленные рассказы и все, что человек считал достойным записи. В Японии книги для заметок называли *дзуйхицу*, или «Записками у изголовья». В этих заметках документировалась жизнь человека. — *Примеч. автора.*

Как общество все мы могли бы извлечь пользу из современного эквивалента книги для записей. В наши дни ориентиры медиапространства направлены на нечто *новое и публичное* — последние политические разногласия, свежие скандалы с участием знаменитостей, главный вирусный мем дня. А если воскресить книгу для записей, то мы сможем остановить эту волну и начать сдвиг наших отношений с информацией в сторону *вневременного и частного*.

Вместо поглощения все большего количества контента мы могли бы применить более терпеливый, вдумчивый подход, способствующий перечитыванию, переформулированию идей, а также проработке их тонкостей с течением времени. Это могло бы привести не только к более цивилизованным обсуждениям важнейших тем дня, но и сохранить психическое здоровье и склеить осколки нашего вни-мания.

Но мы не собираемся просто вернуться в прошлое. У нас есть возможность модернизировать книги записей для нашего времени. Есть шанс, что этот пережиток прошлого станет более гибким и удобным.

Цифровая книга записей

Как только наши заметки и наблюдения обретут цифровой вид, в них можно будет искать информацию, их можно будет организовывать и синхронизировать на всех наших устройствах, а также можно будет создать их резервные копии для безопасного хранения. Вместо заметок, которые мы бессистемно делаем вручную на бумаге в надежде, что сможем их найти в будущем, мы можем поддерживать наше собственное «хранилище знаний», которое всегда будет находиться в известном для нас месте.

Писатель и фотограф Крэйг Мод писал: «Существует невероятная возможность объединить несметное количество на-

ших маргиналий* в еще более долговечную книгу для записей, которая всегда будет доступной; в ней легко можно осуществлять поиск, ее легко можно будет распространять и встраивать в цифровой текст, который мы потребляем»⁷.

Такую цифровую книгу для записей я и называю «вторым мозгом». Его можно считать комбинацией рабочей тетради, личного дневника и скетчбука для новых идей. Это многофункциональный инструмент, который легко адаптируется к вашим меняющимся со временем потребностям. В школе или на курсах его можно использовать для учебных заметок. На работе с его помощью вы можете управлять проектами. Дома он пригодится вам в ведении хозяйства.

Как бы вы ни решили его использовать, «второй мозг» — это ваша персональная база знаний, которая готова помогать вам в моменты обучения и личностного роста на протяжении всей жизни, а не единожды. Это лаборатория, в которой вы можете самостоятельно развить и отточить свои мысли до того, как поделитесь ими с другими. Студия, где вы можете экспериментировать с идеями, пока они не будут готовы к использованию во внешнем мире. Доска для набросков ваших идей и совместной работы над ними с другими людьми.

Как только вы поймете, что мы используем цифровые инструменты как само собой разумеющееся, чтобы расширить границы нашего мышления за пределы нашего черепа, вы начнете замечать у людей «второй мозг» повсеместно.

Приложение календаря — расширение способностей вашего мозга запоминать события и гарант того, что вы никогда не забудете о важной встрече. Ваш смартфон — это расширение возможностей вашего общения, которое позволяет вашему голосу путешествовать на другие континенты через океаны. Облачное хранилище — это расширение памяти вашего мозга,

* Маргиналии — это рукописные пометки на полях книг и других документов, в том числе краткие комментарии, аннотации, критические замечания или иллюстрации. — *Примеч. автора.*

позволяющее вам хранить тысячи гигабайтов и иметь доступ к ним в любой точке планеты*.

Пришло время добавить в репертуар цифровые ноты и расширить наши природные возможности с помощью технологий.

Переосмысление заметок, или Заметки как структурные элементы знания

В прошлые века книги для записей нужны были только представителям интеллектуальной элиты — писателям, политикам, философам и ученым, у которых была необходимость систематизировать свои труды и исследования. В наши дни способ обработки информации необходим почти всем.

Сегодня более половины занятого населения можно считать работниками умственного труда — для них наиболее ценным активом являются знания, и они проводят большую часть времени в обработке огромных объемов информации. Плюс к этому, вне зависимости от должности, каждому из нас необходимо предлагать новые идеи, решать новые проблемы и эффективно общаться с другими людьми. Мы должны делать все это регулярно и обстоятельно, а не время от времени.

Что помогает сохранить знания работникам умственного труда? Где находится их сокровищница? Знание в целом может показаться высокой материей, которая предназначена только для ученых и академиков, однако в практической плоскости

* Вы когда-нибудь теряли свой смартфон или доступ в интернет, чувствуя себя при этом так, будто лишились важнейшей части себя? Это верный признак того, что внешний инструмент уже стал доминантой вашего разума. В исследовании 2004 г. Анжело Маравита и Ацуси Ирики пришли к такому выводу: когда обезьяны и люди систематически используют для расширения своих возможностей какой-либо инструмент, например грабли, чтобы дотянуться до какого-либо объекта, определенные нейронные сети мозга включают этот инструмент в «схему» тела. Это потрясающее открытие укрепляет идею о том, что внешние инструменты могут становиться и зачастую становятся естественным увеличением объема нашего разума. — *Примеч. автора.*

знание начинается с простой и проверенной временем практики ведения заметок.

У многих людей эта практика прижилась еще в школе. Наверняка учителя вам говорили что-то записывать, мол, это ведь потом встретится на экзамене. А это означало, что после того как экзамен заканчивался, вам больше не нужно было обращаться к этим заметкам. Поэтому обучение воспринималось чем-то одноразовым, а знания не предназначались для использования в долгосрочной перспективе.

В начале профессиональной деятельности требования к ведению заметок меняются коренным образом. Школьный подход не только устаревает, но и становится полной противоположностью того, что вам необходимо.

В профессиональной среде:

- совершенно не ясны темы ваших заметок;
- никто не скажет вам, когда и как ваши заметки будут использоваться;
- «экзамен» может начаться в любое время и в любой форме;
- можно обращаться к своим заметкам в любое время, если вы их сами написали;
- ожидается, что вы не просто сможете воспроизвести данные из ваших записей, но и будете действовать, опираясь на них.

Совсем не то же самое, что было в школе. Статус ваших заметок необходимо повысить: со скромных закорючек для подготовки к контрольным работам на что-то намного более интересное, динамичное. В современном ведении заметок в профессиональной среде заметка является структурным элементом знания — дискретной единицей информации с вашей уникальной интерпретацией, которая хранится за пределами вашей головы.

Под такое определение могут подпадать: отрывок из книги или статьи, который вас вдохновил; фотография или изображение из интернета с вашими комментариями, ваши блуждающие мысли на определенную тему, оформленные маркированным списком, и таких примеров может быть много. В заметке может быть записана только одна цитата из фильма, которая вас действительно поразила, или же тысячи слов, взятых из книги. Длина и формат не имеют значения — если содержание части контента прошло через призму вашей жизни, было подобрано в соответствии с вашим вкусом и переведено вашими словами или же взято из вашего жизненного опыта, после чего было сохранено в надежном месте, то ее можно называть заметкой.

Структурные элементы знания существуют дискретно и обладают внутренней ценностью, однако их также можно объединить в нечто гораздо большее — отчет, аргумент, предложение, рассказ.

Возможно, в детстве вы собирали конструктор LEGO, блоки которого можно быстро находить, извлекать, перемещать, собирать заново и в разных вариантах; при этом от вас не требовалось изобретать велосипед. Усилия для написания заметок вы прилагаете один раз, а затем смешиваете, сочетаете и пробуете в разных комбинациях, пока вас не осенит.

Благодаря технологиям заметки не просто становятся более эффективными — меняется сама их природа. Нам больше не нужно записывать свои мысли на стикерах или в слабых блокнотах, которые легко потерять и невозможно найти. Теперь мы пишем заметки в облаке, которое следует за нами повсюду. Нам больше не нужно тратить бесчисленные часы на тщательную каталогизацию и фиксирование каждой нашей мысли на бумаге. Сегодня мы собираем структурные элементы знаний и проводим время в мысленных поисках путей их превращения.

История двух умов

Позвольте рассказать вам об одном дне из жизни двух людей: один из них уже создал для себя «второй мозг», другой — нет. А вы потом оцените, в ком из них вы узнаете себя больше.

Нина проснулась в понедельник утром. Она еще не открыла глаза, а поток мыслей уже затмил ей разум. Что нужно сделать, о чем подумать, какие решения принять — мысли буквально прорывались из глубин ее сознания, где в выходные безостановочно бурлили. И пока Нина собирается на работу, эти мысли продолжают вращаться в ее голове подобно птицам, хаотично летающим в поиске безопасного места. В ее голове как будто бы звучит непрекращающийся сигнал тревоги, ведь она задается вопросами: что требует ее внимания? Что она может упустить?

Беспокойное утро позади. Наконец Нина садится за свой стол, чтобы начать рабочий день. Она открывает почту, заходит в папку «Входящие», и ее тут же захлестывает поток новых сообщений. Все эти «срочно» в темах письма, важные контакты... от выброса адреналина Нину прошибает холодный пот. Она понимает, что утро безнадежно испорчено и ее планы пошли прахом. Отложив первоочередную работу, на которой она хотела сосредоточиться этим утром, Нина настраивается на долгий изматывающий труд — отвечать на письма.

К моменту ее возвращения с обеда наиболее срочные вопросы уже решены. Наконец настало время сосредоточиться на приоритетных задачах, которые она поставила сама себе. В этот момент реальность взяла верх: после «тушения утреннего пожара» Нина была уже несобранной и чересчур уставшей, чтобы сфокусироваться. Как уже неоднократно случалось, Нина занижает свои ожидания, довольствуясь малым: она понемногу выполняет поручения из списка приоритетных для других людей задач, который всегда чем-то да пополняется.

После работы у Нины есть последний шанс поработать над проектом, который, по ее убеждению, задействует ее таланты и приведет к следующей ступени карьерной лестницы. Она

занимается спортом, ужинает, проводит драгоценное время с детьми и укладывает их спать. Нина полна энтузиазма: накопец-то у нее появилось время на себя.

Она садится за компьютер, и возникают вопросы: «На чем я остановилась в прошлый раз? Где же этот файл? Где все мои записи?»

К тому моменту, когда Нина настроилась и готова действовать, она уже слишком измотана, чтобы добиться реального прогресса. И это повторяется изо дня в день. А когда ее утомили эти фальстарты, она начала сдаваться. Ради чего вообще стараться? Для чего продолжать попытки сделать невозможное? Зачем сопротивляться, почему бы не посмотреть еще один эпизод сериала или не пролистать ленту социальных сетей? Нет времени и сил, чтобы решительно двигаться вперед, так зачем вообще начинать?

Нина — компетентный, ответственный и трудолюбивый специалист. Многие сочли бы за честь оказаться на ее месте. В ее работе и образе жизни нет ничего страшного, однако чувствуется, что за внешней уверенностью чего-то не хватает. Она знает, что способна на многое, однако не соответствует собственным стандартам. Она хочет многого для себя и своей семьи, но все это постоянно откладывается на неопределенный срок. Возможно, когда-то непостижимым образом найдется время и место, чтобы эти планы воплотились в жизнь.

Что-то из истории Нины вызвало у вас отклик? Все детали ее истории реальны: я почерпнул их из сообщений, который мне прислали за годы разные люди. Их истории передают пронизывающее чувство негодования и неудовлетворенности — на время этих людей бесконечно что-то или кто-то посягает, а врожденная любознательность и богатое воображение уходят под душающей тяжестью обязательств.

Многие из нас разделяют мнение, что мы окружены знаниями, но жаждем мудрости. Несмотря на то что у нас есть доступ к расширяющим сознание идеям, качество нашего внимания падает. Наши обязательства и самые искренние увлечения

всегда вступают в противоречие, и именно поэтому мы никогда не можем как полностью сосредоточиться, так и хорошо отдохнуть.

Есть и другая история. Утро понедельника может начаться иначе. Описание этого утра я также взял из реальных историй, которыми со мной поделились люди, создавшие для себя «второй мозг».

Итак, вы просыпаетесь в понедельник утром, с нетерпением ожидая начала дня и недели. Пока вы встаете с постели, принимаете душ и одеваетесь, вам в голову начинают приходить мысли. У вас столько же забот и обязательств, как и у любого человека, однако у вас есть секретное оружие.

Когда вы принимаете душ, вам неожиданно приходит в голову отличный способ продвижения рабочего проекта. Как только вы встаете на коврик после душа, вы быстро записываете идею на цифровую записку в своем смартфоне. За завтраком с семьей вы понимаете, что в голове у вас уже вырисовывается новая стратегия, и вы обдумываете ее последствия. Эти мысли вы тоже фиксируете для себя в перерывах между кормлением детей и отправкой их в школу. По пути на работу вы начинаете понимать, что есть проблемы, о которых вы еще не подумали. За рулем вы диктуете себе короткие звуковые записки, которые сохраняются и расшифровываются в вашем приложении автоматически.

Утро понедельника в офисе начинается традиционно — бешеным круговоротом электронных писем, сообщений в чатах и телефонных звонков. Когда вы делитесь своей идеей с коллегами, они начинают задавать вопросы, высказывать обоснованные опасения и вносить свой вклад. На каждом из этих этапов вы готовы сохранять в ваш «второй мозг» новые записки. Вы воздерживаетесь от суждений и стремитесь собрать как можно больше всесторонней обратной связи, прежде чем поделиться с планом действий.

Не успели вы оглянуться, как настал обед. Во время перекуса ваши мысли приобретают философские черты: «Какова

конечная цель проекта, и не забываем ли мы о ней? Как он вписывается в долгосрочную стратегию продукта, который мы хотим создать? Как новая стратегия повлияет на акционеров, клиентов, поставщиков и окружающую среду?» На обед у вас только полчаса, и на глубокое обдумывание этих вопросов времени нет, но можно написать себе напоминание, чтобы заняться этим позже.

Вы сидите в телефоне, как и все вокруг, но делаете не то, что делают они. Вы создаете ценность, а не убиваете время.

К началу дневного совещания, на котором будет рассмотрена ваша стратегия, у вас уже наберется внушительная коллекция заметок: идеи, стратегии, цели, вызовы, вопросы, опасения, вклад коллег и напоминания. И все это вы собрали воедино за каких-то несколько часов утра понедельника.

За десять минут до совещания вы приводите ваши записи в порядок. Примерно треть из них не являются приоритетными, и вы их откладываете. Другая треть, напротив, очень важна, и вы включаете их в повестку совещания. Остальные заметки где-то посередине по важности, и вы объединяете их в отдельный список на случай, если они понадобятся.

Итак, совещание начинается, команда занимает свои места, чтобы начать обсуждения. Вы уже подготовлены. Вы уже изучили главные проблемы с разных сторон, наметили некоторые возможные решения и начали думать о глобальных последствиях. Вам даже удалось получить обратную связь от коллег, которую вы включили в свои рекомендации. Вы отстаиваете свою точку зрения, оставаясь при этом открытым к мнениям членов вашей команды. Ваша цель — не выпасть из разговора и направлять его к наилучшему результату, не упуская из внимания уникальные точки зрения присутствующих. А все важные размышления, новые идеи и неожиданные возможности, которыми поделились ваши коллеги, также записываются в ваш «второй мозг».

Если работать с информацией в таком режиме несколько дней, недель, а потом и месяцев, ваш образ мышления начнет меняться. Вы научитесь замечать повторяющиеся

закономерности: *почему* вы что-то делаете, *чего* вы действительно хотите и *что* для вас по-настоящему важно. Ваш «второй мозг» станет подобен зеркалу, которое учит вас понимать себя и отражает идеи, которые стоит сохранить, чтобы в дальнейшем при необходимости ими руководствоваться. Ваш разум начнет переплетаться с этой системой и полагаться на нее, чтобы запоминать больше, чем вы когда-либо могли запомнить самостоятельно.

И это происходит не только в вашей голове. Люди будут замечать: что-то в вас изменилось. Они начнут понимать, что вы можете распоряжаться необычайно большим объемом знаний в любой момент. Они отметят вашу феноменальную память, но им будет неизвестно, что вы даже не прикладываете усилий, чтобы что-то вспомнить. Их восхитит ваша невероятная приверженность саморазвитию. В действительности вы попросту будете сажать семена вдохновения и пожинать плоды по мере их цветения.

Когда вы начнете замечать, что все ваши знания принимают осязаемую форму, к вам придет осознание — у вас есть все необходимое для движения к желаемому будущему. Нет необходимости ждать, когда вы будете полностью готовы. Не нужно больше информации, не требуются дополнительные исследования. Вам осталось лишь действовать в соответствии с вашими знаниями и всем тем, что есть в вашем распоряжении и расстилается перед вами в мельчайших деталях.

Ваш мозг больше не сдержит реализацию вашего потенциала. Это значит, что у вас есть все возможности, необходимые для успешной реализации любого начинания. Чувство уверенности в качестве вашего мышления дарит вам свободу задавать более глубокие вопросы и придает смелости для решения более серьезных задач. И вы не можете потерпеть неудачу, ведь любой провал — это дополнительная информация, которую следует собрать и использовать в качестве стимула на вашем пути.

Примерно так выглядит создание «второго мозга» и использование его возможностей.

Технологии как инструмент мышления

На протяжении XX века целый ряд ученых и новаторов⁸ предлагали свое видение того, как технологии могут изменить человечество к лучшему. Они мечтали создать «расширенный разум», который усилил бы человеческий интеллект и помог бы нам решить самые серьезные проблемы, стоящие перед обществом*. Вероятность появления такого технологического чуда обещала яркое будущее: знания наконец-то были бы освобождены из старых пыльных книг и стали бы общедоступными и полезными**.

Их усилия не прошли даром. Эти идеи вдохновили на создание многих технологий, которыми мы сейчас пользуемся каждый день. Но парадокс в том, что, несмотря на все технологические изобретения информационной эры, в некотором смысле мы отделились от оригинального замысла исследователей XX века дальше, чем когда-либо. Мы ежедневно часами следим за обновлениями в социальных сетях, которые почти сразу вылетят у нас из головы. Мы добавляем статьи в закладки, чтобы прочитать их позже, но почти никогда не находим времени вернуться к ним. Мы создаем документы, которые используются один раз, а потом бесследно исчезают в пропасти нашей электронной почты. Большинство плодов нашего умственного труда — мозговые штурмы, фотографии, планирование исследований — зачастую теряются на жестком диске или где-нибудь в облаке.

* Недавние достижения и открытия в области «расширенного познания» пролили новый свет на то, насколько практичным и эффективным может быть «мышление вне мозга». Я не делаю акцент на науке в своей книге, однако в качестве отличного введения в «расширенное познание» рекомендую прочитать «Расширенный разум» Энни Мерфи Пол. — *Примеч. автора.*

** Вэннивер Буш описал «рабочую станцию ученого», которую назвал «Мемекс», так: «Это устройство, в котором человек хранит все свои книги, записи и контакты и которое может выдавать нужную информацию с достаточной скоростью и гибкостью. Оно может существенно дополнить его память». — *Примеч. автора.*

Я считаю, что мы достигли переломного момента. Технологии стали достаточно продвинутыми и удобными в пользовании, и мы можем интегрировать их в наш биологический мозг. Компьютеры стали меньше, мощнее и до такой степени интуитивно понятными, что бесспорно делает их важным компонентом нашего мышления.

Настало время воплотить в жизнь видение пионеров технологий — «расширенный разум» должен быть у всех людей, и не только для того, чтобы больше запоминать и быть более продуктивными, но и чтобы вести более полноценную жизнь.

Как работает «второй мозг»

Именно в силе воспоминаний состоит
абсолютная свобода личности.

Я свободен, потому что я помню.

*Абхинавагупта, кашмирский
философ и мистик X века*

Вы можете смело считать «второй мозг» своим лучшим личным ассистентом в мире.

Он в высшей степени надежен, на него всегда можно положиться. Он всегда готов к работе и ждет получения любой крупницы информации, которая представляет ценность для вас. Он следует инструкциям, дает полезные советы и напоминает вам о важности того, что вы сказали.

Как бы выглядела должностная инструкция для такого личного ассистента? На какую «работу» вы бы его взяли? Если у вас есть помощник, то вы наверняка задаете для него определенную планку эффективности. Для «второго мозга» она тоже должна быть: вам необходимо знать, для чего он вам и насколько сильно необходим.

В этой главе мы увидим, как четыре главные способности «второго мозга» будут активно работать на вас в краткосрочной и долгосрочной перспективе; узнаем, какой основной инструмент вам необходим, чтобы начать; поймем, как «второй мозг» будет развиваться, чтобы помогать вам в наиболее важ-

ных вещах, и, наконец, познакомимся с четырьмя шагами метода CODE, который лежит в основе всей системы.

Суперсилы «второго мозга»

Существуют четыре важные способности «второго мозга», на которые мы всегда можем положиться:

1. Конкретизация наших идей.
2. Выявление новых ассоциаций между идеями.
3. Сохранение идей и их развитие со временем.
4. Обострение наших уникальных взглядов.

Рассмотрим каждую из них.

Суперсила «второго мозга» № 1: конкретизируем свои идеи

Прежде чем что-то делать с нашими идеями, их необходимо «выгрузить» из нашего разума и сформулировать. Мы сможем мыслить ясно и начать извлекать результат из сложных идей только после того, как освободим от них свой мозг.

В 1953 году американский биолог Джеймс Уотсон и британский физик Фрэнсис Крик сделали важное открытие: структура ДНК представляет собой двойную спираль. Фундамент их выводов заложили новаторы рентгеноструктурного анализа — Розалинд Франклин и Морис Уилкинс, а открытие положило начало золотому веку молекулярной биологии и генетики.

Само достижение Уотсона и Крика стало общепризнанным, однако существует часть истории, о которой известно гораздо меньше. Важным инструментом для ученых было построение физических моделей: этот метод они позаимствовали у американского биохимика Лайнуса Полинга. Они вырезали из картона модели молекул, которые, по их убеждению, были частью структуры ДНК, а затем экспериментировали, соединяя их разными способами в попытках найти форму, полностью от-

вещающую их знаниям об устройстве молекулы. Казалось, что форма двойной спирали идеально вписывалась в ограничения, принцип комплементарности соблюдался, и все полученные до этого измерения показывались в правильном соотношении⁹.

Это примечательный аспект одного из самых известных научных открытий прошлого века: даже высококвалифицированные ученые с математическим складом ума и прекрасно развитым абстрактным мышлением в решающий момент обратились к самому древнему доступному способу — материальной модели.

Цифровые заметки не материальны, они визуальны. Они превращают расплывчатые концепции в осязаемые объекты, которые можно совмещать, переставлять, изменять, за которыми можно наблюдать. Они могут существовать только в виртуальном виде, но мы все равно можем видеть их своими глазами и перемещать их своими пальцами. Ученые Дебора Чемберс и Дэниэл Рейсберг в своей работе по изучению пределов ментальной визуализации отметили: «Выработанные нами навыки для взаимодействия с внешним миром выходят за рамки тех, с помощью которых мы работаем с нашим внутренним миром»¹⁰.

Суперсила «второго мозга» № 2: выявляем новые ассоциации между идеями

С практической точки зрения творчество — это объединение идей, и особенно тех, что кажутся несоединимыми.

Американский нейробиолог Нэнси К. Андреасен в своем обширном исследовании высокотворческих людей, в том числе выдающихся ученых, математиков, художников и писателей, пришла к такому выводу, что творческие люди лучше других понимают отношения, ассоциации и взаимосвязи¹¹.

Хранение различных типов данных в одном месте облегчает их способность к взаимодействию и увеличивает вероятность того, что мы увидим необычную связь между ними.

Цитаты из античной книги по философии могут оказаться рядом с недавним умным твитом. Скриншоты из интерес-

ного видеоролика на YouTube могут ужиться со сценами из классических фильмов. Звуковую заметку можно сохранить с планами по работе над проектом, ссылкой на полезный сайт и PDF-файлом с результатами последних исследований. Все эти форматы можно комбинировать множеством разных способов, нереализуемым в материальном мире.

Если вы когда-нибудь играли в настольную игру «Эрудит», то знаете, что лучший способ придумать новые слова — смешивать буквы в различных комбинациях, пока слово само не бросится вам в глаза. В нашем «втором мозге» мы можем делать то же самое: менять порядок наших идей, пока не возникнет нечто неожиданное. И чем более разнообразным и необычным будет наполнение «второго мозга», тем оригинальнее будут взаимосвязи.

Суперсила «второго мозга» № 3: сохраняем идеи и развиваем их со временем

Когда мы беремся за выполнение любой задачи, будь то планирование мероприятия, разработка продукта или реализация инициативы, слишком часто мы опираемся только на идеи, к которым у нас есть доступ именно в тот момент. Такой подход я называю «тяжеловесным» — мы требуем мгновенных результатов от нашего мозга без поддержки его системы жизнеобеспечения.

Даже во время мозгового штурма мы полагаемся только на сиюминутные идеи. Какова вероятность того, что среди них попадутся наиболее креативные и инновационные подходы к решению задачи? Каковы шансы, что первое, что придет нам в голову, станет двигателем прогресса?

Такая тенденция носит название *эффект недавности*¹². Мы склонны отдавать предпочтение идеям, решениям и фактам, которые повлияли на нас самыми последними, вне зависимости от их качества. А теперь представьте, что вы смогли освободиться от ограничений настоящего момента и положиться на недели, месяцы и даже годы тренировок воображения.

А этот подход я называю «медленным горением». Мы позволяем всем мыслям потихоньку настояться, как вкуснейшему гуляшу на плите. Это более устойчивый и спокойный подход к творчеству, основанный на постепенном накоплении идей, а не на хаотичном потоке мыслей. Течение времени становится вашим другом, а не врагом, благодаря «второму мозгу», в котором можно надолго сохранить множество идей.

Суперсила «второго мозга» № 4: шлифуем уникальность наших точек зрения

До сих пор мы говорили в основном о сборе чужих идей, но конечная цель «второго мозга» — позволить блистать вашим собственным мыслям.

Недавно проведенное в Принстонском университете исследование показало, что существуют профессии, в которых вероятность замены людей на роботов и машины в ближайшие годы является наименьшей. Предполагалось, что это будут профессии, где требуются передовые навыки или многолетнее обучение. Тем удивительнее, что речь идет о должностях, на которых требуется умение доносить и передавать «не просто информацию, а ее конкретную интерпретацию»¹³.

Иными словами, высока вероятность того, что должности, связанные с продвижением или защитой определенной точки зрения, сохранятся. Например, организатор сбора средств, рассказывающий истории о вкладе своей некоммерческой организации; исследователь, который использует данные, чтобы подтвердить свою интерпретацию эксперимента, или менеджер проекта, ссылающийся на пару ключевых прецедентов в поддержку своего решения. Наш бизнес и карьера сейчас больше, чем когда-либо, зависят от нашего умения продвигать определенную точку зрения и убеждать других людей принять ее¹⁴.

Защита определенной точки зрения строится не только на искрометной харизме и неотразимом шарме — ей также необходимы вспомогательные материалы.

Американский журналист, писатель и кинорежиссер Себастьян Юнгер однажды написал о творческом кризисе следующей: «Дело не в том, что я в кризисе. Я недостаточно исследовал тему, чтобы писать уверенно, со знанием дела. Это не означает, что я не могу найти правильные слова, скорее, мне не хватает аргументации»¹⁵.

Когда вы чувствуете, что впали в творческий ступор, это не значит, что с вами что-то не так. Вы не потеряли хватку, и ваш потенциал еще не исчерпан. Вам просто не хватает «сырья» для работы. Если вам кажется, что колодец вашего вдохновения иссяк, то вам необходим более глубокий колодец, наполненный примерами, иллюстрациями, историями, статистическими данными, диаграммами, аналогиями, метафорами, фотографиями, ментальными картами, цитатами — всем, что поможет вам отстоять свою позицию или побороться за то, во что вы верите.

Выбираем приложение для ведения заметок: нейронный центр вашего «второго мозга»

Технология, которая привела к резкому увеличению объемов поступающей к нам информации, также предоставила нам инструменты, чтобы помочь нам их обрабатывать.

Несмотря на то что ваш «второй мозг» уже составлен из инструментов, которые используются для взаимодействия с информацией, — например, списка дел, календаря, электронной почты, приложений для чтения, — существует одна категория программ, которую я рекомендую в качестве ключевого элемента — приложения для ведения цифровых заметок*. И до-

* Многие люди, которые следуют методу CODE, продолжают использовать для ведения своих заметок бумагу. И они пришли к выводу, что делают даже больше записей на бумаге, когда у них появляется вариант вести цифровые заметки и сохранять их в надежном месте. В нашем деле нет черного и белого. Смысл в том, чтобы выбрать правильный инструмент для работы. В данной книге в первую очередь сделан акцент на цифровых заметках. — *Примеч. автора.*

ступных вариантов достаточно — от предустановленного на ваш смартфон бесплатного приложения до стороннего программного обеспечения, которое сразу можно скачать с необходимым лично вам набором функций.

Microsoft OneNote, Google Keep, Apple Notes, Notion, Evernote — эти и другие приложения для ведения цифровых заметок обладают четырьмя важными характеристиками, которые делают их идеальными для системы «Второй мозг»:

- **Мультимедийность.** В бумажном блокноте можно делать рисунки и наброски, записывать цитаты и идеи, вставлять фотографии и вклеивать стикеры; в приложении можно хранить самые разные типы контента, и у вас никогда не возникнет вопроса, куда и что записать.
- **Неформальность.** По своей природе заметки не предполагают порядка, поэтому нет необходимости в написании без ошибок и идеальной презентации. Это позволяет легко и беспрепятственно записывать все идеи сразу, как только они приходят вам в голову, что очень важно для их развития.
- **Открытость.** Ведение заметок — непрерывный процесс, который, по сути, никогда не завершается, и никогда не знаешь, куда он может привести. В отличие от специализированных программ, предназначенных для создания определенного типа данных (например, презентаций, динамических таблиц, графических материалов или видеороликов), заметки идеально подходят для исследований в свободной форме, пока вы не определились с целью.
- **Ориентированность на действия.** В отличие от библиотеки или исследовательской базы данных, персональные заметки не должны быть всеобъемлющими или точными. Они нужны, чтобы вы быстро могли привести в порядок бессвязные мысли и сосредоточиться на выполнении текущей задачи.

Все эти четыре характеристики присущи и бумажным заметкам, но, когда мы переносим их в цифровой вид, мы дополняем их вневременную пользу невероятными технологическими возможностями — поиском, распространением, резервным копированием, редактированием, ссылками, синхронизацией между устройствами и другими. Цифровые заметки сочетают в себе непринужденную художественность скетчбука и научную мощь современного программного обеспечения.

Вам необходимо самостоятельно решить, какие приложения и инструменты вы будете использовать. Это зависит от устройства, рабочих потребностей или потребностей компании и даже вашего темперамента и вкуса. Программное обеспечение постоянно меняется, новые приложения выходят регулярно, а в уже существующих появляются инновационные функции. Вы можете найти бесплатное, постоянно обновляемое руководство по выбору приложения для ведения заметок и другие инструменты, связанные со «вторым мозгом», на сайте <https://buildingasecondbrain.com/resources>

Хоть вы и будете использовать множество разных программ для обработки информации и выполнения своей работы, от текстовых процессоров до мессенджеров и привычных вашей компании инструментов управления проектами, приложение для ведения ваших заметок разработано специально для облегчения УЛЗ.

Для начала неплохо будет посмотреть на приложения, которые у вас уже есть и которыми, возможно, вы уже пользуетесь. Вы всегда можете начать с чего-то базового, а затем, когда ваши потребности будут становиться все сложнее, приложение можно обновить или поменять*.

* В большинстве приложений для заметок предусмотрен их экспорт в стандартных форматах, которые затем можно будет импортировать в другие приложения. Лично я менял платформы уже дважды: с Microsoft Word на Google Docs, а позднее — на Evernote. Ожидая, что в будущем переходить я буду чаще, ведь технологии не стоят на месте. — *Примеч. автора.*

Самое главное — не попасться в ловушку перфекционизма: перед вами не стоит задача найти «идеальное» приложение с точным набором функций до того, как вы сохраните первую заметку. Дело не в том, чтобы найти идеальные инструменты — достаточно будет *надежных* инструментов, на которые можно будет положиться, зная, что вы всегда сможете сменить их позже.

Запоминай, соединяй, создавай: три стадии управления личными знаниями

Когда люди начинают свое путешествие по системе «Второй мозг», я часто наблюдаю (и даже поощряю) три стадии прогресса — *запоминание, соединение и создание*. Чтобы полностью раскрыть ценность цифровых инструментов для расширения возможностей и укрепления потенциала нашего разума, потребуется время, однако на каждом этапе этого пути есть явные преимущества.

Во-первых, люди используют «второй мозг» в качестве дополнения к памяти. Цифровые заметки служат для сохранения фактов и идей, которые иначе было бы сложно вспомнить: выводы по итогам встреч, цитаты из интервью, или, к примеру, детали проекта.

Камилла — соучредитель и ведущий дизайнер стартапа в Квебеке, Канада. Она использует свой «второй мозг», чтобы сохранять выдержки из многочисленных исследовательских отчетов, которые она читает в рамках своей работы по проектированию станций зарядки электромобилей для больших жилых домов. Большинство таких отчетов публикуются в формате PDF, печально известном своей негибкостью и сложностью в использовании. Однако Камила импортирует только самые важные для ее работы данные в заметки, к которым она сможет добавить столько аннотаций и комментариев, сколько захочет.

Во-вторых, люди задействуют возможности «второго мозга» для объединения идей, тем самым он превращается из инструмента *памяти* в инструмент *мышления*. Совет на-

ставника пригодится, когда они столкнутся с похожей ситуацией у другой команды. А яркая метафора из книги может найти свое отражение в презентации, которую они проводят. Эти идеи начинают взаимообогащаться и притягиваться друг к другу.

Фернандо — онколог во всемирно известной больнице. Он использует свой «второй мозг» для систематизации записей о пациентах. Он резюмирует ключевые моменты из истории болезни каждого пациента, уделяя особое внимание тому, как долго они болеют, какое лечение получают, а также фиксируя главные особенности их опухолей. «Второй мозг» Фернандо используется для *соединения* его теоретических и практических знаний с потребностями пациентов, чтобы он мог лечить их более эффективно.

И наконец, третий, и последний, способ использования «второго мозга» — создание чего-то нового. Люди осознают, что у них много знаний на определенную тему, и решают превратить их во что-то конкретное и общедоступное. Понимание, что у них достаточно знаний, на которые можно опереться, придает им смелости в изложении собственных идей и положительном влиянии на других людей.

Террелл — молодой отец троих детей. У него ответственная и сложная работа в крупной технологической компании в Техасе. Пройдя мой курс, он использовал свой «второй мозг», чтобы создать канал на YouTube, где он делится историями и советами по воспитанию детей. Например, он снял видеоролики о том, как путешествовать по миру с детьми, как отцу получить отпуск по уходу за ребенком, и поделился клипами, снятыми во время небольших семейных поездок.

Решающим фактором, который позволил Терреллу совмещать подработку и основную работу и при этом успевать проводить достаточно времени со своими детьми, стала возможность отслеживать все свои идеи для видеороликов и детали их производства. Он использует свой «второй мозг» для самовыражения и *создания* контента, который он хочет видеть в этом мире.

Каждый из этих людей использовал технологии, чтобы запоминать, соединять и создавать намного более эффективно, нежели бы им приходилось это делать самостоятельно¹⁶. Они используют свой «второй мозг», чтобы дополнить текущий период своей жизни. По мере смены этих периодов они смогут адаптировать свои заметки, чтобы они оставались актуальными и полезными.

Введение в метод CODE: четыре шага к запоминанию важного

Вашим проводником в процессе создания «второго мозга» станет разработанный мной простой, интуитивный метод CODE. Его название является аббревиатурой на основе четырех английских слов: **C**apture (захватить), **O**rganize (организовать), **D**istill (извлечь), **E**xpress (выразить).



Шаги метода CODE

Эти четыре шага помогут вам не только создать «второй мозг», но и работать с ним в будущем. Каждый шаг представляет собой вневременной принцип, который можно проследить на протяжении всей истории человечества — от самых ранних наскальных рисунков и ремесленных мастерских эпохи Возро-

ждения до самых передовых современных сфер деятельности. Они гибки и не зависят от профессии, роли, карьеры и любых других методов и приложений для ведения заметок, которые вы предпочитаете. Даже готов поспорить, что вы это уже в той или иной форме делаете. Возможно, не осознавая этого.

CODE — это карта для навигации в бесконечных потоках информации, с которыми мы сталкиваемся каждый день. Это современный подход к созданию книги для записей, адаптированный к потребностям информационной эры.

Наряду с генетическим кодом, который определяет наш рост и цвет глаз, у нас так же есть *творческий код*, встроенный в наше воображение. Он формирует наше мышление и взаимодействие с окружающим миром. Он отражается в *программном коде*, благодаря которому работают приложения, используемые нами для обработки информации. На протяжении всей истории существовал *секретный код* — наконец пришло время раскрыть, как он работает*.

Далее мы вкратце рассмотрим суть каждого из четырех шагов метода CODE, а в следующих главах изучим их во всех деталях.

Шаг 1. Capture:

удерживаем то, что вызывает у вас отклик

При каждом включении смартфона или компьютера мы сразу погружаемся в поток сочного контента. Большая часть этой информации полезна и интересна — статьи с практическими рекомендациями, которые могут сделать нас более продуктивными,

* По удивительному совпадению, недавнее исследование нейробиологов Мэй-Бритт и Эдварда Мозеров, проведенное в Норвежском университете естественных и технических наук, показало, что человеческий мозг запоминает информацию с помощью «кода решетки» — части мозга, участвующей в пространственном мышлении. Они предположили, что вследствие этого «код решетки» может быть своего рода метрикой или системой координат, которая может оригинально и эффективно представлять большое количество информации. — *Примеч. автора.*

подкасты, в которых эксперты делятся добытыми ими с огромным трудом знаниями, или вдохновляющие фотографии мест для путешествий, которые мы, возможно, хотим посетить.

Проблема в том, что мы не можем потребить каждый бит этого информационного потока. Если попробуем, то очень быстро утомимся и нас захлестнет. Нам нужно примерить роль куратора, который отступит от этой бурлящей реки и начнет принимать осознанные решения о том, какой информацией мы хотим заполнить наш мозг.

Наша цель должна состоять в том, чтобы сохранять только те идеи и размышления, которые, по нашему мнению, по-настоящему заслуживают внимания, как это делает ученый-энтомолог, который отлавливает только самых редких бабочек, чтобы принести их в свою лабораторию. Контент будет накапливаться вокруг нас и без нашего участия. Пока вы читаете эту книгу, наверняка ваша папка «Входящие» пополняется письмами, в лентах социальных сетей всплывают обновления, и уведомления на телефоне буквально плодятся.

Это уже происходит, но мы в лучшем случае «захватываем» все это бессистемно. Вы можете написать небольшую заметку и отправить ее себе по электронной почте, провести мозговой штурм некоторых идей и зафиксировать их в документе или выделить цитаты в книге, которую сейчас читаете, но вся эта информация останется бессвязной, разрозненной. Вы наверняка приложили немало умственных усилий, чтобы прийти к определенным выводам, но теперь они будут закопаны в забытых папках или дрейфовать в облаке.

Решение заключается в том, чтобы *сохранить и удержать* в надежном месте *только те данные, которые находят в вас отклик*. Прочие данные следует оставить в стороне.

Когда какие-то идеи вызывают у вас отклик, они движут вами на интуитивном уровне. Часто они самые необычные, противостественные, интересные или потенциально полезные. Только не начинайте анализировать и искать ответ на вопрос, почему так получилось — просто загляните внутрь себя и поищите ощу-

щение удовольствия, любопытства, удивления или эмоционального подъема, и пусть оно станет для вас сигналом того, что пора записать отрывок, факт, цитату, сделать фотографию.

Приучая себя не пропускать эти самые отклики, мы можем улучшить не только качество наших заметок, но и понимание самих себя и того, что нами движет. Так мы можем усилить нашу интуицию, чтобы прислушиваться к мудрости, которой она обладает.

Привычка сохранения знаний приводит к однозначной пользе для нашего психического здоровья и душевного спокойствия. Мы можем избавиться от страха, что память подведет нас в решающий момент. Вместо того чтобы цепляться за все новые заголовки и уведомления, мы можем потреблять ценную для нас информацию и осознанно отпустить все остальное.

Шаг 2. Organize:

применяем сохраненные данные на практике

Как только вы начнете фиксировать заметки, которые вызвали у вас отклик, рано или поздно вам понадобится их организация.

Заманчиво заранее попытаться создать идеальную иерархию папок, чтобы вместить туда все желаемые заметки. Даже если бы это было возможно, вы бы потратили на это очень много времени и усилий, отвлекаясь от текущих дел.

Многие люди систематизируют информацию по темам, подобно десятичной классификации Дьюи*, которую можно встретить в библиотеках. Книгу можно найти в слишком общей тематической категории, например, «Архитектура», «Бизнес», «История» или «Геология».

* Десятичная классификация Дьюи — система классификации книг, разработанная американским библиотекарем Мелвиллом Дьюи в 1873 г. Она использовалась в публичных американских библиотеках и послужила основой для создания УДК, системы классификации информации, широко используемой и по сей день во всем мире. — *Примеч. перев.*

Если говорить о цифровых заметках, то существуют более легкие способы систематизации. Поскольку наши приоритеты и цели могут измениться в любой момент и, вероятно, будут меняться, нам нужно избежать чересчур жестких и ограничивающих методов. Лучший способ организации заметок — *сохранять их для дальнейшего применения на практике* в соответствии с проектами, над которыми вы сейчас работаете. Рассмотрите новую информацию с точки зрения ее *полезности*, задав вопрос: «Как это поможет мне продвинуть один из моих текущих проектов?»

Удивительно, но, когда мы делаем акцент на практическом применении, огромный объем информации радикально упрощается и упорядочивается. Ведь в конкретно взятый момент не так много вещей для вас являются по-настоящему актуальными и требуют вашего внимания, а это означает, что у вас есть отличный фильтр, который отсеет все остальное.

Систематизация для применения на практике придаст вам ощущение абсолютной ясности, поскольку вы будете понимать, что у всех сохраненных заметок действительно есть цель, и знать, что она соответствует вашим приоритетам. Поэтому организация не станет препятствием для вашей продуктивности — она только поспособствует ее повышению.

Шаг 3. Distill: извлекаем суть

Итак, вы начали фиксировать идеи в одном месте и организовывать их для дальнейшего применения на практике. Вы неизбежно начнете замечать закономерности и связи между ними.

Статья о садоводстве, которую вы прочитали, даст вам представление о том, как расширить свою клиентскую базу. Оставленный мимоходом отзыв от клиента натолкнет вас на идею создать веб-страницу, где будут отображаться все отзывы клиентов. Визитная карточка напомнит вам об увлекательной беседе с человеком, с которым вы пили кофе.

Человеческий разум подобен раскаленной сковородке ассоциаций — бросьте туда горсть семян, и они взорвутся новыми

идеями, как попкорн. Каждая заметка — это зародыш идеи, напоминающий вам о том, что вы уже знаете или думаете по тому или иному поводу.

Существует действенный способ облегчить и ускорить процесс быстрой ассоциации — *извлечь суть из ваших заметок*.

Ведь суть есть у каждой идеи: это сердце и душа того, что вы пытаетесь донести. Для полного объяснения сложного явления могут потребоваться сотни страниц и тысячи слов, однако всегда есть способ донести основной посыл в одном-двух предложениях.

Эйнштейн подвел знаменитый итог своей революционной теории относительности — им стало уравнение $E = mc^2$. Если он смог свести свои мысли к такому изящному уравнению, несомненно, и вы сможете передать основные моменты любой статьи, книги, презентации, любого видеоролика — по ним будет легко определить самое главное.

Почему так важно уметь легко находить основную мысль заметки? Потому что в разгар напряженного рабочего дня у вас не будет времени изучить десять заметок о прочитанной в прошлом году книге. Вам необходимо уметь быстро находить главные выводы.

Если бы вы выделили эти самые выводы во время прочтения книги, то смогли бы напомнить себе, о чем же она, не потратив несколько часов на ее повторное прочтение.

Каждый раз, когда вы создаете заметку, задавайте себе вопрос: «Как я могу сделать ее максимально полезной для себя в будущем?» Этот вопрос побудит вас оставить аннотацию, в которой будет написано, почему эта заметка была создана, о чем вы в тот момент думали, что именно привлекло ваше внимание.

Ваши заметки будут бесполезны, если вы не сможете их расшифровать в будущем или если они будут настолько длинными, что вы даже и не попытаетесь это сделать. Считайте себя не только создателем заметок, но и их дарителем, ведь вы дарите самому себе в будущем знания, которые можно легко найти и усвоить.

Шаг 4. Express: демонстрируем свою работу

Все ваши предыдущие шаги (удержание, организация и привлечение сути) направлены на достижение одной конечной цели — поделиться собственными идеями, рассказать свою историю, передать знания другим людям.

Какой смысл в знаниях, если они никому не помогают и ничего не производят*? Какая бы у вас ни была цель — похудеть, получить повышение по службе, начать бизнес на стороне или усилить местное сообщество, УЛЗ поможет вам начать действовать. Все остальное будет лишь отвлекать.

Общей проблемой для любознательных и любящих учиться людей заключается в том, что они могут привыкнуть принудительно пичкать себя огромным количеством информации на постоянной основе, но при этом никогда не сделают следующий шаг и не применят ее на практике. Мы очень многое исследуем, но никогда не выдвигаем собственные предложения. Мы собираем бесчисленное количество бизнес-кейсов, но никогда не презентуем их потенциальному клиенту. Мы изучаем вдоль и поперек все доступные советы по отношениям, но никогда не приглашаем кого-либо на свидание.

Бесконечно переносить, откладывать события, которые могли бы сильно обогатить нашу жизнь, очень легко. Мы думаем, что не готовы. Мы боимся, что не подготовились. Мы не можем смириться с мыслью, что всегда не хватает какой-то одной крупицы информации, ведь именно она могла бы изменить все, если бы она у нас была.

Я здесь, чтобы сказать вам: так жить нельзя. Информация становится личным, воплощенным, проверенным *знанием* только тогда, когда мы используем ее. Вы обретаете уверен-

* Слово «продуктивность» произошло от латинского глагола *producere*, одно из значений которого — «производить». Это означает, что если в итоге вы не сможете похвастаться произведенным продуктом или результатом своего труда, то можно поставить вашу продуктивность под сомнение. — *Примеч. автора.*

ность в ваших знаниях лишь тогда, когда узнаёте, как они работают. До этого момента знания — это просто теория.

Поэтому я и рекомендую вам направить как можно больше времени и усилий не на потребление информации, а на созидание*. Во всех нас присутствует желание творить, привносить в жизнь что-то хорошее, настоящее и красивое¹⁷. Это часть нашей природы. И создание нового ведь глубоко удовлетворяет не только нас, оно может позитивно повлиять и на других людей — вдохновить их, развлечь или научить чему-то.

Что же следует создавать?

Это зависит от ваших навыков, интересов и личности. Если вы склонны к углубленному анализу, то сможете оценить множество вариантов снаряжения для кемпинга и создать список рекомендуемых продуктов, которыми можно поделиться с друзьями. Если вы любите обучать, то можно записать видеорецепт своего любимого десерта и опубликовать его в социальных сетях или в блоге. Если вас волнует благоустройство вашего города, например парков, то вы могли бы составить план и провести его лоббирование, чтобы получить дополнительное финансирование от городской администрации.

Все эти действия (оценить, поделиться, обучить, записать, опубликовать и пролоббировать**) являются вариантами актов самовыражения. Исходный материал для них черпается из внешних источников, с течением времени они совершенствуются на практике, а в конечном итоге оказывают влияние на важных для вас людей и значимые для вас процессы.

* Потребительское отношение к информации («чем больше, тем лучше», «нам всегда мало», «то, что уже есть, недостаточно хорошо») лежит в основе неудовлетворенности многих людей тем, как они проводят свое время в сети. Я рекомендую сфокусироваться на созидании вместо попыток найти «лучший» контент, это намного приятнее. — *Примеч. автора.*

** Этот ряд можно дополнить и такими действиями: высказаться, презентовать, исполнить, произвести, написать, нарисовать, интерпретировать, раскритиковать, перевести. — *Примеч. автора.*

Информация постоянно меняется и никогда не находится в окончательном виде. А раз так, то нет необходимости ждать, чтобы начать. Вы можете запустить простой веб-сайт сейчас, и со временем понемногу заполнять его страницами. Вы можете отправить черновой вариант вашего произведения сейчас, а когда у вас будет больше времени, внесете в него изменения. Чем раньше вы начнете, тем быстрее встанете на путь совершенствования.

Я ввел много новых концепций и терминов. Понимаю, что к этому моменту вы можете поймать себя на мысли, что у вас голова пухнет. Может показаться, что вам нужно столько всего узнать и сделать, чтобы суметь создать свой «второй мозг».

Поэтому пришло время для удивительной правды: вы уже делаете большую часть необходимой работы.

Вы уже изучаете новое, и даже если бы захотели, то не смогли бы остановиться. Вы уже потребляете интересные идеи: посмотрите на ваш браузер — там наверняка открыты десятки вкладок. Вы уже наверняка прикладываете много усилий, чтобы не упустить необходимые данные для вашей учебы, работы или компании. Все, что вам нужно, — это чуть более осознанный и продуманный способ управления этой информацией и немного полезных привычек, с помощью которых вы гарантированно этого добьетесь.

Во второй части книги я покажу вам, как в рамках шагов метода CODE значительно расширить вашу память, творческие способности и развить интеллект. При рассмотрении каждого шага я поделюсь с вами набором практических техник, которые вы можете применить сегодня, чтобы они начали приносить вам пользу уже завтра. Эти техники не потребуют наличия каких-то передовых технологий — достаточно будет тех повседневных устройств, которые сейчас находятся на вашем рабочем столе и у вас в кармане.

ЧАСТЬ II

Четыре шага метода CODE

Шаг 1. Сохраняем то, что вызвало наш отклик

Все несохраненные данные будут утеряны.

*Сообщение при выходе из меню
на игровой приставке Nintendo Wii*

Информация — это питание для мозга. Мы неспроста называем новые идеи пищей для размышлений.

Очевидно, что для выживания нам нужны еда и вода. Однако уже не так очевидно, что в жизни нам также необходима информация, чтобы понимать окружающую среду и адаптироваться к ней, поддерживать отношения и взаимодействовать с другими людьми, а также принимать мудрые решения, отвечающие нашим интересам.

Информация — это не роскошь, это основа основ нашего выживания.

Как и в случае с едой, выбор информационной диеты является нашим правом и нашей ответственностью. Нам решать, какая информация полезна для нас, какая нам нужна больше, а какая — меньше, и что мы с ней в итоге будем делать. Вы — то, что вы едите и потребляете, и это относится не только к здоровому питанию, но и к информации.

«Второй мозг» дает нам возможность фильтровать поток информации, отбирать только лучшие идеи и сохранять их в уединенном, надежном месте. Его можно считать вашим собственным «са-

дом знаний», где вы вольны культивировать идеи и развивать свое мышление вдали от оглушающего шума мнений других людей.

Цветение зависит от качества семян, поэтому мы начнем с того, что засеем свой сад знаний только самыми интересными, глубокими и полезными идеями, которые сможем найти. Вы наверняка уже потребляете огромное количество контента из разных источников, но, возможно, никогда не задумывались, что делать с информацией потом. Или у вас уже хорошие организаторские способности, но вы привыкли к «цифровому захламлению», которое не приводит к обогащению вашей жизни. А может, для вас все это в новинку, и вы начнете с исходной точки.

Как бы то ни было, предлагаю с нее и начать: узнаем, как использовать первый шаг метода CODE, чтобы начать создавать свою личную коллекцию знаний.

Создание личной коллекции знаний

Тейлор Свифт — икона современной поп- и кантри-музыки, одна из самых коммерчески успешных исполнительниц в истории. Ее девять альбомов, которые возглавляли множество различных чартов, разошлись тиражом более 200 миллионов копий по всему миру и принесли ей россыпь наград, в том числе и 12 премий «Грэмми». Она уже фигурирует в списках величайших авторов-исполнителей всех времен, но ее влияние уже вышло за рамки музыки, и благодаря ему она попадала в списки 100 самых влиятельных людей по версии журнала Time и 100 самых богатых знаменитостей по версии журнала Forbes¹⁸.

За карьеру Свифт вышло пять документальных фильмов, в которых рассказывается о творческом процессе написания ее песен. В каждом из них ее можно увидеть уткнувшейся с головой в телефон. Она говорит: «Я исчезаю в своем телефоне, потому что там я храню свои черновики и там же их редактирую»¹⁹. В этих черновиках и заметках она может записывать любой фрагмент текста (а также перечитывать, редактировать и играть с ним) или мелодию, которая мелькнула у нее в голове.

И эти заметки она может создавать где угодно, получать доступ к ним из любой точки мира и за считанные секунды отправить их своей команде и обширной сети продюсеров, которые пользуются таким же устройством. И любая обратная связь от этих людей попадет к ней через те же самые заметки.

В интервью о том, как она написала ставшую хитом песню Blank Space²⁰, Свифт рассказывает: «Занимаясь повседневными делами, я задумывалась: “Ух ты, значит, в отношениях есть всего два пути: либо они будут длиться всю жизнь, либо сгорят дотла”, и тут же записывала это в свои заметки... Я придумывала разные, казавшиеся мне умными строки в духе: «Darling I’m a nightmare dressed like a daydream» («Милый, я кошмар в обличье мечты»), а потом выбирала их и использовала в подходящих местах, а за последние два года таких строк стало только больше, и некоторые попали в бридж... Для Blank Space я написала свои самые лучшие строки».

Для Свифт написание песен — не самостоятельный вид деятельности, которым она может заниматься только в определенное время и в определенном месте. Это своего рода побочный эффект того, как работает ее разум, рождающий новые метафоры и обороты в самые неожиданные моменты: «Меня вдохновляет писать песни в любое время суток, когда я переживаю какую-то ситуацию или когда страсти уже улеглись, и я через это прошла. И речь может идти о чем угодно. Я могу мыть посуду, давать интервью, и мне может прийти в голову идея в духе: “Это подойдет для хука*, это — для предрипева, а это хорошая первая строчка»». Далее она объясняет, почему для нее так важно зафиксировать эти мимолетные мысли сразу, как только они появляются: «Мне нужно извлечь максимум из взволнованности от этой идеи и довести ее до конца, иначе я оставлю ее, предположив, что она недостаточно хороша».

* Хук (англ. hook — крючок) — яркий, запоминающийся мотив песни или композиции, который «цепляет» слушателя и особенно ему нравится. — *Примеч. перев.*

Даже находясь на волне успеха, Тейлор Свифт нуждается в системе, чтобы ее идеи проходили полный цикл от зарождения до завершения. Интегрировав ведение заметок в повседневную жизнь, она использует лексику и аналогии, появившиеся из ее ежедневных эмоций и переживаний. Таким образом создается прочная связь с ее фанатами, которые называют себя «Свифтис» (Swifties). При прослушивании альбомов Тейлор Свифт вы можете пройти вместе с ней по пути ее самопознания, ведь каждый из них повествует о том, кем она становилась на разных этапах своей жизни и что при этом переживала.

Эта история проливает свет на то, что даже наиболее успешным и плодотворным творцам нужна поддержка, чтобы заниматься своим любимым делом. И я не говорю про данный от природы талант, ведь его нужно направлять и развивать, чтобы он был чем-то бóльшим, чем мимолетная искра. Американский актер и комик Джерри Сайнфелд, возможно, самый влиятельный комик поколения, в своей книге *Is This Anything?* («Ну как?») писал:

Всякий раз, когда я придумывал смешную шутку, будь то на сцене, в разговоре или на моем любимом холсте — большом желтом блокноте юриста, я сохранял ее в старомодной папке-аккордеоне... И многие люди, с которыми я общаюсь, словно удивляются, что я сохранил все эти заметки. Я не понимаю почему. И не понимаю, почему я должен сохранять что-то иное. Что может быть ценнее?

Подумайте о своем любимом спортсмене, музыканте или актере. Вне своего публичного образа они следуют определенному процессу, чтобы регулярно превращать новые идеи в результат творческого труда. То же касается изобретателей, инженеров и эффективных лидеров. Инновации и их вклад в жизнь общества случайно не появляются. Ваши способности к творчеству зависят от *творческого процесса*.

Создание банка знаний: как постоянно «получать проценты» от своих мыслей

В главе 2 мы изучили историю книг для записей, которые хранили представители интеллигенции и писатели прошлых столетий. Для них назначение информации было очевидным: использовать ее в письменных работах и в устной речи. Понимание того, как они собираются использовать свои идеи, было мощным фильтром, помогающим выделить и записать самые ценные из них.

Такая практика продолжается и сегодня в рядах творческих личностей. Известно, что авторы песен составляют книги хуков, куда они записывают тексты и риффы, которые могут использовать в будущих песнях. Разработчики программного обеспечения используют библиотеки кода, чтобы полезные фрагменты кода были в легком доступе. Юристы собирают материалы прошлых дел в досье на случай, если захотят обратиться к ним в будущем. Маркетологи и рекламщики сохраняют примеры привлекательной рекламы, которыми они могут вдохновиться, в свайп-файлы.

Задача для всех остальных состоит в том, чтобы применить этот же фильтр к нашей ежедневной работе. Какую информацию стоит сохранять, если мы не знаем, как мы ее используем? Наш мир меняется намного быстрее, чем в предыдущие эпохи, и большинство из нас работает сразу в нескольких креативных медиа. Как решить, что сохранить, когда нет никакого представления о том, что нас ожидает в будущем?

Для ответа на этот вопрос мы должны кардинально расширить наше определение знания.

Знание — это не просто мудрые цитаты давно ушедших древнегреческих философов в белых тогах. Это не просто сведения из толстых академических изданий. Мы живем в цифровом мире, и знание в нем накапливается в виде контента — фрагментов текста, скриншотов, статей с закладками, подкастов

и других медиаресурсов. Также сюда можно отнести контент как из внешних источников, так и создаваемый вами — электронные письма, планы проектов, идеи для мозговых штурмов, ваши мысли, которые записываются в дневник.

И это не какой-то бесполезный продукт. Это интеллектуальные активы, которые придают конкретную форму тому, что вы знаете*.

Знание не лежит «где-то там», куда надо целенаправленно пойти, чтобы его подобрать. Оно везде, вокруг вас: погребено под завалом входящих на вашем электронном адресе, спрятано среди файлов в папке документов, ожидает на облачных хранилищах. Сохранение знаний связано с осознанием ценности как чтения, так и жизни.

Иногда эти активы достаточно обыденны, как, например, повестка прошлогоднего финансового планирования, к которой можно обратиться на собрании в следующем году. В других случаях знание возвышенно, величественно — ваши подробные заметки из книги по истории, которые могли бы изменить ваше представление о мире. Или что-то среднее между этими крайностями. Интеллектуальный актив — это все, что может быть использовано в будущем для решения задачи, экономии времени, освещения концепции или усвоения уроков из накопленного опыта.

Интеллектуальные активы могут исходить либо из внешнего мира, либо из ваших внутренних мыслей. К примерам из внешнего мира можно отнести:

* Экономист Массачусетского технологического института Сезар Идальго в своей книге «Как информация управляет миром» описывает, как твердые объекты для накопления информации, которые он называет «кристаллами воображения», позволяют нам превращать наши знания в конкретные объекты, доступные другим людям: «Кристаллизация наших мыслей в материальных и цифровых объектах позволяет нам поделиться своими мыслями с другими людьми. Наша способность кристаллизовать воображение... дает нам способы практического использования знаний и ноу-хау, накопленных в нервной системе других людей». — *Примеч. автора.*

- **Лучшие моменты.** Поучительные отрывки из прочитанных книг или статей.
- **Цитаты.** Запоминающиеся отрывки из подкастов или аудиокниг, которые вы слушаете.
- **Закладки и избранное.** Ссылки на интересный контент из интернета или избранные сообщения в социальных сетях.
- **Голосовые заметки.** «Заметки для себя» в виде записей на диктофон на мобильном устройстве.
- **Протоколы собраний.** Заметки, которые вы создали во время собраний, совещаний, телефонных звонков.
- **Изображения.** Фотографии или другие изображения, которые вас интересуют или вдохновляют.
- **Основные мысли.** Вынесенные уроки с курсов, конференций или презентаций, на которых вы присутствовали.

Оглянитесь и обратите внимание, что интеллектуальных архивов у вас уже много. Вероятно, они беспорядочны, разбросаны по разным местам, сохранены в различных форматах, но они есть. Просто отметьте для себя, что вы уже потратили усилия на их создание или приобретение. Вам нужно лишь собрать их и посадить эти первые семена в вашем саду знаний. Скоро я расскажу, как это делать.

Материалы из внешнего мира зачастую рожают новые идеи и приводят к определенным осознаниям в вашем внутреннем мире. Эти мысли тоже можно сохранить! К ним могут относиться:

- **Истории.** Смешные случаи из жизни, вашей или чьей-то еще.
- **Озарения.** Незначительные или важные.
- **Воспоминания.** События из вашей жизни, которые не хочется забыть.
- **Размышления.** Ваши собственные соображения и уроки, записанные в дневник или блокнот.
- **Хаотичные мысли.** Случайные мысли, которые могут прийти в голову, например, в душе.

Значение мыслей, догадок или воспоминаний зачастую не сразу очевидно. Нам нужно записать их, вернуться к ним позже и посмотреть на них другими глазами, чтобы понять, что они для нас значат. В пределах нашей головы это сделать чрезвычайно трудно. Нам нужен внешний носитель, на котором наши идеи можно увидеть с другой стороны, ведь ничего лучше и эффективнее, чем вести письменные заметки, еще не придумали.

Возможно, вы немного сомневаетесь, стоит ли записывать свои потаенные мысли в какую-то программу вместо личного дневника. Конечно, всегда решать вам, что вы решите зафиксировать в заметках, но помните, что ваш «второй мозг» больше никому не принадлежит. Да, какими-то заметками вы можете поделиться с другими людьми, если захотите, но по умолчанию система предназначена лишь для ваших глаз.

Пока выберите в каждом из списков выше по два-три вида контента, которые у вас преобладают и уже имеют ценность. Некоторые отдадут предпочтение внутренним источникам знаний, некоторые — исключительно внешним, но большинство людей находятся где-то посередине. Со временем вы можете научиться сохранять информацию из десятков разных источников, но пока важно начать с малого и потихоньку привыкнуть, прежде чем нырнуть в этот процесс с головой.

Что не нужно сохранять

Приведенные выше примеры контента могут показаться слишком обширными, и вы можете задаться вопросом: а что *не стоит* хранить во «втором мозге»? По моему опыту, существует четыре типа контента, которые не очень подходят для приложений по ведению заметок:

- **Это конфиденциальная информация, которую вы бы хотели сохранить в безопасности?** К контенту, который вы сохраняете в заметках, легко получить доступ с любого устройства. Это плюс для доступности, но не для безопасности. Налоговая отчетность, государствен-

ные документы, пароли, медицинские карты в заметках сохранять не нужно.

- **Это файлы особого типа или формата, которые открываются только в специальном приложении?** Вы можете сохранять в заметках файлы для работы в Photoshор или видеоматериалы, но вам все равно потребуется специальное приложение, чтобы их открыть, поэтому в заметках их держать бессмысленно.
- **Файл очень большого размера?** Приложения для заметок предназначены для коротких фрагментов текста и небольших изображений, поэтому их эффективность значительно снижается, если вы попытаетесь сохранить в них огромные файлы.
- **Потребуется ли совместное редактирование?** Приложения для заметок идеально подходят для частного, но не совместного использования. Вы можете поделиться отдельными заметками или даже их группой с другими людьми, но, если нужно, к примеру, внести изменения в документ в реальном времени коллективными усилиями, вам потребуется другая платформа.

Двенадцать любимых вопросов: метод сохранения информации от нобелевского лауреата

Из-за обилия контента вокруг нас может быть трудно понять, что именно стоит сохранить. Я помогаю людям легче принимать такие решения с помощью продуктивного упражнения. Я называю его «Двенадцать любимых вопросов», и оно вдохновлено лауреатом Нобелевской премии, физиком Ричардом Фейнманом.

Фейнман был известен своими разнообразными, эклектичными увлечениями. В детстве он уже показал свой талант к инженерному делу, собрав охранную сигнализацию для дома из запчастей, пока его родители были заняты. За свою яркую жизнь

Фейнман преподавал физику в Бразилии, научился настолько хорошо играть на бонго и конге*, что выступал с оркестрами, и с энтузиазмом путешествовал по миру, изучая другие культуры.

Конечно, Фейнман наиболее известен своими революционными открытиями в теоретической физике и квантовой механике, за которые он был удостоен Нобелевской премии в 1965 году. В свободное время он сыграл ключевую роль в комиссии по расследованию катастрофы космического челнока «Челленджер» и опубликовал шесть книг**.

Как один человек смог внести столь ощутимый вклад во многих областях? Как он нашел время, чтобы прожить такую насыщенную и интересную жизнь, при этом став одним из самых известных ученых своего поколения?

Своей стратегией Фейнман поделился в интервью²¹:

Нужно постоянно держать в уме дюжину своих любимых задач, хотя, по большому счету, они будут находиться в пассивном запасе. Каждый раз, когда вы услышите или прочтете о каком-то новом приеме или методе, испытайте его на каждой из ваших двенадцати задач и посмотрите, поможет ли. Порой что-то будет получаться, и люди скажут: «Как он это сделал? Должно быть, он гений!»

Иными словами, метод Фейнмана заключался в том, чтобы составить список из двенадцати открытых вопросов. При появлении новых научных открытий он проверял каждое из них с помощью этих вопросов, чтобы понять, пролило ли то или иное открытие новый свет на его задачу. Этот междисциплинарный подход позволял ему устанавливать связи между несвязанными, казалось бы, предметами и потворствовать своему любопытству.

* Бонго и конга — кубинские барабаны; бонго — небольшой и парный, конга — высокий и бочкообразный. — *Примеч. перев.*

** Если не считать лекций по физике, книг у него точно больше пятнадцати. — *Примеч. перев.*

В книге Джеймса Глика «Гений. Жизнь и наука Ричарда Фейнмана»²² рассказывается, как простой случай за обедом послужил вдохновением для работы Фейнмана:

...он обедал в студенческой столовой, когда кто-то подбросил вверх обеденную тарелку — обычную тарелку с эмблемой Корнелла на каемке. В тот момент, наблюдая за ее полетом, он испытал то, что впоследствии долго считал озарением. Кружась в воздухе, тарелка колебалась. Благодаря эмблеме было видно, что кружение и колебание происходили не синхронно. Но ему показалось — а может, он просто интуитивно это почувствовал, — что между двумя вращательными движениями есть взаимосвязь*.

Расписав задачу на бумаге, Фейнман обнаружил, что соотношение между колебанием и кружением тарелки было 2:1. Именно такое соотношение указывает на основополагающий принцип работы.

Когда его коллега-физик и наставник спросил о пользе от этого озарения, Фейнман ответил: «Оно не имеет никакого значения... Да меня это и не волнует. Разве это не весело?» Он следовал своей интуиции и любознательности. В итоге пользу это озарение принесло: его разработка уравнений покачивания стала основой работы, которая в конечном счете сделала его нобелевским лауреатом.

Метод Фейнмана побуждал его следовать собственным интересам, куда бы они ни вели. Чтение, разговоры и повседневная жизнь помогали ему задаваться различными вопросами и искать решения давних проблем. И когда он находил их, он устанавливал такую взаимосвязь, которая другим казалась явлением гения, не имеющего себе равных.

* Цит. по: Глик Дж. Гений. Жизнь и наука Ричарда Фейнмана / Пер. с англ. Ю. Змеевой, Е. Кротовой; науч. ред. А. Гизатулин. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Спросите себя: «Какие вопросы меня всегда интересовали?» В этот перечень могут входить вопросы глобальные, всеобъемлющие, например: «Как мы можем сделать общество более справедливым и бескорыстным?» или практические: «Как мне сделать занятия спортом ежедневной привычкой?». Вопросы могут касаться как отношений между людьми («Как я могу установить более тесные отношения с близкими людьми?»), так и продуктивности («Как тратить больше времени на наиболее значимую работу?»).

Приведу примеры любимых вопросов моих студентов:

- Как меньше жить прошлым и больше — настоящим?
- Как разработать инвестиционную стратегию, соответствующую моим среднесрочным и долгосрочным целям и обязательствам?
- Как выглядит переход от бездумного потребительства к осознанному созиданию?
- Как лечь спать раньше вместо просмотра сериалов после того, как уложил спать детей?
- Как моя отрасль может стать более экологически устойчивой и остаться при этом прибыльной?
- Как мне справиться со страхом взять на себя больше ответственности?
- Как моя школа может предоставить больше ресурсов для студентов с ограниченными возможностями?
- Как начать наконец читать все мои книги и перестать покупать новые?
- Как мне повысить продуктивность, не напрягаясь?
- Как можно сделать систему здравоохранения более чуткой к потребностям людей?
- Как сделать свое питание более здоровым?
- Как стать более уверенным при принятии решений?

Обратите внимание, что некоторые из этих вопросов абстрактны, а остальные — вполне конкретны. Одни выражают глубокое стремление, другие же больше напоминают спонтан-

ные интересы. Большая часть вопросов касается того, как жить лучше; акцент оставшихся сделан на достижении успеха в профессиональной среде. Ключ к этому упражнению — сделать вопросы *открытыми*, чтобы ответ на них не был односложным. Ведь именно такие вопросы вызывают восхищение удивительным миром, в котором мы живем, и желание узнать его еще лучше.

Сила ваших любимых задач в том, что они практически не меняются с течением времени. Точная формулировка каждого вопроса может меняться, но даже по мере переключения между проектами, работой, отношениями и карьерой наши любимые вопросы, как правило, будут следовать за нами годами. Рекомендую вам спросить у членов своей семьи или друзей детства, чем вы увлекались в детстве. Эти же самые интересы наверняка будоражат ваше воображение и во взрослом возрасте. А это значит, что любой связанный с ними контент, который вы собираете, наверняка будет актуален и в будущем.

В детстве у меня была страсть к конструкторам LEGO, любимым целыми поколениями детей. Мои родители заметили, что я играю с ним не так, как другие ребята. Я разбираю его и собираю детали другими способами. Помню, как был поглощен задачей создать порядок из тысяч раскиданных деталей разных размеров и форм. Я изобретал новые организационные схемы — по цвету, по размеру, по теме — ведь я был одержим идеей найти правильную систему, чтобы наконец получилось создать свой шедевр — космический корабль LEGO, как в моих любимых научно-фантастических фильмах.

И тот же самый вопрос (как из хаоса может возникнуть творчество?) движет мной до сих пор. Только сейчас вместо конструктора у меня систематизация информации в цифровом виде. За долгие годы и разные периоды жизни я многому научился в поисках ответов на этот вопрос. Я не ставлю перед собой цель окончательно ответить на него и забыть, ведь он является путеводной звездой для моего обучения.

Оторвитесь на минутку от чтения и запишите некоторые из своих любимых вопросов. Оставлю несколько полезных рекомендаций:

- Спросите близких людей, чем вы увлекались в детстве (ведь зачастую вы и во взрослом возрасте продолжаете интересоваться теми же вещами).
- Задач необязательно должно быть именно двенадцать (точное количество не имеет значения, но постарайтесь придумать хотя бы несколько).
- Не переживайте, если список получится не идеальным (это ведь лишь первая попытка, и он постоянно будет видоизменяться).
- Формулируйте вопросы открытыми, чтобы ответ на них не был односложным «да» или «нет».

Используйте список своих любимых вопросов, чтобы принять решение о том, какую информацию сохранять: это должно быть что-то, потенциально имеющее отношение к ответам на них. Используйте один из критериев сохранения, которые я буду рекомендовать чуть дальше в этой главе или в руководстве по ресурсам «второго мозга» на сайте <https://www.buildingasecondbrain.com/resources>

Критерии сохранения информации: как не сохранить слишком много (или слишком мало)

Итак, вы определили ряд вопросов, на которые ваш «второй мозг» должен ответить. Теперь пора выбрать наиболее полезные фрагменты информации.

Представьте, что при просмотре веб-страниц вы наткнулись на запись в блоге уважаемого вами маркетолога, который подробно описывает проведение своих кампаний. Вас это зацепило: именно такой материал вы и искали! Наконец-то мастер своего дела поделится секретами!

Возможно, вашим первым порывом будет желание сохранить статью целиком. Это ведь качественная информация, почему бы и нет? Проблема в том, что эта подробная статья с практическими рекомендациями состоит из тысячи слов. Даже если сейчас вы потратите 20–30 минут на ознакомление с ней, в будущем вам снова нужно будет потратить это же время на повторное прочтение, ведь детали забудутся. А добавлять ее в закладки, чтобы прочитать позже, вы тоже не хотите, ведь вы не будете знать, что конкретно в ней содержится!

Именно в такие моменты у большинства людей возникает ступор. Они либо погружаются в первую фразу подобного материала, жадно читают ее и быстро забывают все детали, либо же у них открыт десяток других вкладок в браузере, до которых они не могут добраться, из-за чего испытывают угрызения совести.

Выход из такой ситуации есть. Начнем с того, что *ценность любого контента распределена по фрагментам неравномерно*. Ведь всегда есть определенные фрагменты, которые для вас особенно интересны, полезны и ценны. Когда вы это осознаете, ответ будет очевидным. Вы можете сохранить себе только наиболее актуальный, важный, богатый материал в виде краткой заметки.

Не сохраняйте главы книг полностью, достаточно будет избранных отрывков. Не сохраняйте полные расшифровки интервью — отберите несколько лучших цитат. Не сохраняйте сайты целиком — сохраните пару скриншотов из наиболее интересных секций. Лучшие кураторы информации пополняют свои копилки избирательно, и вы поступайте так же. В приложении для заметок вы всегда можете сохранить ссылки на оригинальный контент, если необходимо будет снова обратиться к первоисточнику или вы захотите углубиться в детали в будущем.

Я думаю, что самая большая ловушка, которая подстерегает только начавших вести цифровые заметки людей, — сохранять слишком много данных. Если вы попытаетесь зафик-

сировать каждый фрагмент материалов, которые встречаете, вы рискуете в будущем оказаться погребенными под завалами ненужной информации. В этот момент ваш «второй мозг» будет не лучше очередной ленты социальной сети, которую вы листаете.

Вот почему очень важно принять точку зрения куратора: ведь каждый из нас сам себе судья, редактор и истолкователь информации, которую мы хотим впустить в свою жизнь. Подобное мышление означает, что мы берем на себя ответственность за собственный информационный поток, а не просто позволяем ему смести себя. Чем экономнее вы будете распоряжаться материалами, которые сохраняете, тем меньше времени и усилий вы потратите в будущем на организацию, извлечение сути из них и демонстрацию своих трудов*.

Я предлагаю четыре критерия: они помогут вам точно определить крупницы знаний, которые стоит сохранить.

Критерий сохранения № 1: информация меня вдохновляет?

Вдохновение — одно из самых редких и ценных ощущений в жизни. Это важное топливо для достижения лучших результатов, но оно не приходит по требованию. В поисковике можно найти ответ на вопрос, но не ощущение.

Существует способ вызывать состояние вдохновения чаще: вести сборник вдохновляющих цитат, фотографий, идей, историй. И всякий раз, когда вам нужен будет перерыв, свежий взгляд или прилив мотивации, вы сможете просмотреть его и оценить, что именно подстегивает ваше воображение.

* Если вам нужен более точный ответ на вопрос: «Сколько контента нужно сохранять в заметках?», то моя рекомендация — не более 10 % исходного материала. Если сохранить больше, то потом будет слишком трудно работать с этим материалом. К слову, у большинства электронных книг лимит экспорта лучших моментов как раз составляет 10 %. — *Примеч. автора.*

Например, я храню папку с отзывами клиентов, полученными за эти годы. Каждый раз, когда я думаю, что то, чем я занимаюсь, бессмысленно или недостаточно хорошо, стоит мне лишь открыть эту папку, и моя точка зрения меняется кардинально.

Критерий сохранения № 2: полезна ли информация?

Известно, что плотники держат в углах своей мастерской всякую всячину — разные гвозди, шайбы, обрезки бруса и прочие куски металла и дерева. Сохранить эти обрезки ничего не стоит, и на удивление часто они оказываются важнейшей недостающей частью будущего проекта.

Иногда вы сталкиваетесь с информацией, которая может и не вдохновлять, но вы уверены, что в будущем она пригодится. Статистические данные, справка, результат исследования, полезная диаграмма — это эквивалент запчастей, которые могут лежать по углам мастерской плотника.

Например, у меня есть папка, полная стоковых фотографий, графики и рисунков, которые я нахожу как онлайн, так и в реальном мире. И всякий раз, когда мне необходимо изображение для презентации, сайта или когда мне просто нужны новые идеи, у меня наготове множество изображений, которые меня уже привлекли.

Критерий сохранения № 3: личная ли информация?

Один из самых ценных видов информации, который необходимо сохранять, — личная информация. К ней относятся ваши собственные идеи, размышления, воспоминания, памятные сувениры. Мы можем использовать заметки, чтобы документировать свою жизнь и лучше понимать, как мы стали теми, кем являемся, продолжая многовековую практику ведения журналов и дневников.

Ни у кого нет доступа к мудрости, которую вы лично приобрели за свою жизнь, полную разговоров, ошибок, побед

и усвоенных уроков. Никто не оценит прелесть мелочей ваших дней так, как вы.

Я часто сохраняю скриншоты сообщений, которые мне присылают родные и друзья. Маленькие моменты тепла и юмора в этих диалогах очень ценны для меня, ведь я не могу встречаться с ними лично. Это занимает буквально всего несколько мгновений, зато мне приятно осознавать, что у меня всегда будут воспоминания из моих разговоров с самыми близкими мне людьми.

Критерий сохранения № 4: удивляет ли вас эта информация?

Я часто замечал, что во многих заметках людей содержатся уже знакомые им идеи, с которыми они уже согласились и до которых могли додуматься. Людям присуща естественная склонность искать доказательства, подтверждающие их убеждения. Это хорошо изученный феномен, который называется предвзятостью подтверждения²³.

«Второй мозг» нужен не для этого. Основатель теории информации Клод Шеннон, чьи открытия проложили путь современным технологиям, определил информацию просто — это то, что вас удивляет²⁴. Если вас не удивляет какой-то факт, то вы уже о нем знаете на каком-то уровне, следовательно, зачем писать о нем в заметках? Удивление — это отличный барометр для информации, который не совсем укладывается в наше привычное понимание вещей, а это означает, что оно вполне может изменить наше мышление.

Иногда в голову может прийти идея, которая не будет ни вдохновляющей, ни личной, без очевидной пользы, но в ней будет что-то удивительное. Возможно, вы сразу не сможете сказать почему, но она настолько не соответствует вашему мировоззрению, что ваш мозг оживает, и вы сосредотачиваетесь на ней. Такие идеи обязательно следует сохранять.

Ваш «второй мозг» не должен быть дополнительным подтверждением того, что вы и так знаете. Нас уже окружают алго-

ритмы, выдающие нам данные, в которые мы уже верим, и социальные сети, помогающие нам укрепляться в своих мыслях.

Наше умение всюду фиксировать идеи ведет нас в другом направлении: сохраняя идеи, которые могут противоречить друг другу и не обязательно поддерживать то, во что мы верим, мы можем научиться усваивать информацию из разных источников вместо того, чтобы делать поспешные выводы. Мы в меньшей степени привязываемся к тому, как идеи были изначально представлены, играя с ними, сгибая, растягивая, смешивая их. И это позволяет нам заимствовать определенные аспекты идей и использовать их в своей работе.

Если сохраненные идеи не способствуют изменению вашего мировоззрения, то какой в них смысл?

Вывод: сохраняйте то, что вызывает отклик

Итак, мы рассмотрели конкретные критерии, призванные помочь вам решить, какую информацию стоит сохранять. Но если выбрать только один вывод из этой главы, то вам следует сохранять то, что вызывает отклик.

И вот почему: принимать решения, анализируя и используя чек-листы, тяжело и утомительно. Именно такой образ мышления требует больше всего энергии. Когда вы тратите слишком много сил на ведение заметок, их уже не останется на последующие шаги, которые приносят больше пользы: установление связей, поиск возможностей, формулирование теорий и создание собственных новых идей. Не говоря уже о том, что, если подобным неприятным опытом станет чтение или обучение, со временем вы обнаружите, что читаете и учитесь чему-то все меньше и меньше. Делюсь с вами секретом превращения чтения в привычку: оно должно быть легким и приносить удовольствие.

Когда вы потребляете контент, прислушайтесь к внутреннему ощущению: трогает ли вас эта идея, удивляет ли? Если что-то эхом отзовется в вашей душе, интуиция подскажет, что

это действительно достойно внимания. И не нужно будет доподлинно выяснять, почему возникает этот особый отклик. Просто обратите внимание на признаки: ваши глаза раскроются немного шире, сердце замрет, в горле пересохнет, и время словно замедлится, пока мир вокруг вас исчезает. Все эти состояния подскажут, что пора нажимать на кнопку «сохранить».

Из нейробиологических исследований мы знаем, что эмоции организуют рациональное мышление, а не подрывают его²⁵. Если что-то вызывает у нас интерес, то он будет основан на эмоциях и интуиции, и лишь потом мы логически сможем объяснить себе, почему он возник. Я часто понимаю, что не могу объяснить, почему тот или иной контент цепляет меня именно в этот момент, и истинный потенциал этого контента становится понятен только со временем.

Существует научное доказательство того, что наша интуиция знает, что делает. Привожу отрывок из книги «Разработки по изменению поведения» (Designing for Behavior Change)²⁶:

Участникам известного исследования дали четыре колоды карт, игра которыми приводила к заранее известному результату — некоторые бы принесли им выигрыш, другие привели бы к поражению. Начиная игру, участники не знали об этом. Но в ходе игры были заметны признаки физического напряжения у людей, которые осознанно хотели сыграть проигрышной колодой. Стресс был автоматической реакцией, возникшей из-за интуитивного ума, который понял, что что-то не так, еще задолго до того, как сознательный ум пришел к тому же выводу.

Авторы книги заключили: «Наш интуитивный ум выясняет происходящее и реагирует даже без сознательного понимания».

Если игнорировать внутренний голос интуиции, со временем он постепенно затихнет и исчезнет. Если регулярно прислушиваться к нему, то он станет громче, и вы начнете слышать его в самых разных ситуациях. Он подскажет вам, какой выбор

сделать, какие возможности реализовать. Он предостережет вас от неподходящих вам людей и неудачных для вас ситуаций. Вы будете слышать его, и он поможет вам отстоять свои убеждения, даже когда вам страшно.

Я не могу придумать ничего более важного для вашего творчества, да и для жизни в целом, чем научиться прислушиваться к своему внутреннему голосу, голосу интуиции. Это источник вашего воображения, уверенности в себе и спонтанности. Вы можете сознательно научиться слышать этот голос каждый день, записывая все, что он вам говорит.

Помимо информации, вызывающей у вас особый отклик, существует несколько других видов данных, которые полезно фиксировать у себя в заметках. Рекомендую записывать ключевые данные об источнике заметки: адрес исходного сайта, название статьи, имя автора или издателя, дату публикации*. Многие инструменты даже способны автоматически идентифицировать и сохранять эти данные. Кроме того, часто полезно записывать названия глав, заголовки и маркированные списки, ведь они структурируют ваши заметки — это и будет та самая суть, которую автор уже извлек из своего материала за вас.

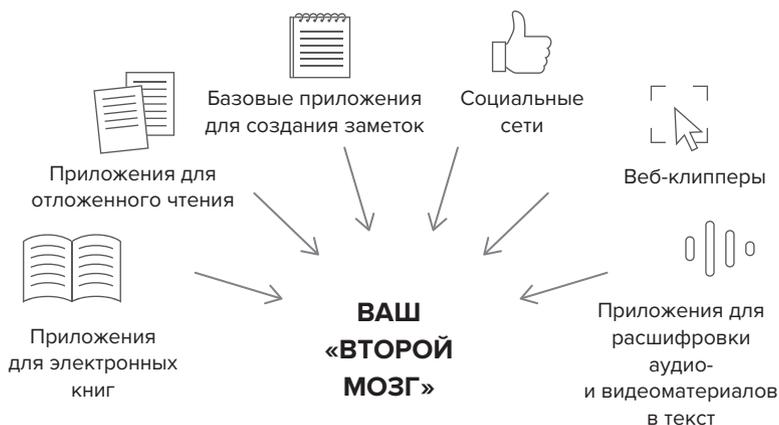
Не приложениями едиными: выбираем инструменты для сохранения информации

Теперь вы знаете, какие данные нужно сохранять в свой «второй мозг». Перейдем к конкретике: как именно это делать?

Представим себе: вы читаете подробную маркетинговую статью и понимаете, что в ней есть конкретный совет, очень актуальный для ваших собственных планов. У большинства приложений для ведения заметок (см. главу 2 и подробное ру-

* А если оригинальная веб-страница исчезнет, вы сможете использовать свои данные для поиска архивной версии страницы с помощью интернет-архива Wayback Machine: <https://archive.org/web/> — *Примеч. автора.*

ководство на <https://www.buildingasecondbrain.com/resources>) есть встроенные функции, позволяющие вам сохранять отрывки из сторонних ресурсов: их всегда можно скопировать и вставить прямо в только что созданную заметку. Также существует множество более специализированных инструментов «захвата» информации, которые упрощают сохранение контента в цифровой форме и даже делают его увлекательным.



Наиболее распространенными из них считаются:

- Приложения для электронных книг, которые зачастую позволяют сразу сохранять те фрагменты, которые вы выделили, и ваши краткие комментарии.
- Приложения для отложенного чтения, где можно добавлять в закладки контент, который вы нашли в сети, чтобы прочитать его позже (в случае подкастов или видеороликов — прослушать или посмотреть).
- Базовые приложения для создания заметок. Они часто предустановлены на мобильные телефоны. Используются для сохранения коротких фрагментов текста.
- Социальные сети, где обычно можно добавлять контент в избранное и экспортировать его в приложения с заметками.

- Веб-клипперы, которые позволяют сохранять части веб-страниц (во многих приложениях для создания заметок эта функция является встроенной).
- Приложения для расшифровки аудио- и видеоматериалов в текст. Название говорит само за себя.
- Другие сторонние службы, интеграции и расширения, которые автоматизируют процесс переноса контента из одного приложения в другое.

Некоторые из этих инструментов бесплатны, другие доступны за символическую плату. Одни полностью автоматизированы и работают в фоновом режиме (к примеру, когда отмеченные вами цитаты из книг экспортируются в приложение заметок), а в других требуется немного ручного труда (например, сфотографировать страницы бумажных тетрадей, чтобы сохранить их в цифровом виде)*. В любом случае само сохранение данных занимает лишь несколько мгновений (кнопки «поделиться», «экспортировать», «сохранить»), и вуаля — лучшие части потребляемого контента сохранены в вашем «втором мозгу».

Можете не сомневаться: вы будете продолжать использовать различные виды ПО для управления информацией — папки на компьютере, облачные хранилища и другие платформы для совместной работы с документами. Воспринимайте эти инструменты как продолжение вашей нервной системы, которая формирует связь с миром, позволяя вам почувствовать то, что вас окружает. Независимо от того, сколько различных видов ПО вы используете, не разбрасывайте важную информацию по десяткам различных мест — вам никогда не придет в голову потом там их искать. Убедитесь, что ваши лучшие на-

* Программное обеспечение постоянно меняется, поэтому я создал постоянно обновляемое руководство по выбору лучших инструментов для сохранения данных (как платных, так и бесплатных) для разных устройств и операционных систем. Его можно найти на сайте <https://buildingasecondbrain.com/resources> — *Примеч. автора.*

ходки обязательно окажутся в приложении для заметок, где вы объедините их и будете с ними работать.

Рассмотрим наиболее популярные способы использования инструментов для сохранения информации:

- **Отрывки из электронных книг.** Во многих приложениях для электронных книг можно легко выделять отрывки. Например, в Amazon Kindle можно просто провести пальцем по предложению или абзацу, который вы хотите выделить. Затем можно экспортировать выделенные фрагменты из всей книги прямо в цифровые заметки. Можно также добавлять комментарии прямо рядом с текстом во время чтения: это поможет вам вспомнить, что вам в каждой отрывке показалось интересным.
- **Выдержки из статей онлайн или веб-страниц.** Когда на просторах интернета вам попадется статья или запись в блоге, которую вы хотите прочесть, можно сохранить ее в приложении для отложенного чтения — в своего рода цифровой журнальной стойке со всем, что вы хотите прочитать или послушать в удобный момент. Всякий раз, когда у вас будет свободное время (например, в перерывах на работе или вечером после нее), можно пролистать сохраненные вами материалы и выбрать один из них для прочтения. Как и в электронных книгах, можно выделять интересные моменты и автоматически переносить их в приложения для заметок с помощью сторонней платформы.
- **Цитаты из подкастов.** Многие приложения для воспроизведения подкастов позволяют добавлять в закладки или «вырезать» определенные части эпизодов по мере прослушивания. В некоторых приложениях можно даже расшифровать аудио в текст и экспортировать данные в свои заметки для удобного поиска в дальнейшем.
- **Голосовые заметки.** Можно использовать приложение для записи голосовых заметок, где нужно лишь нажать кнопку, проговорить нужные данные прямо

в смартфон, расшифровать сказанное в текст и экспортировать в заметки.

- **Части видеороликов с YouTube.** Малоизвестная функция, но почти каждое видео на YouTube сопровождается автоматически созданной расшифровкой. Нужно нажать кнопку «показать текст видео», и откроется окно, из которого можно копировать фрагменты и вставлять их в свои заметки.
- **Фрагменты из электронных писем.** В большинстве приложений для заметок есть функция, которая позволяет вам переслать любое письмо на особый адрес, и полный его текст (вместе с вложениями) будет добавлен в ваши заметки.
- **Контент из других приложений.** Вы можете вносить изменения в фотографии в разных приложениях, делать наброски в графическом редакторе, ставить лайки в социальных сетях. И пока в любом из этих приложений есть кнопка «поделиться» и возможность копировать/вставлять информацию, вы можете сохранять все, что создали, в своих заметках.

Удивительные преимущества записывания наших мыслей

Зачастую идеи приходят к нам в голову в самое неожиданное время — в пути на работу, в душе, при просмотре телевизора или когда мы играем с детьми.

«Второй мозг» — это место, где вы можете собрать все беспорядочные мысли, бурлящие в вашей голове, и сохранить их в зоне ожидания. Это не только надолго их сбережет, ведь запись чего-либо предоставляет множество других серьезных преимуществ.

Прежде всего, информацию, которую вы записали своими словами, гораздо легче запомнить. Психологи в ходе исследований открыли эффект генерации²⁷: когда человек активно генерирует фразы или предложения в диалоге или письменно, он

задействует больше отделов мозга, чем при обычном чтении тех же слов. Запись — это тренировка, репетиция идей, как отработка танцевального номера или трехочковых бросков в баскетболе. Она повышает вероятность того, что идеи и навыки прочно войдут в вашу жизнь.

Укрепление памяти — это только начало. Выражая свою идею на бумаге или в цифровом виде, вы не просто переносите ее из головы. Вы создаете новые знания, которых прежде не было. Каждое записанное слово запускает цепные реакции в мозге, и возникающие ассоциации приводят к возникновению новых идей, которые также можно перенести на бумагу или даже на экран*.

Мыслительный процесс не только способствует написанию чего-либо, но и сам обогащается через него.

Существует веское доказательство того, что изложение мыслей на бумаге полезно для физического и душевного здоровья²⁸. В одной из самых цитируемых работ по психологии 90-х годов XX века говорится: «Описание эмоциональных событий словами приводит к глубинным социальным, психологическим и нейронным изменениям».

Многие контролируемые исследования показали, что человек, который записывает свои внутренние переживания, реже ходит к врачу, его иммунная система работает лучше, а тревожность снижается. У студентов, которые писали о чем-то эмоциональном, улучшились оценки; уволенные специалисты быстрее находили новую работу, а делающие записи сотрудники реже отсутствовали на рабочем месте. Самое поразительное

* Этот процесс называется приобретением отстраненности. Ученый Дэниэл Рейсберг в своей книге «Приобретение отстраненности: преимущество размышления вслух» (The Detachment Gain: The Advantage of Thinking Out Loud) называет диалог или написание чего-либо «функциональным преимуществом фиксирования мыслей...», которое приводит к «...открытиям, невозможным при других обстоятельствах». Если вы когда-либо писали слово на бумаге, чтобы просто вспомнить, как оно пишется, то вам это знакомо. — *Примеч. автора.*

в этих выводах — все эти люди не полагались на других, никто не должен был читать их заметки или отвечать на них; вся польза заключалась в самом процессе написания.

Пожалуй, самое очевидное преимущество сохранения контента из внешних источников — спасение от того, что я называю циклом реактивности, «беличьим колесом» срочности, негодования и погони за сенсациями, — что во многом характеризует интернет. Момент, когда вы впервые сталкиваетесь с идеей, является худшим, чтобы решить, что она означает. Ее нужно отложить в сторону и добиться некоторой объективности.

Благодаря наличию «второго мозга» в качестве щита от «информационной бури» нам больше не нужно моментально реагировать на каждую идею, ведь мы не рискуем безвозвратно потерять их. Мы можем спокойно отложить дела и вернуться к ним, когда будем более спокойными и рассудительными. Новую информацию можно впитывать медленно, не торопясь, и интегрировать в наше мышление, не находясь под давлением момента. Меня всегда поражает, что многие из сохраняемых мной данных, к которым я возвращаюсь со временем, оказываются явно ненужными и тривиальными.

Ведение заметок — это простейший путь облечь наши мысли в материальную форму. Оно не требует особых навыков, заметки по умолчанию доступны только их владельцу, и вести их можно в любое время и в любом месте. Как только мысли оказываются за пределами нашей головы, мы можем играть с ними, исследовать и улучшать их. Заметки — это самый легкий способ воплотить потенциал наших мыслей в полной мере.

Ваша очередь: как бы это выглядело, если бы было просто?

В этой главе я представил много идей. Понимаю, что информации много, как и способов сохранить знания, поэтому в самом начале вам может показаться, что это чересчур.

Я хочу задать вам открытый вопрос, который поможет вам на этом пути: как бы выглядело сохранение идей, если бы это было просто?

Подумайте, какой информации вы бы хотели сохранить больше, а какой — меньше. Как бы это ощущалось? С каким контентом вы уже настолько хорошо знакомы, что с него было бы начать легче всего? Что можно было бы сохранить сегодня или на этой неделе? Я в среднем делаю только две заметки в день. А о каких двух идеях, догадках, наблюдениях или точках зрения из сегодняшнего дня вы бы написали заметки прямо сейчас?

Важно начать и продолжать сохранять информацию без особого напряжения, поскольку это только первый шаг. Эта привычка действительно должна стать второй натурой, чтобы вы сохранили время и силы для последующих шагов, когда ценность ваших идей будет полностью раскрыта.

У вас нет задачи сохранить как можно больше данных. Речь о том, чтобы делать заметки о происходящем с вами сейчас, пожинать плоды жизни, наслаждаться каждым из них в полной мере, уделяя больше внимания деталям.

Не переживайте о том, «правильно» ли сохраняете данные, ведь верного способа не существует. Как следствие, неправильного пути тоже нет. Единственный способ понять, насколько полезную информацию вы сохраняете, — это применить ее в реальной жизни. Мы скоро подберемся к этому, а пока попробуйте несколько приложений для ведения цифровых заметок и инструментов для сохранения информации, чтобы оценить, какие из них подходят вам лучше других. Не забудьте о руководстве, которое я составил, чтобы помочь вам сделать выбор.

Если вы в какой-то момент почувствуете, что голова пухнет или вы застряли, то сделайте шаг назад и вспомните, что в цифровом мире ничто не вечно. Цифровой контент отличается особой податливостью и постоянно меняется, поэтому вам не нужно принимать никаких окончательных решений. Несмотря

на то что каждый шаг метода CODE дополняет все остальные, можно следовать методу пошагово. Начните с тех частей, которые вызывают у вас отклик, а затем по мере роста уверенности в себе двигайтесь дальше.

В следующей главе я расскажу, что делать с интеллектуальными активами, которые вы собрали в свой «второй мозг».

Шаг 2. Организация данных для применения на практике

Будьте последовательны и организованны в жизни, чтобы вы могли быть жесткими и оригинальными в работе.

*Гюстав Флобер,
французский прозаик*

Твайла Тарп — одна из самых известных и изобретательных хореографов современности. Она создала более 160 произведений, в том числе 129 танцев, 12 телевизионных шоу, 6 крупных голливудских фильмов, 4 полнометражных балета и 2 программы для фигуристов.

Танец может показаться видом искусства, который ничего не выигрывает от организации. Танец всегда исполняется вживую, танцор в основном использует свое тело, поэтому зачастую номер воспринимается импровизационным, спонтанным. Тем не менее Тарп в своей книге «Привычка к творчеству»²⁹ рассказала, что в основе ее творческого процесса лежит простая система организации, которая способствовала развитию ее плодотворной карьеры, длящейся уже почти 60 лет.

Метод Тарп — это коробка. Каждый новый проект она начинает со складной коробки, на которой пишет название проекта (обычно это название танца, который она ставит). Это начальное действие дает ей ощущение цели: «Коробка помогает мне

почувствовать себя организованной и собранной, даже когда я сама еще не знаю, куда двигаться. А еще это своего рода обязательство. Простое действие — написать название проекта на коробке — уже означает, что я начала работать над ним».

В коробку она складывает все, что связано с проектом, и она становится бурлящим котлом творческой энергии. Всегда, когда она находила что-то новое, она знала, куда это положить, будь то «блокноты, газетные вырезки, компакт-диски, видеозаписи со мной в студии, когда я работала одна, и с труппой во время репетиций, книги, фотографии и вдохновившие меня произведения искусства». Все в коробку. Это означает, что при работе над этим проектом она будет точно знать, где искать нужные данные.

В книге Тарп делится историей конкретного проекта, который бы не состоялся без коробки: сотрудничество с иконой поп-рока Билли Джоэлом. Она хотела превратить коллекцию его песен в полноценный танцевальный спектакль. Это была смелая идея, что-то среднее между концертом и мюзиклом, но при этом не похожее ни на то ни на другое. Было непонятно, как можно было в такую историю объединить героев разных песен, которые не были действующими лицами одной истории.

Даже такой бессрочный проект начался, как и все остальные, — с постановки целей: «Я верю, что каждый проект должен начинаться с поставленной цели. Иногда нужно просто повторять свою мантру вроде “не усложняй”, “это нечто идеальное” или “экономь”, чтобы напоминать себе о том, что задумывала в самом начале, если собьюсь с пути. Я пишу ее на листке бумаги, и именно он первым попадает в коробку».

В совместной работе с Джоэлом Тарп намечала себе две цели. Первая: она давно ставила перед собой задачу понять и освоить роль повествования в танце. Вторая цель была более практичной, но не менее мотивирующей: хорошо финансово вознаграждать своих танцоров. Она писала: «Так я написала свои цели для проекта — “рассказать историю” и “сделать танцы прибыльными” — на синих карточках и отправила их на дно коробки Джоэла <...> и пока я пишу эти строки, они после

месяцев исследований все еще погребены там и служат якорем, который связывает меня с первоначальным импульсом».

После этого все потенциально актуальные для проекта исследования и идеи отправлялись в коробку Тарп — клипы, живые выступления, лекции, фотографии Билли Джоэла, газетные вырезки, списки песен и заметки о них. Она собрала в коробку записи новостных выпусков, фильмы о войне во Вьетнаме, важные книги того периода и даже материалы из других коробок — исследования о проекте, который так и не увидел свет.

Тарп собирала все эти ценности не только для себя, они стали источником вдохновения для ее команды: пара сережек и плетеный жилет в технике макраме пригодились художнику по костюмам, книги о психоделических световых явлениях вдохновили светодизайнера, а фотографии с других шоу и снимки дома на Лонг-Айленде, где прошло детство Джоэла, — художника-постановщика.

Сырого материала хватило на двенадцать коробок, но это было не механическое собирательство — оно не было лишено творчества. Например, Тарп нашла заметки об одной из ранних песен Джоэла *She's Got a Way*, пропитанной чистотой и нежностью. Она решила поменять ее значение: «В моих заметках песня превращалась в две низкопробные сценки — одна во Вьетнаме, другая — дома, тем самым она становилась более жесткой. Я чувствовала, что должна согласовать это с Билли, предупредить его, что такая интерпретация разрушит песню. Он не переживал и дал мне на это добро».

Коробка Твайлы Тарп предоставила ей несколько весомых преимуществ на ее творческом пути.

Она давала ей уверенность в том, что рисковать можно и нужно: «Коробка — это моя территория. Это основа, земля под ногами. Это дом. Это то, к чему я всегда могу вернуться, когда нужно что-то изменить, сохранив ориентиры. Зная, что у меня есть коробка, я смело двигалась вперед, не боясь упасть в грязь лицом».

Коробка давала Тарп возможности ставить проекты на паузу и возвращаться к ним позднее: «Коробка дает возмож-

ность почувствовать связь с проектом... Я чувствую ее даже тогда, когда откладываю проект в долгий ящик: я знаю, что коробка лежит на полке, а черные буквы названия постоянно напоминают мне о том, что мне эта идея как-то пришла в голову, и я к ней могу вернуться очень скоро».

Наконец, коробка дала ей возможность вспомнить свои прошлые успехи: «Последнее преимущество коробки — она дает возможность оглянуться назад. Многие не придают этому значения. Закончив работу над проектом, они чувствуют облегчение. Они готовы отдыхать, а потом заниматься чем-то новым. Коробка дает возможность взглянуть на работу со стороны. Можно почувствовать себя археологом и копнуть глубже, чтобы увидеть, как начинался проект. Это может быть поучительно. Как вы это сделали? Достигли ли вы цели? Способствовал ли проект вашему прогрессу? Менялась ли цель по ходу дела? Можно ли было сделать все более эффективно?»

Коробка Твайлы Тарп раскрывает истинную ценность обычного хранилища: его легко создать, использовать, в нем все понятно и за ним легко ухаживать. Ее можно перемещать с места на место без потери содержимого. Это контейнер, которым легко делиться с другими людьми, а когда он не нужен, его можно просто поставить на полку. Нам не нужны сложные и изощренные системы, чтобы создавать сложные и изощренные произведения.

Эффект собора: проектируем пространство для своих идей

Задумайтесь, сколько времени мы тратим на дизайн и организацию своего физического пространства.

Мы покупаем красивую мебель, неделями думаем, в какой цвет выкрасить стены и куда поставить комнатные растения и книги. Мы знаем, что нюансы освещения, температуры и планировки пространства кардинально влияют на наше самочувствие и мышление.

У этого феномена есть название — эффект собора³⁰. Исследования показали, что среда, в которой мы находимся, влияет на наши умственные процессы. Когда мы, например, находимся в помещении с высокими потолками, когда нас окружает величественная архитектура классических церквей, напоминающая о величии небес, она стимулирует абстрактное мышление. А в помещении с низкими потолками, скажем, в небольшой мастерской, скорее всего, мы будем мыслить более конкретными категориями.

Когда мы говорим о физических пространствах, заставляющих нас чувствовать себя спокойно и сосредоточиваться, никто не подвергает сомнению их важность. Но на организацию своего цифрового рабочего пространства вы наверняка потратили мало времени (если вообще занимались этим), а ведь это необходимо для повышения вашей производительности и вашего творческого потенциала. Мы как работники умственного труда ежедневно проводим много часов в цифровой среде — за компьютерами, смартфонами, в интернете. И пока мы не начнем контролировать эти виртуальные пространства и не сформируем их так, чтобы они поддерживали нужные нам типы мышления, каждая проведенная в них минута будет для нас утомительной, и мы будем постоянно чувствовать себя сбитыми с толку.

Ваш «второй мозг» — это не просто инструмент, это среда. Это сад знаний, знакомых извилистых троп, но в нем полно тайных и укромных уголков. Любой путь — отправная точка для новых идей и перспектив. Сады не вырастают сами по себе — они создаются чьими-то руками. Чтобы сажать растения, бороться с сорняками и ухаживать за извилистыми дорожками, требуется садовник. Пора уделить больше внимания цифровой среде, ведь мы проводим в ней много часов бодрствования.

Как только среда будет создана, вы будете в ней свободно ориентироваться, когда придет время создавать, производить что-то. Сидеть и полчаса кропотливо собирать в кучу необходимые для начала работы материалы не придется. Ваш «второй мозг» подобен собору разума, в который вы можете войти

в любое время, когда захотите отгородиться от внешнего мира и вообразить себя в собственном мире.

Следующий шаг в создании вашего «второго мозга» — взять те частички информации, которые вы начали сохранять, и организовать их в пространстве, где вам думается лучше всего.

В какой ступор впадают 99 % людей, ведущих заметки, и как этого избежать

Когда вы начнете фиксировать свои идеи на постоянной основе, вероятно, вы испытаете новое для себя чувство — радостное возбуждение от потока информации.

Вы начнете уделять более пристальное внимание книгам, которые читаете, разговорам, в которых участвуете, интервью, которые слушаете, зная, что любая интересная идея, с которой вы будете взаимодействовать, может быть надежно сохранена и использована. Вам больше не нужно надеяться, что вы вспомните свои лучшие идеи — вы гарантированно это сделаете.

Однако вскоре вы столкнетесь с новой проблемой: что делать со всей этой ценной собранной информацией? Чем старательнее вы ее собираете, тем сильнее эта проблема будет проявляться. Без эффективной систематизации сохранение заметок приведет лишь к перегрузке данными.

Я потратил годы на поиск различных способов организации своей цифровой жизни. Я пробовал техники, которые используются при организации физических пространств, записные книжки особых форматов и даже десятичную классификацию Дьюи, которую использовали в библиотеках. Я пытался упорядочить свои файлы по дате, по теме, по типу, а также задействовать множество других изошренных схем, но всюду я терпел неудачу.

Проблема в том, что ни одна из этих систем не была интегрирована в мою повседневную жизнь. Каждая из них предполагала, что я буду соблюдать ряд сложных правил, а это заставило бы меня потратить меньше времени на более приоритетные задачи, которые в этой ситуации быстро бы поте-

ряли актуальность. При любом срыве моих попыток все организовать я возвращался к тому, что скидывал все свои заметки и файлы в папку проекта, над которым я тогда работал. По крайней мере, это гарантировало, что именно в тот конкретный момент у меня были необходимые для работы данные, и не требовалось никаких тегов, ключевых слов и систем.

Затем однажды я осознал: почему бы мне так не организовывать свои файлы всегда? Если сортировка по проектам была наиболее естественным способом управления информацией при минимуме усилий, почему бы не использовать ее по умолчанию?

Так я и сделал. К моему удивлению, сработало. Со временем я усовершенствовал, упростил и протестировал этот практический метод с тысячами моих студентов и подписчиков. В итоге я назвал эту систему организации PARA*. Название охватывает четыре основные категории информации в нашей жизни: P (Projects — проекты), A (Areas — сферы жизни), R (Resources — ресурсы), A (Archives — архивы). Эти категории универсальны и включают в себя *любой* вид информации из *любого* источника в *любом* формате для *любой* цели**.

Вне зависимости от вашей профессии и рода деятельности с системой PARA вы справитесь с организацией, ведь информация систематизируется не по *типу*, а по *уровню полезности*. Основным элементом организации ваших цифровых файлов становится проект. Вместо создания сложной иерархии сортировки заметок по темам и подтемам вам необходимо ответить лишь на один простой вопрос: «Для какого проекта это будет наиболее полезно?»

* Para — греческое слово, означающее «возле, около, бок о бок», и от него возникло слово «параллельный». Это очень удобное напоминание, ведь наш «второй мозг» работает бок о бок с нашим основным мозгом. — *Примеч. автора.*

** Как вы наверняка заметили, я очень люблю аббревиатуры из четырех букв. Исследователи назвали число 4 магическим, ведь это максимальное количество объектов, которые мы можем посчитать моментально и удержать в голове без каких-либо дополнительных усилий. — *Примеч. автора.*

Предполагается, что вы в данный момент работаете только над определенными проектами, и связанная с ними информация должна быть систематизирована для упрощения работы.

Например, вы наткнулись на полезную статью о том, как стать более жизнеспособным, и сохранили ее в своих заметках. Вы уверены, что эта информация вам однажды пригодится, но как понять, куда деть этот материал, пока суд да дело? Как запомнить, где искать статью, когда она пригодится в следующий раз? Из-за риска принять неправильное решение эта ситуация может быстро спровоцировать беспокойство.

Многие сохранили бы эту заметку по теме в папку «Психология». Этот выбор кажется вполне логичным. Проблема в том, что тема слишком широка, чтобы быть полезной для вас. Представьте себя несколько недель или месяцев спустя. Ваш рабочий день в разгаре, и вам потребовалась эта статья. Сколько времени вы потратите, чтобы найти ее в папке среди огромной кучи заметок на такую обширную тему? Вам попадутся десятки статей, книг и других ресурсов, и многие из них не будут для вас полезными. Вы несколько часов потратите лишь на то, чтобы понять, что вообще у вас в этой папке сохранено.

Существует другой способ. Я расскажу вам, как сохранять заметки в соответствии с вариантом их использования на практике. И если вы сделаете этот небольшой шаг и переместите заметку в папку определенного проекта (или добавите теги*), например, статьи по психологии, которую вы пишете, или презентации, которую готовите, вам попадет эта идея именно в тот момент, когда это будет наиболее актуально. Ни раньше, ни позже.

Если у вас нет текущего проекта, для которого ваша заметка была бы полезна, у нас есть несколько других вариантов, куда ее поместить: например, в специальные места для каждой из *сфер*

* Я буду считать главным элементом организации информации папку — в большинстве приложений для ведения заметок именно она ей и является, но в некоторых программах можно использовать теги, которые настолько же полезны. — *Примеч. автора.*

вашей жизни, за которые вы отвечаете, и среди *ресурсов* — своего рода персональной библиотеки ссылок, фактов и вдохновения. Со временем, когда вы завершите работу над проектами, освоите новые навыки и приблизитесь к выполнению своих целей, вы обнаружите, что те или иные заметки и ресурсы стали бесполезными. Я покажу вам, как переместить их в ваши *архивы*, чтобы они оставались легкодоступными, но исчезли из поля зрения.

Мы вскоре рассмотрим каждую из четырех категорий системы PARA: проекты, сферы жизни, ресурсы и архивы.

С ней вы не будете тратить массу времени на тщательную организацию вашего цифрового мира: напротив, система поможет вам быстро отсортировать свои идеи в соответствии с тем, что действительно имеет значение, — вашими целями.

Один из самых опасных соблазнов при организации — это чрезмерный перфекционизм, превращение процесса в самоцель. В порядке есть что-то приятное по определению, и можно было бы на нем и остановиться, вместо того чтобы накапливать знания и делиться ими. Однако нам следует опасаться накопления огромного количества информации, ведь потом придется тратить все свое время на то, чтобы контролировать ее, а не применять на практике.

И вам не потребуется разрабатывать уникальную организационную систему с нуля для каждого хранилища информации. Во-первых, они невероятно бы конфликтовали друг с другом, во-вторых, систему PARA можно использовать везде, в любой программе, на каждой платформе, в рамках любого инструмента. Одна система, одинаковые категории и принципы для всей вашей цифровой жизни.

Для продвижения проектов вам всегда будет необходимо множество платформ, в единственном числе она вам погоды не делает. Поэтому здесь цель — не обойтись одной программой, а использовать единую *организационную систему*, обеспечивающую согласованность работы при многократном переходе между приложениями в течение дня. Проект не изменит своей сути и в при-

ложении для заметок, и на компьютере, и в облачном хранилище, да и вы не потеряете ход мыслей при переходе между ними.

Если вы структурируете свои заметки и файлы при завершении работы над своими действующими проектами, ваши знания могут сработать на вас, а не осесть на «кладбище идей». Обещание PARA — превратить организацию из подвига Геракла в простую задачу, выполнение которой позволит вам заняться более важными делами.

Система PARA: готовим разум (и заметки) к действию

Любую порцию информации, которую вы захотите сохранить с помощью системы PARA, можно распределить в одну из четырех категорий:

1. **(P) Проекты.** Краткосрочные обязательства в рабочей и личной жизни, над которыми вы работаете прямо сейчас.
2. **(A) Сферы жизни.** Долгосрочные обязательства, которые вы планируете выполнить со временем.
3. **(R) Ресурсы.** Интересные для вас темы, которые могут пригодиться в будущем.
4. **(A) Архивы.** Неактивные заметки из трех других категорий.

P	ПРОЕКТЫ	Краткосрочные обязательства в рабочей и личной жизни, над которыми вы работаете прямо сейчас
A	СФЕРЫ ЖИЗНИ	Долгосрочные обязательства, которые вы планируете выполнить со временем
R	РЕСУРСЫ	Интересные для вас темы, которые могут пригодиться в будущем
A	АРХИВЫ	Неактивные заметки из трех других категорий

Проекты: над чем я работаю прямо сейчас

В категорию «проекты» попадают краткосрочные результаты вашей активной деятельности в данный момент.

У проектов есть пара особенностей, которые делают их идеальным способом организации современной работы. Во-первых, они конечны, продолжают в течение определенного периода времени. Во-вторых, чтобы назвать проект завершенным, нужно достичь конкретного результата, к примеру, доработки, разрешения к дальнейшим действиям, запуска или публикации.

Проектно-ориентированный способ работы преобладает в творчестве и исполнительском искусстве. Художники рисуют картины, танцоры исполняют номера, музыканты — песни, поэты пишут стихи. Эти направления работы абсолютно понятны и самостоятельны. Проектно-ориентированный подход распространяется по всем отраслям умственного труда. Его называют «голливудской моделью» в честь одного из способов кинопроизводства.

Его описание было дано в *The New York Times*³¹: «Проект определен, команда собрана и работает ровно столько времени, сколько необходимо для выполнения задачи, а затем команда распускается... Сегодня голливудская модель используется в постройке мостов, разработке приложений или открытии ресторанов». Люди все чаще работают в разных командах, отделах и даже компаниях, выполняя совместные проекты, а как только цель достигается, все расходятся.

Приведу несколько примеров проектов:

- **Рабочие проекты:** закончить дизайн сайта, подготовить презентацию для конференции, составить график проекта, запланировать набор персонала.
- **Личные проекты:** окончить курсы испанского языка, спланировать отпуск, купить новую мебель для гостиной, найти возможности для волонтерства рядом с собой.

- **Сторонние проекты:** опубликовать сообщение в блоге, запустить краудфандинг, выбрать лучший микрофон для своего подкаста, завершить онлайн-курс.

Если вы еще не занялись проектной работой, то такой переход будет мощным стимулом для вашей продуктивности. Вы можете быть самозанятым или сотрудником крупной корпорации, а может, вы в данный момент на перепутье — все мы движемся к миру проектной работы. Для возможности расставить приоритеты своим делам на неделе, спланировать прогресс и сказать «нет» неважным вещам очень важно знать, над какими проектами вы работаете в данный момент.

Сферы жизни: долгосрочные интересы

Проекты очень важны, но не все является проектом.

Например, у сферы нашей жизни под названием «Финансы» нет определенной даты окончания. В той или иной форме нам придется думать о финансах и управлять ими на протяжении всей жизни. Конечной цели у нее нет. Даже если вы выиграете в лотерею, это тоже будет управление финансами (вероятнее всего, в этом случае вам потребуется уделить им гораздо больше внимания!)

У нас много разных зон ответственности на работе: разработка продукта, контроль качества, человеческие ресурсы. Это наши обязанности, ради исполнения которых нас на эту работу и принимали. Иногда со временем мы берем на себя и другие задачи, и не всегда официально.

Вместе эти зоны ответственности составляют вторую главную категорию системы PARA. Для эффективного решения вопросов в сферах рабочей и личной жизни вам потребуется дополнительная информация, но разница между этими сферами и проектами все же есть.

Проект	Сфера жизни
Сбросить пять килограммов	Здоровье
Опубликовать книгу	Писательство
Экономить в течение трех месяцев	Финансы
Создать макет приложения	Дизайн продукта
Разработка типового договора	Юриспруденция

Продолжая тему финансов: у вас в заметках среди прочего могут быть записи о звонках от финансового консультанта, чеки рабочих покупок, счета, ваш месячный семейный бюджет. А может попасться и более противоречивая информация, например финансовые прогнозы, ПО для финансового планирования или данные об инвестиционных тенденциях.

Если говорить о рабочей сфере, например о разработке продукта, вам может потребоваться информация о его спецификациях, данные от специалистов по развитию и инновациям, заметки с результатами опросов клиентов, рейтинг их удовлетворенности и т.п. Вы можете вооружиться фотографиями продуктов, которыми вы восхищаетесь, вдохновиться их дизайном и использовать их для создания производственных чертежей и цветовых палитр. Все зависит от вашего отношения к этой сфере жизни, от того, как вы хотите ею управлять, каким образом продвигать вперед.

К примерам сфер вашей личной жизни относятся:

- **Занятия или места в зоне вашей ответственности:** дом/квартира, приготовление пищи, путешествия, машина.
- **Люди (и не только), с которыми вас связывают обязательства, за которых вы несете ответственность:** друзья, дети, муж/жена, домашние животные.
- **Сферы вашей личной ответственности:** здоровье, личностный рост, дружеские отношения, финансы.

Примеры сфер вашей рабочей жизни или жизни вашей компании:

- **Отделы и функции в поле вашей ответственности:** работа с клиентами, маркетинг, операционный отдел, разработка продукта.
- **Ваши коллеги, за которых вы отвечаете, команды, руководство:** непосредственные подчиненные, менеджеры, совет директоров, поставщики.
- **Стандарты производительности, показатели эффективности:** профессиональный рост, продажи и маркетинг, отношения и нетворкинг, рекрутинг и прием на работу.

Несмотря на то что окончательный результат у сфер жизни не предполагается, управлять ими очень важно. Более того, если вы посмотрите на этот список еще раз, то поймете, что каждая из этих сфер очень важна для вашего здоровья, счастья, удовлетворенности жизнью, чувства защищенности.

Ярко выраженной цели нет, однако есть стандарт — планка, которой вы хотите придерживаться в каждой из этих сфер. В тех же финансах, например, стандарт — это когда вы всегда оплачиваете счета вовремя и обеспечиваете удовлетворение основных потребностей вашей семьи. Если речь о здоровье, то планкой может быть определенное количество тренировок в неделю и уровень холестерина, который вы держите ниже определенной отметки. Стандарт в делах семейных — проводить время с родными каждый вечер и по выходным.

Только вы определяете свои стандарты. Для наших целей чрезвычайно полезно иметь посвященное каждому из них место. И тогда у вас всегда будет место, где вы можете хранить любую мысль, идею, полезную информацию или обычное размышление, относящиеся ко всем важным аспектам вашей жизни.

Ресурсы: что пригодится в будущем

Третья категория информации, которую мы хотим сохранить, — это ресурсы. Это все данные, которые не относятся к проектам и сферам жизни, но могут быть на любую интересную для вас тему.

Например:

- **Какие темы вам интересны?** Архитектура, дизайн интерьеров, английская литература, пивоварение...
- **Какие темы вы изучаете?** Формирование привычек, ведение заметок, управление проектами, здоровое питание...
- **Полезная информация, которая может пригодиться:** маршруты для отпуска, жизненные цели, стоковые фотографии, отзывы о продукте...
- **Какие у вас хобби или увлечения?** Кофе, классика кино, хип-хоп, аниме...

Каждой из этих тем может быть посвящена своя папка ресурсов. Их можно считать исследованиями или справочными материалами. Это тренды, за которыми вы следите; связанные с вашей работой или отраслью идеи; хобби; сторонние интересы или вещи, вызывающие у вас простое любопытство. Эти папки напоминают школьные тетради, ведь у вас были отдельные для биологии, истории, математики. Заметки или файлы, которые в данный момент не имеют отношения к текущему проекту или сфере жизни, можно оставить в ресурсах для использования в будущем.

Архивы: завершенное или отложенное

И наконец, архивы. К ним относится любой элемент из предыдущих трех категорий, который более не активен или не актуален. Например:

- Завершенные или отмененные проекты.
- Сферы жизни, которые вам уже не нужно поддерживать и в которых у вас не осталось обязательств (к примеру, переезд из квартиры или окончание отношений).

- Неактуальные ресурсы (хобби или предметы, к которым вы потеряли интерес).

Архивы — это важная часть системы PARA, поскольку в них можно отложить ту или иную папку в долгий ящик, чтобы не загромождать ваше рабочее пространство, но при этом на всякий случай она сохранится навсегда. В отличие от вашего дома или гаража, за вечное хранение чего-либо в цифровом виде не полагается штраф, если только это не отвлекает вас от повседневных дел. Если в будущем вам потребуется доступ к этим данным, например, если вы возьметесь за проект, похожий на недавно завершённый вами, вы можете получить его за несколько секунд.

Как выглядит PARA: скриншоты закулисья

PARA — универсальная система организации работы вашего цифрового мира. Она не ограничивается каким-то одним пространством, и вам необходимо постоянно использовать совершенно разные организационные схемы в десятках ваших хранилищ. Эту систему можно и нужно использовать везде: в папках с документами на вашем компьютере, в облачном хранилище, и, конечно, в вашем приложении для ведения заметок.

Сейчас я вам покажу, как она может выглядеть.

Пример организации папок с помощью системы PARA в моем приложении для ведения заметок:

НАЗВАНИЕ
▶ 1. Проекты (11)
▶ 2. Сферы жизни (36)
▶ 3. Ресурсы (45)
▶ 4. Архивы (216)
▶ 5. Входящие (0)

В каждой папке верхнего уровня у меня лежат отдельные папки для каждого проекта, всех сфер жизни, ресурсов и архивов, составляющие мою жизнь. Например, так выглядят папки для каждого из моих активных проектов:

НАЗВАНИЕ
▼ 1. Проекты (11)
▶ Домашняя студия (27)
▶ Курсы режиссеров (4)
▶ Налоги за 2021 год (2)
▶ Избранные статьи о мышлении (5)
▶ Планирование денежных остатков (2)
▶ СВМ 13 (14)
▶ СВМ запуск книги (43)
▶ СВМ манускрипт (202)

В каждой из этих папок «живут» мои заметки с идеями. Количество активных проектов в среднем обычно варьируется от пяти до пятнадцати. Обратите внимание, что количество заметок в каждом проекте (указано в скобках после названия) может значительно отличаться, от двух до более двухсот, касающихся книги, которую вы читаете прямо сейчас.

И сейчас я покажу вам заметки из папки одного из проектов среднего размера — перестройки нашего гаража в домашнюю студию (мы в следующих главах погрузимся глубже в этот проект):

В левой половине окна папки отображается список из 27 заметок. Если нажать на одну из них (на примере мы видим коллекцию фотографий, которыми мы вдохновлялись при перестройке), то справа мы увидим содержимое заметки.

Вот и все: лишь три уровня иерархии, охватывающие тысячи заметок, которые я накопил за эти годы, — папки верхнего уровня (категории системы PARA), папки проектов и сами заметки.

ДОМАШНЯЯ СТУДИЯ (27 ЗАМЕТОК)

Фотографии для вдохновения при перестройке гаража



Звонки — связь с организаторами мероприятия

Как выглядит помещение, какие ощущения от него, какая музыка играет

Начать с главного: оптоволоконный интернет (1 Гбит/с)

Заметки о резервном питании

Не рекомендуется превышать 80 % общей мощности

Держать кнопку Mute/Enter три секунды, потом нажать, чтобы выключить тревогу

Новое сообщение: как построить студию дома в эпоху удаленной работы

Кто будет вашими собеседниками? Узкий круг специалистов, которые хотят эффективно использовать Zoom

Цепочка писем: следующие шаги по домашней студии

Здорово было пообщаться с вами, ребята. Мы продолжим говорить об этом и очень рады получить...

Рекомендованный Лукасом подрядчик

Рекомендую его больше всех из специалистов. О рамках твоего проекта я ему рассказал

ДОМАШНЯЯ СТУДИЯ (27 ЗАМЕТОК)

Фотографии для вдохновения при перестройке гаража



ЗДОРОВЬЕ (34 ЗАМЕТКИ)	ЗДОРОВЬЕ (34 ЗАМЕТКИ)
<p>Миотатический кранч (идеальное тело за 4 часа*)</p> <p>Сначала вытяните руки над головой как можно сильнее (сложите ладони, как при нырянии). Заведите руки за уши или держите рядом с ними на протяжении всего упражнения</p> <p>За четыре секунды осторожно опуститесь так, чтобы пальцы рук коснулись пола. Все это время пытайтесь вытянуть руки как можно дальше от фитбола</p> <p>В нижнем положении задержитесь на две секунды, постарайтесь максимально вытянуться</p> <p>Медленно поднимитесь и задержитесь в верхнем положении с полностью сокращенными мышцами на две секунды</p> <p>* Цит. по: Феррис Тимоти. Совершенное тело за 4 часа. М.: Добрая книга, 2010.</p>	<p>Заметки по уходу за волосами</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сушите волосы по направлению их роста, не грубо 2. Снизьте температуру воды 3. Пробуйте использовать расческу
<p>Миотатический кранч (идеальное тело за 4 часа)</p> <p>Сначала вытяните руки над головой как можно сильнее (сложите ладони, как при нырянии)</p> <p>Почему глубокое дыхание может нас успокоить</p> <p>В рамках последнего исследования, которое недавно было опубликовано в журнале Science, ученые аккуратно закрыли...</p>	<p>Новости о медицинском страховании</p> <p>Как получить доступ к деталям плана страхования...</p> <p>Интервальное голодание</p> <p>16 часов голода и 8-часовое пищевое окно</p> <p>«Генеральная уборка» для клеток</p> <p>Снижает уровень инсулина и кровяное давление</p>
<p>Заметки по уходу за волосами</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сушите волосы по направлению их роста, не грубо 2. Снизьте температуру воды 3. Пробуйте использовать расческу 	<p>План по приготовлению пищи</p> <p>Хлопья с фруктами Молоко Бекон Помидоры Авокадо</p>

Вот так выглядят некоторые сферы моей жизни:

НАЗВАНИЕ
▼ 2. Сферы жизни (36)
▶ FL: администрирование (12)
▶ FL: Бетени (20)
▶ FL: клиенты (32)
▶ FL: СВМ маркетинг (45)
▶ FL: СВМ содержание (180)
▶ FL: чек-листы/шаблоны (12)
▶ Кайо (8)
▶ Машина (5)
▶ Одежда (2)
▶ Приготовление пищи (69)
▶ Финансы (19)

В каждой папке сохранены заметки, важные для сфер моей жизни. С моей компанией связаны заметки, которые начинаются с букв FL (Forte Labs), поэтому они расположены друг за другом в алфавитном порядке. Заметки в папке «Здоровье» у меня выглядят так (см. с. 108).

В категории «Ресурсы» у меня сохранены папки по каждой интересующей меня теме. В данный момент они не актуальны, поэтому я не хочу, чтобы они загромождали мою папку проектов, но эти данные готовы к использованию и ожидают момента, когда пригодятся.

НАЗВАНИЕ
▼ 3. Ресурсы (42)
▶ Бизнес-стратегии (146)
▶ Визитные карточки (70)

▶ Глобальное потепление (1)
▶ Годовые обзоры (21)
▶ Дизайн (245)
▶ Искусство и философия (39)
▶ Книги и писательство (14)
▶ Культура и творчество (80)
▶ Курсы по маркетингу (22)
▶ Подарки на Рождество (3)
▶ Фирменный стиль/логотипы (31)

В архивах находятся папки из предыдущих категорий, которые более не используются. Как говорится, с глаз долой — из сердца вон, но они сохраняются на случай, если мне когда-либо понадобится доступ к исследованиям, материалам или наброскам из прошлого.

НАЗВАНИЕ
▼ 4. Архивы (198)
▶ Avaya (3)
▶ Barings (3)
▶ Антикнижный клуб, 3-я версия (3)
▶ Вебинар по AJ (10)
▶ Доступ к SF (21)
▶ Заявление о краже велосипеда (5)
▶ Продвижение AE (1)
▶ Партнерская программа Amazon Associates (2)
▶ Поиски квартиры (1)
▶ CBM 12 (6)
▶ Черная пятница (5)

Систему PARA можно использовать везде, где вы храните информацию. Иными словами, все те же категории и правила, и не важно, где хранятся данные. Например, так выглядит папка документов на моем компьютере:

Документы
Название
▶  1. Проекты
▶  2. Сферы жизни
▶  3. Ресурсы
▶  4. Архивы

Так выглядят папки для каждого из моих действующих проектов:

1. Проекты
Название
▶  Keystone 2
▶  Домашняя студия
▶  Зимний семинар 2022
▶  Курсы режиссеров
▶  Налоги за 2021 год
▶  Новый сайт
▶  Избранные статьи о мышлении
▶  Планирование денежных остатков
▶  СВМ 13
▶  СВМ запуск книги
▶  СВМ манускрипт

В каждой из этих папок находятся файлы, которые я использую для работы над конкретным проектом. Папка, посвященная книге, которую вы читаете, выглядит так:

СВМ манускрипт	
Название	
▶  Активы	
▶  Бонусная глава	
▶  Версии манускрипта	
▶  Группа рецензентов	
▶  Диаграммы связей	
▶  Исследования	
▶  Предложение об издании	
▶  Слайды и изображения	
▶  Соглашения	

Определяемся, куда сохранять отдельные заметки

Настроить папки относительно просто. Гораздо сложнее решить вопрос, вселяющий страх в сердце каждого организатора: «Где все это хранить?»

Приложения очень упростили сохранение контента: достаточно одного клика или касания. Однако руководства к дальнейшим действиям у нас нет. Где сохраняется заметка после создания? Где ее следует разместить потом? Чем больше материала накапливается, тем острее становится проблема его размещения.

При сохранении заметок у вас может возникнуть соблазн сразу определить их значение и место хранения. Проблема в том, что решить, к чему относится та или иная идея, сразу при сохранении — худший вариант, ведь у вас еще не было времени обдумать конечное предназначение этой идеи. Но гораздо важнее то, принимаете ли вы такое решение вынужденно, когда

сохраняете заметки, поскольку это сильно усложняет процесс и отнимает много моральных сил, поэтому лучше этого избежать с самого начала.

Поэтому очень важно разделять шаги сохранения и организации информации: сначала нужно сохранить то, что вызвало у нас отклик, и лишь затем вы принимаете решение, сохранять ли это надолго. В большинстве приложений для ведения заметок есть разделы «Входящие» и «Ежедневные заметки», в которых новые заметки сохраняются до тех пор, пока вы не вернетесь к ним и не определите их в нужную категорию. Это своего рода зона ожидания для новых идей, пока они не станут частью вашего «второго мозга». Когда шаги сохранения и организации информации разделены, вы не выпадаете из реальности, фиксируете то, что вызвало у вас отклик, и решаете, как распорядиться данными, в свое время (например, еженедельный обзор, о котором пойдет речь в главе 9).

Когда настанет время организации сохраненных заметок, в игру вступает система PARA. Четыре основные категории упорядочены по степени применения на практике, чтобы вам было как можно проще решить, куда распределить заметки:

- Проекты в наибольшей степени требуют действия, поскольку вы работаете над ними в данный момент, держа в уме конкретный срок завершения.
- На втором месте идут сферы жизни — их горизонт прогнозирования более длительный.
- Ресурсы могут найти применение на практике в зависимости от ситуации.
- Архивы не будут активны без необходимости в них.

Благодаря этому порядку у нас существует удобный чек-лист для принятия решения о том, куда поместить заметку. По нему мы двигаемся сверху вниз:

1. В каком проекте заметка будет наиболее полезна?
2. *Если ни в каком:* в какой сфере жизни заметка будет наиболее полезна?

3. *Если ни в какой:* к какому ресурсу можно отнести заметку?
4. *Если ни к какому:* оставляем в архивах.

Иными словами, вы всегда будете пытаться определить заметку или файл не только в правильную категорию, но и в ту категорию, где они станут востребованными *быстрее всего*. Если вы сохраняете файл в папку проекта, вы гарантированно увидите его, когда будете работать над ним. С заметкой, помещенной в папку «Сферы жизни», вы столкнетесь в следующий раз тогда, когда подумаете о ней. Файлы, сохраненные в папку «Ресурсы», вы заметите, когда решите погрузиться в эту тему, почитать о ней что-нибудь, провести исследования. Если же вы помещаете заметку в «Архивы», вы не вспомните о ней, пока она вам не понадобится.

Когда жизнь кипит, может легко отодвинуть на второй план наши цели и проекты. Особенно гибкими кажутся личные проекты и долгосрочные цели, ведь к ним можно будет вернуться позже. Все заметки, закладки, выделенные фрагменты текста и исследования, которые мы добыли ценой титанических усилий, будут закапываться глубже и глубже в файловую систему нашего компьютера до тех пор, пока мы окончательно не забудем об их существовании.

Организация файлов по степени применения на практике — это противодействие нашей склонности постоянно прокрастинировать и откладывать наши стремления на отдаленное будущее. Система PARA возвращает эти далекие мечты в настоящий момент, помогая нам увидеть, что информации для начала работы у нас предостаточно. Цель организации наших знаний — продвигать наши цели вперед, а не стать доктором наук в ведении заметок. Знания лучше всего применять на практике, из чего следует, что все, что не помогает вам добиться прогресса в ваших проектах, скорее всего, отвлекает от них.

Организация информации подобна кухне — что я готовлю?

Существует параллель между системой PARA и организацией пространства на кухне.

На кухне все спроектировано и организовано для обеспечения результата — максимально эффективного приготовления еды. Архивы напоминают морозильную камеру — их элементы заморожены, пока в них нет необходимости, а она может наступить в далеком будущем. Ресурсы похожи на кладовую: они доступны для приготовления любого блюда, но при этом надежно спрятаны. Сферы жизни можно сравнить с холодильником — вы планируете использовать его содержимое относительно скоро, и проверяете вы его чаще. А проекты — это кастрюли и сковородки на плите, те самые блюда, которые вы готовите прямо сейчас. Все продукты лежат там, откуда вам удобнее всего будет их достать для приготовления пищи.

Представьте себе, насколько абсурдно было бы организовывать пространство на кухне по *видам пищи*: например, свежие фрукты, сухофрукты, фруктовые соки и замороженные фрукты хранились бы в одном месте, потому что это фрукты. Тем не менее именно так большинство людей организует свои файлы и заметки — книжные заметки собраны вместе лишь потому, что эти данные взяты из книг, или все цитаты сохранены вместе лишь потому, что это цитаты.

Вместо организации идей по *их происхождению или первоисточнику* я рекомендую систематизировать их в зависимости от того, *где они будут использованы*. Даже не так — в зависимости от результатов, которых они могут помочь вам добиться. Настоящая проверка ценности знания не проводится по итогам его идеальной организации и правильного тегирования; она заключается во влиянии на что-то важное или кого-то важного для вас.

PARA — не файловая система, а производственная. Полезно пытаться найти «идеальное место» для заметки

или файла. Его не существует. Вся система подвержена постоянным изменениям, ведь она синхронизирована с вашей жизнью.

А это непросто постичь многим, ведь мы привыкли к статичным организационным системам, где набор данных зафиксирован. И мы рассчитываем на строгий набор правил, согласно которому у каждого предмета есть свое место, как у книг в библиотечном каталоге.

Говоря о наших личных знаниях, отмечаем: строгого места хранения у них нет. Ведь мы преследуем практичность, а этот показатель динамичен. Иногда нам может прийти одно сообщение или письмо, и вся картина дня поменяется. Поскольку наши приоритеты могут измениться в любой момент, нам необходимо свести к минимуму время, которое мы тратим на то, чтобы сохранить цифровую заметку, присвоить ей имя и теги, а затем вести ее. Мы не можем рисковать тем, что все эти усилия пропадут даром.

Любую информацию (будь то текстовый документ, изображение, заметка или целая папка) можно и нужно легко перемещать между категориями. Вы можете сохранить заметку о техниках коучинга в папку проекта под названием «Класс по коучингу» для вашего занятия. Позже вы станете менеджером, и вам потребуется стать тем самым коучем для своих непосредственных подчиненных — в этот момент вы наверняка переместите ту заметку в папку сферы жизни под названием «Непосредственные подчиненные». В какой-то момент вы можете покинуть компанию, но ваш интерес к коучингу никуда при этом не денется — вы переместите заметку в папку ресурсов. А в тот день, когда вы полностью утратите интерес к этой теме, вы переместите заметку в архивы. В будущем эта заметка может вернуться в папку одного из проектов, когда вы решите подработать бизнес-тренером, ведь это знание снова можно будет применить на практике.

Со временем цель заметки или группы заметок может и будет меняться, ведь будут меняться ваши потребности и цели.

Жизнь движется вперед, и ваши цифровые заметки должны двигаться вместе с ней, перемешивая и вынося на поверхность яркие моменты ваших размышлений из глубин вашего опыта.

Завершенные проекты — кислород для вашего «второго мозга»

Вам будет значительно проще сохранять контент на будущее, и эти усилия окупятся быстрее, если вы будете знать, для чего этот контент пригодится. Суть системы PARA — не только в создании пары папок и их последующем заполнении. Она заключается в структурировании вопросов вашей рабочей и личной жизни — чему вы себя посвящаете, что хотите поменять, куда поехать и т. д.

Этот урок дался мне трудно. Ближе к концу учебы в университете я подрабатывал в магазине Apple в Сан-Диего. Тогда это была одна из пяти самых загруженных точек Apple в мире: через наши двери каждый день проходили тысячи людей. Именно там я впервые попробовал обучать людей более эффективному использованию компьютеров.

Мои утренние занятия посещали небольшие группы людей, которые только что купили свой первый Mac, а также я проводил индивидуальные консультации. Это был золотой век набора ПО Apple для творчества iLife: удобные в использовании приложения для создания сайтов, видеоконтента, звукозаписи и печати фотокниг были предустановлены на каждом компьютере Mac. Будто у вас под рукой полноценная мультимедийная студия без дополнительных затрат.

И я сидел с клиентами, отвечал на возникающие вопросы о только что купленном ими компьютере. В большинстве случаев они только что перенесли все файлы с компьютера с Windows, и накопленные годами документы были раскиданы по рабочему столу и папкам с документами.

Поначалу я пытался обучать людей организовывать по одному документу за раз. Сразу стало понятно, что это не рабо-

тает. Индивидуальные сессии длились лишь один час, и этого было недостаточно, чтобы хоть что-то исправить в сотнях или даже тысячах файлов клиентов. Время тратилось впустую, потому что мы часто работали со старыми документами, которые не имели отношения к их текущим целям или интересам.

Я знал, что необходимо найти новый подход. Я начал задавать вопросы и слушать, и в итоге пришел к выводу, что этим людям не нужен был компьютер, где все организовано. Они потратили время и деньги на переход к Mac, поскольку они хотели чего-то достичь, что-то создать.

Они хотели снять видеоролик для годовщины своих родителей, создать сайт магазина капкейков, записать диск с песнями своей группы. Они хотели отследить свою родословную, окончить вуз или найти хорошую работу. А остальное было лишь препятствием на пути к достижению их цели.

Я решил попробовать другой подход: я брал все перенесенные файлы и перемещал их в новую папку под названием «Архив» с припиской даты (например, «Архив 05.02.21»).

Сначала всегда присутствовал момент страха и сомнения. Люди не хотели терять свои файлы, но быстро убедились, что всегда смогут получить доступ к любой информации из прошлого. И я наблюдал, как они оживали, ощущали надежду, глядя в будущее.

Они неоднократно откладывали свои творческие амбиции в далекое, мифическое время, когда все будет в идеальном порядке. Как только мы отложили этот момент в сторону и сосредоточились на том, что они на самом деле хотят сделать прямо сейчас, люди внезапно обрели ощущение абсолютной ясности и четкую мотивацию.

Какое-то время я был уверен, что все это будет преследовать меня. В итоге все они ведь захотят вернуться к организации своих старых файлов, так ведь? Я часто видел одних и тех же людей, возвращающихся в наш магазин. Я в страхе выжидал, что кто-то вернется и обвинит меня в том, что я потерял все их старые файлы.

Позвольте поделиться: никто не вернулся. Ни разу.

Ни один человек не зашел в магазин и не сказал: «Знаете, давайте вернемся к систематизации всех тех файлов со старого компьютера». Но люди делились историями о том, как их творческие проекты повлияли на их семьи, работу, оценки, карьеру. Один человек организовал сбор средств для друга, которому недавно диагностировали лейкемию. Другой подал успешную заявку на получение кредита для малого бизнеса и открыл танцевальную студию. Одна студентка рассказала, что после наведения порядка в своем цифровом мире она первой в своей семье окончила вуз. Детали организации данных на своем компьютере или заметок были тривиальными, но влияние на их собственную жизнь и жизни других людей было очевидным.

Из этого опыта я извлек несколько уроков.

Во-первых, людям нужны свободные рабочие пространства, чтобы иметь возможность творить. Мы не воплотим свои лучшие идеи в жизнь и не сделаем работу наилучшим образом, если вся чепуха из прошлого будет загромаждать, захламлять наше пространство. Именно поэтому этап архивирования очень важен: вы ничего не теряете, любой файл можно будет найти через поиск, но с глаз долой убрать эти файлы необходимо.

Во-вторых, я осознал, что очень важно создавать новое. Я видел огонек в глазах людей, когда они доходили до финиша своего проекта и публиковали свое слайд-шоу, экспортировали видеоролик, печатали свое резюме. Вновь обретенная уверенность в себе не подвергалась сомнениям, и они покидали магазин, зная, что для движения вперед у них есть все необходимое.

Наконец, я понял, что завершенные творческие проекты — это кровь, циркулирующая по вашему «второму мозгу». Они держат всю систему на плаву, питают ее и подготавливают к работе. И не важно, насколько организована, эстетична и впечатляюща ваша система ведения заметок. Лишь постоянное достижение ощутимых побед может вселить в вас нужный импульс, чувство решимости и жажду результата.

Не имеет значения, насколько маленькими будут победы. Даже самый незначительный прорыв может стать трамплином к более творческому и интересному будущему, чем вы можете себе представить.

Ваша очередь: двигайтесь быстро, но маленькими шажками

Моя наставница однажды дала мне совет, который ведет меня до сих пор: двигайся быстро, но маленькими шажками.

Она видела, что мой стандартный подход к работе — это грубая сила: задерживаться в офисе допоздна, делать продуктивной каждую минуту и выполнять непосильные объемы работы, будто от этого зависела моя жизнь. Только этот путь вел не к успеху, а к выгоранию. Я не только раз за разом утомлялся физически и морально, но и мои лобовые атаки не были очень эффективны. Я не знал, как формулировать свои намерения, разрабатывать стратегии и искать рычаги влияния, которые позволили бы мне достигать целей при минимальных усилиях.

И наставница посоветовала мне вместо всего этого искать путь наименьшего сопротивления и добиваться прогресса шаг за шагом. И я хочу дать вам тот же совет: не превращайте организацию своего «второго мозга» в очередное серьезное обязательство. Задайте себе вопрос: «Какой самый маленький и простой шаг я могу сделать в правильном направлении?»

Если говорить о системе PARA, этот совет обычно реализуется в создании папок для каждого из ваших действующих проектов в приложении для ведения заметок и их заполнении актуальным для этих проектов контентом. Дальше — больше. Копайте глубже, спрашивая себя: «Какие проекты я в данный момент намерен продвигать?» Затем создайте папку для каждого нового проекта. Далее я предлагаю несколько вопросов, которые вы можете задать себе, чтобы определиться с этими проектами:

- **Что у вас на уме:** вас беспокоит некое дело, которое вы не успели назвать проектом? Что должно произойти, чтобы прогресс в нем был постоянным?
- **Посмотрите на свой календарь:** какие дела из прошлого вам нужно довести до конца? А что требует планирования и подготовки на будущее?
- **Посмотрите на свой список дел:** вы уже выполняете какие-то задачи, связанные с тем крупным безымянным проектом? У вас уже были запланированные деловые контакты с людьми, которые являются частью этого проекта?
- **Посмотрите на рабочий стол вашего компьютера, папки загрузок и документов, закладки, электронные письма и открытые вкладки в браузере:** какие файлы из сохраненных на вашем компьютере являются частью крупного проекта?

Приведу несколько примеров проектов моих студентов:

- найти нового врача, который примет мою страховку;
- спланировать цели и повестку дня ежегодного корпоратива;
- составить список основных продуктов питания и договориться о регулярных поставках;
- разработать контент-стратегию на следующий квартал;
- рассмотреть политику возврата и предоставить обратную связь;
- поделиться идеями о совместной работе с партнером по исследованию;
- провести исследование и написать проект статьи об обеспечении равенства в области здравоохранения;
- закончить онлайн-курс литературного мастерства.

Вы можете также создать папки для ваших сфер жизни и ресурсов, но рекомендую начинать только с проектов, чтобы не создавать множество пустых хранилищ. Добавить другие папки можно будет позже, когда у вас будет, чем их заполнить. Несмотря на то что вы можете внедрить систему PARA

на всех платформах, где вы храните информацию, а помимо приложения для ведения заметок три самых популярных варианта — это папка документов на вашем компьютере, облачные хранилища наподобие Dropbox и программные пакеты для совместной работы онлайн в духе Google Docs, я рекомендую для начала работать только в приложении для ведения заметок.

Потренируйтесь сохранять новые заметки, раскидывать их по папкам и перемещать их из одной папки в другую. При каждом завершении работы над проектом перемещайте его папку целиком в архивы, а при каждом начале работы над новым проектом просматривайте эти самые архивы, чтобы понять, есть ли в папках завершенных проектов какие-то данные, которые можно использовать повторно.

По мере создания папок и перемещения в них заметок вам не следует переживать о реорганизации или очистке уже существующих заметок. Вы не можете позволить себе тратить много времени на старый контент, который вам может уже никогда и не пригодиться. Начните с чистого листа и поместите все уже существующие заметки в архивы для безопасного хранения. Если они вам когда-нибудь понадобятся, они появятся в результатах поиска ровно в том виде, в каком вы их оставили.

Ваша цель — очистить свое виртуальное рабочее пространство и собрать все элементы, которые относятся к каждому активному проекту, в одном месте. Как только вы это сделаете, вы обретете уверенность и ясность, как претворять идеи этих проектов в жизнь, и они не будут накапливаться у вас без конца и края.

Главное — не забывать, что эти категории не окончательны. Система PARA динамична, она постоянно меняется. Ваш «второй мозг» постоянно развивается в той же степени, в какой меняются ваши проекты и цели, а это означает, что вам никогда не придется беспокоиться о том, как довести его до совершенства или закончить работу над ним.

В следующей главе мы рассмотрим, как извлекать суть из собранных нами знаний, чтобы иметь возможность эффективно их использовать.

Шаг 3. Извлекаем суть

Умный каждый день пополняет свои знания.
Мудрый каждый день стирает лишнее.

*Лао-цзы, древнекитайский
философ*

В 1969 году руководители кинокомпании Paramount Pictures отчаянно пытались найти режиссера для нового фильма по роману, права на экранизацию которого они приобрели, — криминальной драмы о мафии современного Нью-Йорка.

Один за другим главные голливудские мастера эпохи отклоняли проект: на их вкус, он был слишком сенсационным. Считалось, что гангстерские фильмы полны клише и выкрутасов, а последние несколько фильмов, снятых в этом жанре, были проходными.

Исчерпав все свои лучшие варианты, руководство Paramount рассмотрело кандидатуру молодого кинорежиссера, который к тому моменту снял несколько небольших независимых фильмов. В какой-то степени его можно было считать новичком, ведь на его счету еще не было крупных, коммерчески успешных кинокартин, и даже чужаком, поскольку он работал в Сан-Франциско, а не в Голливуде, столице киноиндустрии. Он не был режиссером высокобюджетных проектов — он был художником с новыми идеями и любовью к экспериментам.

Этого режиссера звали Фрэнсис Форд Коппола, и его просили выступить режиссером фильма, который, как нетрудно догадаться, назывался «Крестный отец».

Сначала Коппола отказался. Его слова приводит издание *The Hollywood Reporter*³²: «Этот фильм был еще более коммерческим и непристойным, чем мой собственный вкус». Однако его коллеги и протеже Джордж Лукас (который в будущем создаст сагу «Звездные войны») отметил, что они были на мели, и тогда им было нужно очень много денег, чтобы остаться на плаву*.

Растущее финансовое давление и второе прочтение романа изменили мнение Копполы: он понял, что фильм можно снять как «метафору рождения американского капитализма через историю о великом короле и трех его сыновьях».

«Крестный отец» позже станет одним из самых критически и коммерчески успешных фильмов в истории кинематографа. В 2007 году Американский институт киноискусства поставил его на третье место** среди лучших американских фильмов всех времен³³. Итоговые кассовые сборы фильма превысили 245 миллионов долларов, он удостоился трех премий «Оскар», и впоследствии появилось множество сиквелов и ответвлений, высоко оцененных неистовыми фанатами, одержимыми историей вымышленной семьи Корлеоне.

Стратегия Копполы по производству сложного, многогранного фильма основывалась на технике, которую он усвоил на занятиях по театральному искусству в университете Хофстра. Она называлась «книга подсказок». Он начал с того, что про-

* Речь идет о киностудии Копполы и Лукаса, *American Zoetrope*, долги которой к моменту предложения Копполе составляли более 300 000 долларов из-за перерасхода на первый полнометражный фильм Лукаса, «ТНХ 1138». — *Примеч. перев.*

** Список 100 величайших фильмов всех времен по версии Американского института киноискусства впервые вышел в 1998 г., и там «Крестный отец» действительно занимал третье место. В 2007 г. список был обновлен, и «Крестный отец» в нем уже был поднят на второе место. — *Примеч. перев.*

читал роман «Крестный отец» и записал то, что вызвало у него отклик, в тетрадь — его собственную версию коробки Твайлы Тарп. Но его книга подсказок вышла за рамки простого хранилища — она стала отправной точкой для процесса возврата к источникам и уточнения данных по ним, чтобы сделать из них что-то новое.

Книга была сделана из папки на трех кольцах, в которую он клеивал вырезанные страницы из романа-первоисточника. Она была рассчитана на долгий срок службы, а усиленные люверсы гарантировали, что страницы не порвутся даже после многократного переворачивания. В эту папку Коппола мог добавлять примечания и указания, которые затем использовались в планировании сценария и декораций фильма.

Режиссер объяснил свой процесс в короткометражном документальном фильме «Записная книжка Фрэнсиса Копполы»³⁴, который вышел в 2001 году. Он начал с того, что впервые прочитал роман целиком и сделал заметки обо всем, что бросилось ему в глаза: «Я думаю, что важно записывать свои впечатления от первого чтения, потому что это первая реакция на то, что вы посчитали хорошим либо плохим, или на то, чего вы не поняли».

Затем Коппола стал добавлять собственные интерпретации, фильтруя первые впечатления и воссоздавая свою версию истории. Он анализировал каждую сцену по пяти ключевым критериям: синопсис (аннотация) сцены; исторический контекст; набор образов и тон для внешнего вида сцены; основное намерение; любые потенциальные подводные камни, которых нужно избежать. Он сам это охарактеризовал так: «Я пытался выделить суть каждой сцены и описать ее суть несколькими словами».

Коппола описал свою папку как «многоуровневую дорожную карту для режиссуры фильма... чтобы я мог не только изучить оригинальный текст Марио Пьюзо, но свои первые заметки о том, что... было важно для меня, или о моих ощущениях относительно происходящего в книге». Среди его

заметок на полях можно увидеть надпись «Хичкок», которая напоминала ему о том, как построил бы кадр знаменитый режиссер триллеров, или «застывшее время» к сцене, которую необходимо было бы замедлить. Он использовал разные комментарии, чтобы подчеркнуть для себя в будущем наиболее важные аспекты сцены: «Когда я читал книгу и делал эти заметки на полях... естественно, чем больше ручек и линеек я использовал, чем более волнистыми были линии, которые словно бы подразумевали, что мои ощущения от книги становятся все сильнее и сильнее, то есть чем больше чернил было на странице, тем очевиднее для меня становилось, что это одна из важнейших сцен».

Записная книжка «Крестного отца» — это идеальный пример процессов, происходивших в кулуарах у успешных художников. Коппола считал свою книгу подсказок самым важным активом в создании уже ставшего классикой фильма: «Сценарий действительно был ненужным документом. Мне не нужен был сценарий, ведь я мог бы поставить фильм, используя только эту книгу».

Мы можем представить, что фильм возникает прямо из головы сценариста или режиссера, тогда как на самом деле он зависит от сбора и обработки исходного материала. История Коппола демонстрирует, что мы можем читать книги и исследования, систематически собирая по кирпичикам данные, которые в итоге сделают конечный продукт богаче, интереснее, и он станет более впечатляющим.

Если Фрэнсис Форд Коппола так сильно полагался на пошаговый процесс ведения заметок, то и мы можем сделать то же самое. Мы можем использовать свои заметки, чтобы проникнуть в суть историй, исследований, примеров и метафор, составляющих наш собственный исходный материал. В этом и состоит третий шаг метода CODE — находить и извлекать суть. Настал момент, когда мы начнем превращать сохраненные и организованные идеи в то, что мы можем сказать миру. С заметок все начинается, ими же и заканчивается.

Квантовое ведение заметок: как создать заметки в неясное будущее

Я показал вам, как сохранять заметки с интересными идеями из внешнего мира или с вашими собственными мыслями. Возможно, вы уже начали организовывать материал в соответствии с его пользой и актуальностью для ваших текущих проектов.

Что теперь?

На данном этапе обычно останавливаются даже самые преданные ведению заметок люди. Они не уверены, что делать дальше. Они собрали определенные интересные знания, но это ни к чему не привело. Наши заметки нужно использовать, а не просто собирать.

Когда вы впервые создаете заметку, у вас может быть лишь несколько секунд, чтобы сохранить ее в свой «второй мозг», пока не началось следующее совещание, не всплыла некая срочная задача или не позвал плачущий ребенок. Словом, недостаточно времени, чтобы полностью осознать, что эта информация значит и как ее можно использовать. Сначала ваши заметки похожи на незавершенные куски сырого материала. Их нужно немного доработать, чтобы превратить по-настоящему в ценные интеллектуальные активы, подобно тому как химик очищает соединения от примесей. Поэтому у нас сохранение и организация данных идут отдельно от последующих шагов: вам надо уметь быстро сохранять данные, а их доработку и совершенствование следует оставить на потом.

В этом плане ведение заметок похоже на путешествие во времени: вы отправляете блоки знаний самому себе в будущее.

Наверняка вы читаете множество книг, статей и сообщений в социальных сетях, смотрите много видеороликов, полных интересных идей, но какова вероятность, что вы будете готовы воплотить любую из них на практике прямо в тот момент? Каковы шансы, что вмешается жизнь? Возникнет кризис на работе, вас вызовут в школу, где учится ваш ребенок, или неожиданно настигнет простуда? По моему опыту, жизнь по-

стоянно уводит нас в сторону от приоритетных задач. И чем более исполнены решимости мы будем что-то сделать, тем агрессивнее жизнь будет ставить вам препятствия в виде задержек и непредвиденных обстоятельств.

Допустим, вы сейчас смотрите видео на YouTube о ремонте дома, но полученные знания сможете применить на практике только через несколько месяцев, когда переедете. Или вы читаете статью о техниках тайм-менеджмента, но их польза проявляется лишь в конце года, когда у вас рождается ребенок, и вам внезапно начинает не хватать времени. Или вы сейчас обсуждаете с потенциальным покупателем его цели и трудности, но использовать эти данные сможете только в следующем году, когда начнется прием заявок на новый крупный контракт.

Это касается очень многих идей, которые вас вдохновляют. В конкретный момент ваше внимание приковано к одной основной идее. Она приводит вас в восторг, вы ею одержимы. Трудно представить себе, что можно выбросить ее из головы. Она навсегда изменила вашу жизнь! Но проходит несколько часов, дней, недель, и эта идея начинает стираться из памяти. Вскоре воспоминания об этой захватывающей новой идее становятся лишь бледной тенью того, что вы однажды узнали, что вас некогда заинтриговало. Раз уж вы ведете заметки, то ваша задача — сохранять новые для вас данные так, чтобы они смогли пережить путешествие в будущее. Так ваши взволнованность и энтузиазм в отношении знаний будут только нарастать и ни в коем случае не угасать.

Легкость поиска — недостающее звено в полезности заметок

Самым важным фактором, определяющим, смогут ли ваши заметки пережить путешествие в будущее, является легкость их поиска — то есть насколько просто найти их содержание и насколько доступны отдельные, наиболее полезные моменты.

Легкость поиска — это идея из информатики, которую можно определить как «степень, с которой часть контента или

информации можно найти с помощью поиска в файле, базе данных или другой информационной системе*. Библиотекари руководствуются этой идеей, когда решают, как расставить книги на стеллажах. Веб-дизайнеры думают о ней, когда создают меню для сайтов, которые вы посещаете каждый день. На платформах социальных сетей прилагаются все усилия, чтобы лучший контент было легко найти.

Легкость поиска — это элемент, которого очень часто не хватает в ведении заметок у многих людей. Сохранять огромное количество контента легко, но совсем другое дело — облечь его в форму, доступную в будущем. Чтобы упростить поиск в ваших заметках, можно обратиться к простой привычке, которую вы наверняка помните со школы — выделять наиболее важные моменты. Это действие понятно всем, практически не требует дополнительных усилий и работает в любом приложении, которое вы можете использовать.

Представьте, что в будущем вы столкнетесь с требовательными клиентами. Они наверняка будут нетерпеливыми и очень занятыми. У них не будет времени просматривать детали сделки страницу за страницей, лишь бы найти неочевидные преимущества. И вашей задачей будет «продать» им ценность заметок, которые вы сейчас делаете. И у вас будут считанные минуты до начала встречи, чтобы быстро найти в их заметках то, что им нужно. В этом плане каждая заметка подобна продукту, который вы создаете для будущего клиента. И если они его не купят, значит, они не видят смысла копаться в своих старых заметках, и тогда вся ценность вашей работы будет потеряна.

В этом заключается парадокс, с которым сталкиваются многие люди, ведущие заметки: чем больше у них заметок, тем больше растут объемы информации и тем больше времени и усилий потребуется, чтобы их просмотреть. Как это ни парадоксально, но чем больше заметок они делают, тем тяжелее

* Статья о легкости обнаружения (discoverability) в англоязычной Википедии. — *Примеч. автора.*

в них становится что-то найти! Как правило, осознание этого либо в принципе оттолкнет от желания вести заметки, либо побудит переключаться между инструментами для ведения заметок каждый раз до тех пор, пока для них не останется свободного места. Следовательно, многие преимущества накапливаемых со временем знаний останутся незамеченными.

Что вы делаете при общении с чрезвычайно занятым, крайне нетерпеливым и очень важным человеком? Вы сводите суть вашего сообщения к ключевым моментам и действиям. Когда вы отправляете электронное письмо своему руководителю, вы не скрываете свой запрос под огромным массивом текста. Вы пишете самые срочные вопросы, на которые вам необходим его ответ, в верхней части письма. Когда вы проводите презентацию для руководящего состава вашей компании, вы не ходите часами вокруг да около. Вы опускаете ненужные детали и сразу переходите к сути.

Переход к сути дела лежит в основе любой эффективной коммуникации. Если для вас важно, чтобы ваша аудитория поняла ваш посыл, приняла его к действию, тем четче он должен быть выражен. Детали и тонкости могут возникнуть позже, когда внимание вашей аудитории уже будет приковано к вам.

А что, если в будущем вы станете не менее важным, чем все эти VIP-персоны? Как вы с течением времени будете общаться с ними наиболее эффективно и лаконично?

Выделение текста 2.0: техника прогрессивного обобщения

Прогрессивное обобщение — моя техника по извлечению самого важного из заметок. Это простой процесс: вы уже сохранили заметки с необработанным материалом и организовали их. Теперь нужно этот материал сделать пригодным для прямого использования в текущем проекте.

В технике прогрессивного обобщения используется инструмент, с которым мы все очень хорошо знакомы, — выделение

текста. При этом мы используем уникальные возможности технологий, чтобы выделенные фрагменты были гораздо полезнее, чем все то, что мы выделяли в школе.

Техника проста: вы выделяете основные моменты в заметке, затем — основные моменты в уже выделенных, и так далее, до тех пор, пока не извлечете несколько «слоев» сути заметки. Каждый из этих слоев будет выделен иначе, чтобы вы могли легко отличить их друг от друга.

Четыре слоя прогрессивного обобщения можно представить так*:



В качестве примера приведу заметку, которую я сохранил из статьи в журнале *Psychology Today*³⁵. Ссылкой на нее поде-

* Мне нравится считать первый слой «землей» — выдержкой из первоисточника или моих собственных мыслей (в виде слов, набросков, изображений или аудиофайлов), которую я изначально сохраняю в заметки. Именно на этой почве будет выстроено мое понимание. Второй слой — это «нефть». Да, мы тоже можем воскликнуть: «Я нашел нефть!» Его удобно будет выделить черным, полужирным шрифтом. Третий слой — это «золото». Еще более ценная информация, которая будет сиять желтым цветом во многих приложениях. Четвертый слой — это «жемчужины», самые редкие и яркие находки. Их мы извлекаем своими словами и оформляем в резюме. — *Примеч. автора.*

лились в социальных сетях. Я наткнулся на нее и сохранил ее двумя кликами в свое приложение для отложенного чтения, где я храню закладки обо всем, что хочу прочитать, посмотреть или послушать. Спустя несколько вечеров мне захотелось немного почитать, чтобы разгрузить голову после тяжелого дня. Я прочел статью и выделил наиболее интересные для меня фрагменты. Мое приложение для отложенного чтения синхронизировано с приложением для ведения цифровых заметок, поэтому все выделенные отрывки автоматически сохраняются вместе со ссылкой на первоисточник и в моих заметках.

Как мозг замедляет время

КАК МОЗГ ЗАМЕДЛЯЕТ ВРЕМЯ

Одним из самых странных побочных эффектов сильного страха является замедление времени, когда время буквально начинает растягиваться... выжившие в смертельно опасных ситуациях часто сообщают, что, по их ощущениям, больше времени уходит на все: объекты падают медленнее, а сами люди смогли выразить более сложные мысли за период времени, который раньше был бы мгновением ока.

Иглман попросил испытуемых засечь секундомером время в свободном падении, затем оценить это время по собственным ощущениям. После этого участники должны были наблюдать за полетом других людей и оценить то же самое время. Участники исследования пришли к выводу, что их собственное падение в среднем длилось на 36 % дольше. Оказалось, что ощущение времени и реальное время значительно отличаются.

Это означает, что в реальности страх не ускоряет нашу реакцию или мыслительные процессы. Напротив, он позволяет нам более обстоятельно запомнить то, что с нами происходит. И поскольку наше ощущение времени основано на многом из того, что мы запоминаем, можно сделать вывод, что вселяющие в нас страх события предстают перед нашим взором медленнее.

[Ссылка на источник](#)

Я называю эти порции текста, изначально сохраненного в моих заметках, первым слоем. Обратите внимание: я не сохранил статью целиком, а выбрал несколько ключевых отрывков*. Ограничивая объем сохраняемых мной данных до самых лучших, важных и актуальных фрагментов, я упрощаю все последующие шаги системы CODE. А если мне когда-либо потребуются все мелкие детали из статьи, ссылка на первоисточник расположена внизу.

Каким бы интересным ни был этот контент, он еще недостаточно емкий. Опять же, когда меня окружает хаос рабочего дня, найти время просмотреть несколько абзацев текста и выделить в них актуальные моменты очень трудно. Если я не выделю эти моменты так, чтобы в будущем легко и без лишних усилий перейти к ним, скорее всего, я их никогда больше не увижу.

Чтобы упростить поиск в этой заметке, мне нужно добавить второй слой обобщения. Обычно я это делаю, когда у меня есть свободное время — в перерывах на работе, по вечерам, на выходных, если при работе над другим проектом мне попадаетается эта заметка или когда у меня уже кончились силы хорошо фокусироваться. Все, что мне нужно сделать, — это выделить главное в заметке полужирным шрифтом. Это могут быть ключевые слова, намекающие на суть текста; фразы, передающие основной посыл автора статьи; или предложения, которые вызвали у меня особый отклик, даже если я не могу объяснить почему. Посмотрите на выделенные полужирным шрифтом части той же самой заметки, расположенные ниже. Видите, насколько легче стало быстро определить суть материала, глядя только на выделенные фрагменты?

На втором слое заметку уже становится значительно легче найти. Представьте себе разницу между чтением первоисточника, на которое уйдет 5–10 минут вашего пристального вни-

* В своей книге «Новый метод создания книг для записей» (A New Method of Making Common-place Books) Джон Локк советовал, чтобы «мы извлекали только Избранные и Превосходные Вещи либо для самого Дела, либо для Изыщества Выражения, а не для того, что будет дальше». — *Примеч. автора.*

мания, и беглым взглядом на выделенные полужирным шрифтом фрагменты, который отнимет у вас не более минуты.

Как мозг замедляет время

КАК МОЗГ ЗАМЕДЛЯЕТ ВРЕМЯ

Одним из самых странных побочных эффектов сильного страха является замедление времени, когда время буквально начинает растягиваться... выжившие в смертельно опасных ситуациях часто сообщают, что, по их ощущениям, больше времени уходит на все: объекты падают медленнее, а сами люди **смогли выразить более сложные мысли за период времени, который раньше был бы мгновением ока.**

Иглман **попросил испытуемых засечь секундомером время** в свободном падении, затем оценить это время по собственным ощущениям. После этого участники должны были наблюдать за падением других людей и оценить то же самое время. **Участники исследования пришли к выводу, что их собственное падение в среднем длилось на 36 % дольше.** Оказалось, что **ощущение времени и реальное время значительно отличаются.**

Это означает, что в реальности страх не ускоряет нашу реакцию или мыслительные процессы. **Напротив, он позволяет нам более обстоятельно запомнить то, что с нами происходит.** И поскольку наше ощущение времени основано на многом из того, что мы запоминаем, можно сделать вывод, что **вселяющие в нас страх события предстают перед нашим взором медленнее.**

[Ссылка на источник](#)

Это еще не все! Если говорить о более длинных, интересных или ценных заметках, иногда в них стоит добавить третий слой обобщения. Я рекомендую использовать функцию «текстовыделителя», которая есть во многих приложениях для ведения заметок и выделяет фрагменты текста ярко-желтым цветом, как мы это делали в школе, используя флуоресцентные текстовыделители (ниже мы выделим текст

светло-серым цветом). Если в вашем приложении для заметок нет этой функции, можно использовать вместо нее подчеркивание или любое другое форматирование. Итак, работаем только со вторым слоем выделения, только с полужирными фрагментами текста: выделите только самые интересные и удивительные отрывки из них. Зачастую это всего лишь одно или два предложения, которые отражают основной посыл первоисточника.

Как мозг замедляет время

КАК МОЗГ ЗАМЕДЛЯЕТ ВРЕМЯ

Одним из самых странных побочных эффектов сильного страха является замедление времени, когда время буквально начинает растягиваться... выжившие в смертельно опасных ситуациях часто сообщают, что, по их ощущениям, больше времени уходит на все: объекты падают медленнее, а сами люди **смогли выразить более сложные мысли за период времени, который раньше был бы мгновением ока.**

Иглман **попросил испытуемых засечь секундомером время** в свободном падении, затем оценить это время по собственным ощущениям. После этого участники должны были наблюдать за падением других людей и оценить то же самое время. **Участники исследования пришли к выводу, что их собственное падение в среднем длилось на 36 % дольше.** Оказалось, что **ощущение времени и реальное время значительно отличаются.**

Это означает, что в реальности страх не ускоряет нашу реакцию или мыслительные процессы. **Напротив, он позволяет нам более обстоятельно запомнить то, что с нами происходит.** И поскольку наше ощущение времени основано на многом из того, что мы запоминаем, можно сделать вывод, что **вселяющие в нас страх события предстают перед нашим взором медленнее.**

[Ссылка на источник](#)

Посмотрите на заметку выше. Видите, как бросаются в глаза несколько выделенных предложений? Они передают основной смысл статьи очень емко, и вам потребуется всего лишь несколько секунд, чтобы уловить его. В будущем, когда при следующем поиске в папках я обращусь к этой заметке, я смогу в мгновение ока решить, отвечает ли этот материал моим текущим потребностям. Если да, то прямо передо мной окажутся все дополнительные детали и контекст, которые нужно будет запомнить, вместе со ссылкой на оригинальную статью для проверки источника.

Существует еще один слой обобщения, который можно добавить, хотя он довольно редко требуется. Только в действительно уникальных и ценных материалах я добавляю в верхней части заметки резюме, где своими словами в нескольких тезисах кратко излагаю ее суть. Когда я раз за разом обращаюсь к заметке и четко понимаю, что это один из краеугольных камней моего мышления, я однозначно могу сделать вывод, что этот четвертый слой необходим. Мне будет легче написать резюме, поскольку на втором и третьем слоях я могу обратиться лишь к выделенным мной фрагментам текста и не придется формировать его сразу по всей статье.

Я рекомендую использовать пункты маркированного списка, чтобы писать тезисы резюме кратко. Пишите своими словами, давайте определения всем неизвестным терминам, которые используете, и подумайте о себе в будущем: ведь вы будете интерпретировать написанное и при этом, скорее всего, ничего не вспомните о первоисточнике.

Просматривая это резюме, я могу вспомнить основные выводы статьи гораздо быстрее, нежели бы я прочитал оригинальный материал еще раз. А раз выводы я уже написал своими словами, их легко будет применить в любом деле, которым я сейчас занимаюсь. Когда дело доходит до воспоминаний, быстрота играет решающую роль: вы ограничены во времени и ресурсах, поэтому чем быстрее вы сможете перемещаться по своим заметкам, тем более разнообразные и интересные идеи вы сможете связать друг с другом.

Резюме

- Замедление времени — ощущение, когда время начинает растягиваться.
- Оно часто возникает в моменты сильного страха.
- Участники эксперимента чувствовали, что в состоянии страха время для них движется на 36 % медленнее, чем при наблюдении за аналогичным опытом у других людей.
- Дальнейшие эксперименты показали, что замедление времени позволяет нам лучше запомнить происходящее с нами.

КАК МОЗГ ЗАМЕДЛЯЕТ ВРЕМЯ

Одним из самых странных побочных эффектов сильного страха является замедление времени, когда время буквально начинает растягиваться... выжившие в смертельно опасных ситуациях часто сообщают, что, по их ощущениям, больше времени уходит на все: объекты падают медленнее, а сами люди **смогли выразить более сложные мысли за период времени, который раньше был бы мгновением ока.**

Иглман **попросил испытуемых засечь секундомером время** в свободном падении, затем оценить это время по собственным ощущениям. После этого участники должны были наблюдать за падением других людей и оценить то же самое время. **Участники исследования пришли к выводу, что их собственное падение в среднем длилось на 36 % дольше.** Оказалось, что **ощущение времени и реальное время значительно отличаются.**

Это означает, что в реальности страх не ускоряет нашу реакцию или мыслительные процессы. **Напротив, он позволяет нам более обстоятельно запомнить то, что с нами происходит.** И поскольку наше ощущение времени основано на многом из того, что мы запоминаем, можно сделать вывод, что **вселяющие в нас страх события предстают перед нашим взором медленнее.**

[Ссылка на источник](#)

Масштабы вашей карты знаний

В зависимости от ваших потребностей в данный момент слои прогрессивного обобщения дают вам несколько способов взаимодействия с заметками. Когда вы впервые читаете о новой идее, возможно, вам захочется погрузиться в детали и исследовать каждый нюанс. А когда вы вернетесь к идее в следующий раз, то наверняка не захотите повторять эти усилия и снова читать ту же самую информацию от начала и до конца. Вы захотите продолжить с того места, где остановились, и просмотрите только основные моменты, которые отметили при прошлом чтении. Вы можете освежить в памяти детали с первого слоя, а если время поджимает (а бывает как-то иначе?), то сосредоточьтесь на остальных трех слоях обобщения. Вы можете *самостоятельно определить*, насколько внимательно следует отнестись к заметке, в зависимости от того, сколько у вас времени и сил в данный момент.

Поэтому можно представить, что у вас перед глазами цифровая карта ваших заметок, и в зависимости от деталей, которые вы хотите на ней увидеть, можно менять ее масштаб, как в приложении карт на вашем смартфоне. Когда вы направляетесь к новому месту назначения, вам наверняка захочется увеличить масштаб, чтобы точно увидеть, какой проезд нельзя пропустить. Но если вы планируете поездку по пересеченной местности, можно уменьшить масштаб и быстро оглядеть весь маршрут. Эта аналогия справедлива для ваших знаний: иногда хочется увеличить масштаб и разобрать в деталях какой-то конкретный вывод из исследования, а иногда хочется уменьшить масштаб и широко охватить все аспекты аргумента.

Используя технику прогрессивного обобщения, вы сможете составить карту лучших идей вашего «второго мозга». Выделенные моменты в ваших заметках будут указателями и путевыми точками, которые помогут вам ориентироваться в системе исследуемых идей. Вы составляете эту карту, ничего не перемещая и не удаляя. Каждое предложение останется там,

где оно и было найдено, поэтому вы можете опускать данные, не беспокоясь, что потеряете их. С такой картой на руках вы будете видеть, что именно вы сохранили, и она поможет вам найти не только то, что вы ищете сознательно, но и то, что вы ищете, еще не подозревая об этом.

Иногда выделение текста кажется рискованным делом. Вы можете задаться вопросом: «Правильно ли я определяю самые важные моменты этого материала, и какова его суть?» В этом плане уровни прогрессивного обобщения являются своего рода подстраховкой: если вы начнете двигаться в неверном направлении или ошибетесь, всегда можно будет вернуться к исходной версии и попробовать снова. Ничто не потеряется и не исчезнет.

Прогрессивное обобщение поможет вам сосредоточиться на *содержании* и *презентации* ваших заметок*, вместо того чтобы тратить много времени на именование, присвоение меток, создание ссылок и другие функции, которые предлагаются во многих приложениях по работе с информацией. В итоге вы оснащены практичным и простым инструментом, который приносит пользу даже тогда, когда вам не хватает сил для выполнения более сложных задач. Более того, ваше внимание не рассеивается, и вы не теряете концентрации, когда что-то читаете или изучаете. Это очень важно в долгосрочной перспективе.

Четыре примера прогрессивного обобщения

Прогрессивное обобщение можно использовать для самых разных видов контента. Если есть возможность представить дан-

* Мы, люди, сверхчувствительны к тому, как представляют ту или иную информацию. В веб-дизайне небольшое изменение цвета кнопки или слегка перефразированный заголовок могут значительно повлиять на количество посетителей этой страницы. Представьте себе, если бы мы уделяли столько же внимания тому, как нам показывается информация на наших собственных устройствах, сколько уделяем этому аспекту во всемирной паутине. Даже такие простые вещи, как информативный заголовок, разрыв абзаца или выделенная фраза, могут существенно облегчить восприятие фрагмента текста. — *Примеч. автора.*

ные в виде текста*, то вы можете добавлять слои выделения в любом инструменте обработки информации.

Рассмотрим другие примеры заметок, в которых использована техника прогрессивного обобщения:

- статья из Википедии;
- сообщение в блоге;
- подкаст-интервью;
- заметки со встреч.

Статьи из Википедии

Вы когда-нибудь ловили себя на том, что раз за разом просматриваете одну и ту же статью в Википедии или же пытаетесь вспомнить что-то из статьи, которую прочитали несколько недель назад?

Сохраняя лучшие отрывки из прочитанных вами статей из Википедии, вы можете создать персональную энциклопедию, в которой будут содержаться только самые актуальные для вас фрагменты. В приведенной ниже в качестве примера заметке я сохранил несколько ключевых предложений из статьи «Болезнь издержек» Баумоля». Я встречал несколько ссылок на этот в какой-то степени эзотерический экономический термин.

Когда я впервые сохранил заметку, у меня не было времени добавить теги, выделить основные фрагменты и написать резюме к ней. Я сохранил ее в папку «Экономика», находящуюся в ресурсах, чтобы просмотреть позднее. Через несколько месяцев, когда эта заметка появилась в результатах поиска по запросу «зарплаты», я потратил несколько минут, чтобы выделить полужирным шрифтом пару главных предложений и выделить цветом самое важное, чтобы я с первого взгляда понял суть материала.

* Извлекать суть можно и из других типов контента, например из фотографий, аудио- и видеороликов, но это делается иначе. Эти техники выходят за рамки данной книги. — *Примеч. автора.*

«БОЛЕЗНЬ ИЗДЕРЖЕК» БАУМОЛЯ

[Ссылка на источник](#)

Резюме: **зарплаты повысятся в отраслях, в которых не наблюдалось повышения производительности труда, попросту из-за того, что в других отраслях этот рост был.** Чтобы в неэффективной отрасли оставались хорошие работники, зарплаты в ней должны сохраняться на том же конкурентном уровне, что и в прогрессирующих отраслях. Следовательно, **зарплаты в любом случае будут расти. С таким же успехом можно было бы инвестировать в продуктивность своих сотрудников.**

Однажды я участвовал в публичной дискуссии, и один из выступающих упомянул этот термин. За десять секунд до того, как настала моя очередь брать слово, я смог запустить поиск, найти эту заметку на своем планшете (где все мои заметки также были синхронизированы) и уверенно выступить по этому вопросу, как будто я знал о нем все с самого начала.

Онлайн-статьи

Чаще всего мы потребляем информацию без определенной цели. Мы можем листать газету за завтраком, слушать подкаст во время тренировки или случайно узнать о чем-то, просматривая информационную рассылку. Мы потребляем информацию, чтобы быть в курсе событий, занять свои мысли или просто скоротать время.

Такие моменты являются ценными возможностями, чтобы по кусочкам сохранять идеи, которые вы, скорее всего, не нашли бы иначе. При случайном чтении и прослушивании материалов, как правило, охватывается широкий круг тем и интересов, поэтому вашему взору предстает гораздо больше различных идей, чем обычно.

Однажды вечером я читал онлайн-статью, которой поделились в социальных сетях. В ней говорилось, как в компании

Google проводились структурированные собеседования. Данный этап приема на работу был внедрен, чтобы снизить предвзятость, обеспечить последовательность и извлечь пользу из опыта прошлых наймов. Тогда я был фрилансером, и применять эти знания у меня не было необходимости. Но я знал, что они когда-нибудь пригодятся, поэтому решил сохранить в свой «второй мозг» абзац, который привожу ниже.

Процесс найма и процент удержания сотрудников | FLOX

ПРОЦЕСС НАЙМА И ПРОЦЕНТ УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ | FLOX

[Ссылка на источник](#)

«К счастью, исследование также показывает, что **структурированные собеседования — иначе говоря, использование одних и тех же вопросов и техник для оценки кандидатов — значительно снижает влияние наших предрассудков при найме.** По сравнению с неструктурированными собеседованиями структурированные **лучше для разнообразия.** Разница в результатах между представителями разных этнических групп меньше. Более эффективны. Более сотни соискателей поставлены в равные условия, им будут заданы одинаковые вопросы. Больше нравятся кандидатам. Соискателям, которым понравится процедура найма в вашей компании, прогнозируют повышение производительности труда примерно на 10 %».

Почти два года спустя я наконец-то был готов принять на работу своего первого сотрудника. Я помню то чувство беспокойства, которое охватило меня, ведь я готовился взять на себя серьезное финансовое обязательство, не говоря уже о том, что у меня появится подчиненный. К счастью, у меня было сохранено несколько ценных заметок в папке ресурсов под названием «Найм». Для начала я переместил эту папку из ресурсов в проекты. Затем я потратил полчаса на просмотр заметок из этой папки и выделение наиболее важных выводов.

Именно они стали отправной точкой, когда я внедрил в своей компании процедуру найма, вдохновленную одним из самых передовых и востребованных работодателей в мире.

Подкасты и аудиофайлы

Заметки могут пригодиться даже тогда, когда в реальном времени нет возможности их записать. Однажды на выходных мы с женой сняли небольшой домик в горах Сьерра-Невада, штат Калифорния, а по пути туда решили послушать подкаст. Это был непринужденный разговор между ведущим и Меган Телпнер, руководителем онлайн-школы под названием «Академия культуры питания» (Academy of Culinary Nutrition)³⁶ и автором одного из курсов.

Подкаст SPI: Меган Телпнер

ПОДКАСТ SPI: МЕГАН ТЕЛПНЕР

Ссылка на источник

- Основатель «Академии культуры питания» — программы профессиональной сертификации и онлайн-курса
- Более **2000 выпускников из 35 стран**, миллионный бизнес
- **Четыре ценовые категории:**
 - **Для самостоятельного изучения** — весь контент, без коучинга и сертификации
 - Профессиональная — коучинг и сертификация
 - Бизнес — дополнительная поддержка и консультации по вопросам открытия бизнеса
 - **Представительская — прямой коучинг от Меган**
- **В трех топ-категориях количество мест ограничено**, а в главной категории места раскупаются сразу
- 14-дневная программа, которую завершают **97 % обучающихся**
- Она **нанимает коучей для работы с маленькими группами по 14–16 студентов**; коучи получают оплату за каждого студента; если студент бросает программу, коуч остается без зарплаты

Я никогда не слышал о ней и включил этот эпизод без конкретной цели в голове. В течение следующего часа, пока мы поднимались по крутым склонам гор, нас захватила история образовательного бизнеса, который ей удалось построить. Многие из проблем, с которыми она столкнулась, испытали и мы. Мы почувствовали облегчение, когда услышали, что мы не одиноки в этой борьбе. Я был за рулем и не мог ничего записать, но как только мы доехали, я на несколько минут задержался в машине и сохранил все идеи, которые запомнил. На самом деле это отличный способ отфильтровать объем заметок, которые вы фиксируете, — лучшие идеи всегда останутся на час-другой в голове.

Несколько месяцев спустя мы начали готовить кампанию по запуску новой версии нашего онлайн-курса. У меня на подготовку была только пара недель, чего определенно было недостаточно для дополнительных исследований. Поэтому пришлось использовать уже сохраненные идеи. В рамках подготовки я просмотрел эту заметку (я нашел ее в папке сферы жизни «Онлайн-образование») и выделил полужирным шрифтом вызвавшие у меня наибольший отклик фрагменты. И непосредственно перед запуском я выделил те части заметки, которые хотел применить в нашей кампании. Выделенные цветом фрагменты, которые вы видите в примере, стали искрами, которые в итоге привели к тому, что мы наняли выпускников программы, чтобы они тренировали новых студентов. Благодаря этому у меня освободилось время для реализации еще одной идеи из интервью Телпнер — добавления «представительского» уровня коучинга. Ведь никогда не знаешь, откуда придет вдохновение и насколько сильно оно может повлиять на ситуацию.

Заметки со встреч

Как и многие люди, я трачу значительную часть своего времени на телефонные звонки и встречи. Это время я хочу ис-

пользовать максимально эффективно, поэтому на протяжении большинства встреч я фиксирую в заметках новые идеи, предложения, отзывы и предстоящие шаги.

Вести заметки во время встреч — это обычная практика, однако не всегда понятно, что с этими заметками следует делать. В них нет системы, а действия теряются среди случайных комментариев. Я часто использую технику прогрессивного общения для своих заметок, оставленных после телефонных звонков, чтобы убедиться, что извлекаю из них максимум ценности.

Эту заметку я создал во время разговора с другом, у которого есть опыт проектирования студий звукозаписи. Мы планировали перестроить свой гараж в домашнюю студию, и я хотел получить его совет. Он был достаточно любезен, чтобы прийти лично и поделиться своими рекомендациями, и я фиксировал основные моменты в приложении для заметок на своем смартфоне, пока он говорил.

Рекомендации Дерика по домашней студии

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЕРИКА ПО ДОМАШНЕЙ СТУДИИ

- 4-секционная двустворчатая дверь с матовым стеклом.
- Черная театральная штора на манер «блэкаут», которую можно натянуть на всю внутреннюю дверь (чтобы блокировать и свет, и эхо); люверсы, чтобы легче вешать штору или снимать ее, когда она не используется; ИЛИ в углу гаража нужно сделать перегородку со шторой, которая будет блокировать свет.
- Модульные коврики с кабельными трассами под ними.
- Полностью вскрыть потолок и покрасить его в черный цвет; изготовить ферму из профильной трубы, чтобы можно было повесить светильники и камеры; ИЛИ потолочные трековые светильники, чтобы не беспокоиться о стяжках.
- Черные звукопоглощающие панели по поверхности потолка, чтобы их не было видно, крепить шурупами и виброшайбами.

Через некоторое время по пути домой я проезжал мимо местного хозяйственного магазина. Я понял, что могу заглянуть туда и купить кое-что из того, что порекомендовал друг. Я достал свой смартфон, запустил поиск по словам «домашняя студия» и нашел эту заметку. В машине я потратил несколько минут и выделил полужирным шрифтом те предметы среди всех его рекомендаций, которые мне рано или поздно нужно будет приобрести.

Заметка стала выглядеть так:

Рекомендации Дерика по домашней студии

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЕРИКА ПО ДОМАШНЕЙ СТУДИИ

- **4-секционная двустворчатая дверь с матовым стеклом.**
- **Черная театральная штора на манер «блэкаут»,** которую можно натянуть на всю внутреннюю дверь (чтобы блокировать и свет, и эхо); люверсы, чтобы легче вешать штору или снимать ее, когда она не используется; **ИЛИ** в углу гаража нужно сделать перегородку со шторой, которая будет блокировать свет.
- **Модульные коврики с кабельными трассами** под ними.
- Полностью вскрыть потолок и **покрасить его в черный цвет**; изготовить ферму из профильной трубы, чтобы можно было повесить светильники и камеры; **ИЛИ потолочные трековые светильники**, чтобы не беспокоиться о стяжках.
- **Черные звукопоглощающие панели по поверхности потолка**, чтобы их не было видно, крепить **шурупами и виброшайбами.**

Затем я скопировал только выделенные полужирным предметы, которые я был готов купить, и вставил их в отдельный список под оригинальной заметкой. Внезапно он превратился в удобный список покупок, к которому было легко обратиться в магазине.

Этот пример показывает, насколько полезным может быть прогрессивное обобщение заметок, созданных после наших

разговоров. Прежде чем вы начнете действовать, как правило, вам необходимо из своих мыслей зачастую извлечь суть.

Рекомендации Дерика по домашней студии

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЕРИКА ПО ДОМАШНЕЙ СТУДИИ

- **4-секционная двустворчатая дверь с матовым стеклом.**
- **Черная театральная штора на манер «блэкаут»,** которую можно натянуть на всю внутреннюю дверь (чтобы блокировать и свет, и эхо); люверсы, чтобы легче вешать штору или снимать ее, когда она не используется; ИЛИ в углу гаража нужно сделать перегородку со шторой, которая будет блокировать свет.
- **Модульные коврики с кабельными трассами** под ними.
- Полностью вскрыть потолок и **покрасить его в черный цвет;** изготовить ферму из профильной трубы, чтобы можно было повесить светильники и камеры; ИЛИ **потолочные трековые светильники,** чтобы не беспокоиться о стяжках.
- **Черные звукопоглощающие панели по поверхности потолка,** чтобы их не было видно, крепить **шурупами и виброшайбами.**

Купить:

- Штору «блэкаут»
- Люверсы
- Черную краску
- Потолочные трековые светильники

Секрет Пикассо: хорошее — не враг великого

В работах великих мастеров можно встретить примеры, когда самым главным оказывался поиск сути.

Одним из наиболее ярких подобных примеров является очень известная работа Пабло Пикассо — «Бык». Это серия ли-

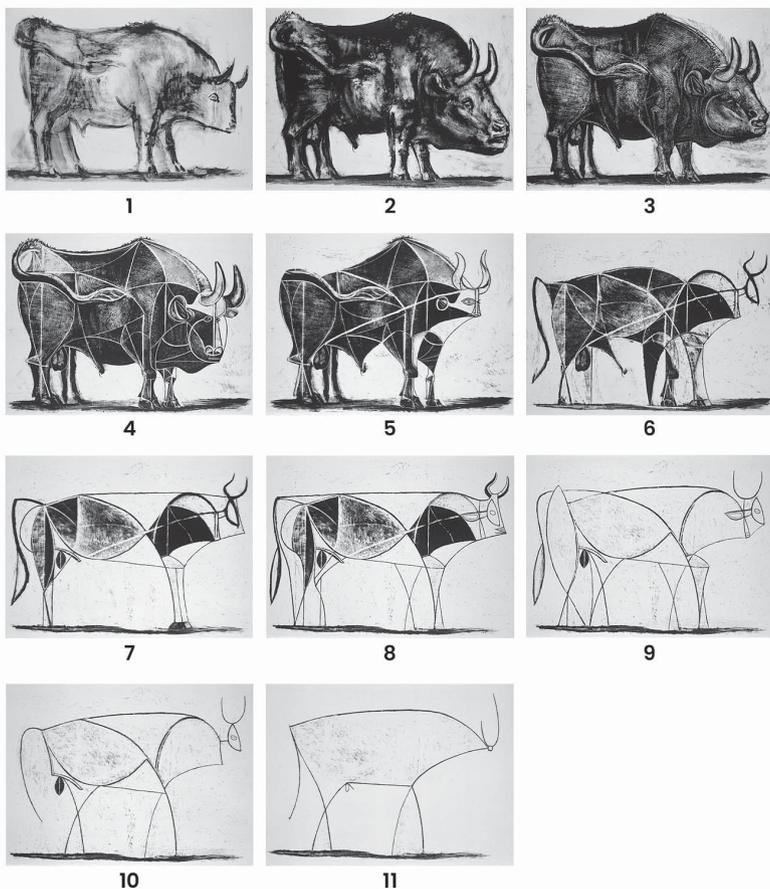
тографий, которая была закончена в 1945 году. По ней можно изучить сущностную форму быка. Поиск сути происходит во всех видах искусства, но этот пример необычен тем, что Пикассо сохранил каждый этап процесса.

Начиная с верхнего левого изображения и двигаясь вправо и вниз, Пикассо шаг за шагом последовательно упрощает форму быка. На первых литографиях он добавляет детали: рога становятся полнее, хвост — трехмерным, а шкура обретает глубину и становится более текстурной. Пикассо начинает именно с этого, чтобы затем у него было больше вариантов, когда придет время что-то убрать.

Поиск сути начинается с четвертого изображения. Он очерчивает основные мышцы животного четкими белыми линиями. Мягкие изгибы становятся более угловатыми, а бык в целом начинает принимать вид геометрической фигуры. На пятой и шестой литографиях изображение начинает радикально упрощаться, ведь Пикассо опускает большинство деталей головы быка и сильнее упрощает его рога, хвост и копыта. Добавлена толстая белая линия — центр тяжести быка. Она разделяет его по всей длине тела.

На нескольких последних изображениях от быка осталась лишь серия простых черно-белых фигур, соединенных между собой. Копыта стали простыми одиночными линиями. Передняя и задняя часть представлены цельными цветными блоками. На финальных изображениях даже они стали абстрактными. На самом последнем изображен лишь один непрерывный штрих, который непостижимым образом умудряется схематично передать быка³⁷.

Поиск сути у Пикассо заключается в том, чтобы убрать все лишнее и оставить только самое важное. Следует подчеркнуть, что Пикассо не мог начать серию с изображения лишь одной линии. Ему нужно было пошагово пройти по каждому «слою» быка, чтобы пропорции и формы сохранились в его мышечной памяти. Результат указывает на загадочный аспект творческого



Пабло Пикассо. Бык. Серия из одиннадцати литографий, 1945–1946.
 © 2021 Estate of Pablo Picasso / Artists Rights Society (ARS), New York

процесса: финальное изображение кажется настолько простым, что, по ощущениям, каждый мог бы его нарисовать. Эта простота маскирует усилия, которые были нужны, чтобы достичь этого результата.

Возьмем другой пример, из производства документального кино. Кен Бернс, известный документалист, режиссер удостоенных наград мини-сериалов «Гражданская война»

(The Civil War), «Бейсбол» (Baseball) и «Джаз» (Jazz), говорит, что в финальную версию попадает лишь малая часть исходного материала. Соотношение может быть 40:1 или 50:1, и это означает, что из сорока или пятидесяти часов отснятых видеоматериалов лишь один попадет в фильм. В процессе производства Бернс и его команда решительно докапываются до самой сути и находят самые интересные, удивительные и трогательные моменты, спрятанные в сотнях часов видеоряда*.

Суть техники прогрессивного обобщения — не запомнить как можно больше, а забыть как можно больше. Ваши идеи становятся лучше, когда вы постепенно докапываетесь до их сути, ведь вы отсеиваете хорошие фрагменты, чтобы отличные сияли ярче. Иными словами, для отсеивания важных деталей требуются навыки и мужество. Примеры с быком Пикассо и документальными фильмами Бернса показывают, что при принятии решения о том, что сохранить, мы неизбежно оставляем что-то за бортом. Невозможно выделить главные выводы в статье, не опустив другие. Нельзя смонтировать ролик лучших моментов, не вырезав остальные. Эффективная презентация не будет такой, пока не убрать из нее несколько слайдов.

Самые распространенные ошибки новичков в ведении заметок

Сейчас я поделюсь несколькими рекомендациями, которые помогут вам избежать частых ошибок при выделении текста в собственных заметках.

* На занятии по производству документального кино на образовательной платформе MasterClass Бернс поделился своими соображениями по ведению материалов, необходимых для работы над фильмом: «В газете есть статья, связанная с вашим проектом? Вырежьте ее и сохраните. Вы написали черновик повествования или диалогов? Распечатайте его и сохраните. Придумали несколько отличных вопросов, чтобы задать герою интервью? Запишите их на листе бумаги и сохраните его». — *Примеч. автора.*

Ошибка № 1: слишком много текста

Самая большая ошибка людей, которые дошли до третьего шага системы CODE, — они выделяют слишком много текста. Наверняка в школе вы делали то же самое, выделяя абзац за абзацем, а то и страницу за страницей в учебнике целиком в тщетной надежде, что вы сможете запомнить весь выделенный желтым цветом текст перед тестом.

Если говорить о рабочих заметках, то чем меньше, тем лучше. В них можно сохранять целые книги, объемные статьи или сотни сообщений из социальных сетей. Вас никто не остановит, но вы быстро поймете, что такие объемы приведут к огромной работе позже, когда вы начнете разбираться, что же означает вся эта информация. Если вы будете сохранять всё, то есть шанс, что не сохранится ничего.

Помните, что заметки — это не официальные тексты, и в них не следует включать мельчайшие детали. Они больше похожи на закладки, выглядывающие из книги на полке и передающие вам сообщение: «Эй! Тут у нас кое-что интересное!» Вы всегда сможете вернуться к первоисточнику и просмотреть его полностью, если потребуется. Ваши заметки нужны для того, чтобы открыть эти источники заново, когда такая необходимость настанет.

Полезное эмпирическое правило в данном случае можно сформулировать так: на каждом следующем слое обобщения следует выделять не более 10–20 % от данных предыдущего слоя. То есть если вы сохранили отрывки из книг, которые насчитывают примерно 500 слов, то на втором слое полужирным шрифтом вам нужно будет выделить не более 100 слов, а цветом на третьем вы выделите не более 20 слов. Это не точная наука, но, если вы обратите внимание, что выделяете практически весь текст, это правило заставит вас действовать иначе.

Ошибка № 2: выделять текст бесцельно

Популярный вопрос, который мне задают о прогрессивном выделении, звучит так: «А когда нужно выделять весь этот текст?» Отвечаю так: это надо делать, *когда вы готовитесь что-то со-здать, произвести.*

В отличие от сохранения и организации заметок, на которые уходят считанные секунды, для поиска и извлечения сути потребуется много времени и сил. Если вы попытаетесь начать работать с каждой из ваших заметок, вы будете часами тщательно выделять тексты слоями, не понимая, ради чего вы это делаете. Вы не можете позволить себе такие временные затраты, не зная, окупятся ли они.

Вместо этого подождите до тех пор, пока вы не поймете, что та или иная заметка вам пригодится. Например, когда я готовлюсь написать сообщение в блог или статью, я обычно начинаю выделять самые интересные моменты из группы заметок, которые, по моему мнению, имеют отношение к теме. И вот такая предсказуемая и несложная задача немного разогревает меня перед написанием. Спортсмены точно так же перед соревнованиями разминаются и растягиваются.

Когда я собираюсь позвонить своему юристу, я сначала беру заметки, которые создал по итогам нашего прошлого разговора, выделяю в них самое важное и вношу принятые решения и план действий в повестку диалога. Он всегда считает, что я хорошо подготовлен, а на самом деле я просто хочу поскорее закончить разговор, чтобы минимизировать время, за которое мне потом выставят счет!

Всегда следует держать в уме следующее: пока не доказано обратное, далеко не факт, что каждая заметка обязательно будет полезной. Вы не имеете представления, что будет нужно вам в будущем, чего вы захотите или над чем будете работать. Это предположение заставляет вас оставаться консервативным и не тратить много времени на резюме заметок. Делать это нужно будет лишь тогда, когда у вас есть четкие гарантии, что оно того стоит.

Эмпирическое правило — каждый раз, когда вы открываете заметку, следует немного упростить ее поиск для себя в будущем*: можно выделить текст, заголовок, добавить маркированный список или комментарий. Это похоже на правило кемпинга, примененное к информации, — чтобы в заметке после закрытия стало лучше, чем было до открытия. Это обеспечит более легкий поиск в заметках, с которыми вы взаимодействуете чаще всего. Тем самым вы сделаете свою работу более эффективной.

Ошибка № 3: усложнять

Когда вы решаете, стоит ли выделять тот или иной фрагмент, не беспокойтесь о его анализе, интерпретации или подборе категории для него. Вы можете переутомиться и потерять концентрацию внимания. Вместо этого следует положиться на свою интуицию: она подскажет вам, интересен ли тот или иной отрывок либо же он противоречит здравому смыслу. А может, он актуален для вашего текущего проекта или выполнения ваших любимых задач.

Решая, какой контент нужно сохранять, вы руководствуетесь своим предчувствием. Это же правило следует применять к идеям *внутри* заметки. Некоторые фрагменты тронут вас, привлекут ваше внимание, заставят ваше сердце биться чаще или спровоцируют вас. Это однозначные сигналы, что вы нашли что-то важное и что это следует выделить. Вы можете действовать согласно тем же критериям, которые я предложил в главе 4: находите фрагменты, которые удивляют и вдохнов-

* Этот принцип называется стигмергией — механизм оставления в окружающей среде «меток», облегчающих ваши усилия в будущем. Стигмерию используют колонии муравьев, чтобы находить пищу. Если муравей найдет источник пищи, он принесет ее кусочек обратно в колонию, вырабатывая на обратном пути специальный феромон. Впоследствии другие муравьи смогут двигаться по этому следу, чтобы найти пищу для себя. Это позволяет множеству муравьев быстро находить новые источники пищи и собирать ее. — *Примеч. автора.*

ляют вас, представляют для вас пользу или являются личными, чтобы решить, какие из них стоит выделить.

Когда вы научитесь искусству извлечения сути, вы приобретете навык на всю жизнь, который затронет все ее сферы. Представьте себе рассказчика, приковывающего ваше внимание каждым словом. Его история хорошо проработана, и все лишние детали уже убраны. Вспомните, когда вы в последний раз были очарованы картиной или рисунком. Если ваше внимание было привлечено сразу же, это значит, что концепция той работы была сжата до самой компактной формы, что позволяет ей эффективно перемещаться с холста прямо в ваш мозг.

Даже в наших повседневных разговорах умение быть лаконичным, но при этом не упускать важных деталей делает их захватывающими, и оба собеседника ведут их оживленно. Поиск сути — это основа общения, важная для нашей дружбы, рабочих отношений и наших лидерских качеств. Ведение заметок позволяет вам ежедневно сознательно тренировать этот навык.

Ваша очередь: помните о себе в будущем

Мы используем технику прогрессивного обобщения с одной целью: упростить поиск наших заметок и работу с ними в будущем.

Чем больше, тем лучше. В мыслительном и творческом процессах все наоборот: суть наших идей — емкая и компактная, поэтому мы можем почти без усилий «загрузить» их в свой разум. Если вы не можете быстро найти готовую к использованию часть информации в удобном формате, то это равносильно тому, что этой информации у вас нет. Наш самый дефицитный ресурс — это время, а это значит, что приоритетом для нас должна быть способность быстро находить идеи, которые уже имеются в нашем «втором мозге».

Когда появляется возможность сделать свою работу как можно лучше, уже не время читать книги и проводить иссле-

дования. К этому моменту вся подготовка уже должна быть позади*. Вы можете подготовиться к будущим испытаниям и возможностям заранее. И даже не зная о возможном столкновении с ними, вы сможете использовать это в своих интересах, читая книги, узнавая новое и попросту проявляя любопытство к окружающему миру.

Чтобы немедленно применить на практике только что полученную информацию, найдите интересный контент, с которым вы познакомились недавно: статья, аудиокнига или видеоролик на YouTube. А может, это уже сохраненный контент, который вы распределили в одну из папок по методу PARA. Возможно, часть нового контента находится в вашей папке входящих писем или в приложении для отложенного чтения и ждет, когда с ней познакомитесь.

Начните с сохранения только лучших отрывков этого контента в новой заметке. Скопируйте и вставьте их, или используйте иные инструменты для сохранения. Это первый слой, начальные фрагменты, которые вы сохраняете в свой «второй мозг». Далее пробегитесь по ним, выделяя основные моменты и самые важные выводы полужирным шрифтом. Не подвергайте это действие анализу: если информация находит в вас отклик, то ее и надо будет выделить. Эти фрагменты формируют второй слой.

* Зонке Аренс в своей книге отмечает, что в основе письма лежит фундаментальный парадокс: исследования нужно проводить до того, как писать что-то. «Мы должны читать с ручкой в руке, развивать идеи на бумаге и создавать постоянно растущий пул экстернализованных мыслей. Мы не будем руководствоваться слепо составленным планом, взятым из нашего ненадежного мозга, а будем идти за нашими интересами, любопытством и интуицией, которые формируются и подкрепляются реальной работой — чтением, мышлением, обсуждением, написанием и развитием идей, — и это то, что постоянно растет и внешне отражает наши знания и понимание с видимой стороны». — *Примеч. автора.* (Цит. по: Аренс З. Как делать полезные заметки. Эффективная система организации идей по методу Zettelkasten / Пер. с англ. Е. Свешниковой; науч. ред. Р. Агамалиев. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022.)

Теперь прочитайте только выделенные полужирным шрифтом фрагменты и выделите (а если в приложении нет функции текстовыделения — подчеркните) лучшие отрывки из них. Здесь важно быть очень скрупулезным: из всей заметки вы можете выделить лишь несколько предложений, а может, даже одно. Более того, вы отфильтровали эту заметку до самой сути, и ее теперь легко будет найти. Данные выводы являются третьим слоем, которого в большинстве случаев достаточно.

По-настоящему проверить, является ли созданная вами заметка легкой в поиске, можно просто: либо вы с первого взгляда можете понять ее суть, либо нет. Отложите заметку на несколько дней, установите себе напоминание вернуться к ней, как только вы забудете бóльшую часть деталей. А когда вы откроете ее еще раз, дайте себе не более тридцати секунд и проследите, насколько быстро вы сможете использовать выделенные ранее фрагменты. И вы сразу сможете сделать вывод, много вы отметили отрывков или мало.

С каждым добавлением нового фрагмента вы окончательно отделяете действительно важные части заметки, избавляясь от бесполезных. Со временем вы набьете руку в этом деле. Чем чаще вы будете делать такие выводы, тем эффективнее и приятнее будет ваше ведение заметок. Ведь вы будете знать, что каждая ваша минута закрепляет ценность, делая ее долгосрочной. Мало что приносит большее удовлетворение, чем ощущение стабильного прогресса.

В следующей главе мы перейдем к последнему шагу метода CODE. Опираясь на собранные материалы, из которых вы извлекли суть, мы будем использовать ее для выражения вашей точки зрения.

Шаг 4. Демонстрируем свою работу

Verum ipsum factum.

(Истина есть то, что сотворено.)

*Джамбаттиста Вико,
итальянский философ*

Октавия Эстель Батлер родилась в июне 1947 года в Пасадене. В ранние годы ее называли просто Эстель. Ее воспитывала овдовевшая мать, которая работала прислугой, чтобы сводить концы с концами. Будучи до боли стеснительной и робкой с детства, Эстель стала легкой мишенью для задир в школе, из-за которых она считала себя «уродливой и глупой, неуклюжей, социально безнадежной»³⁸. Скромность в сочетании с легкой дислексией осложняли учебу.

В ответ на это Эстель доверилась своему воображению, а также обратилась в центральную библиотеку Пасадены, где стала проводить множество часов за чтением сказок и историй о лошадях, а затем фантастических и научно-фантастических романов, которые в итоге вдохновили ее стать писательницей.

Несмотря на то что обстоятельства складывались против нее, эта девушка смогла стать одной из самых успешных и влиятельных писательниц-фантастов своего поколения, неоднократно лауреатом премий «Хьюго» и «Небьюла» (глав-

ных наград в этом жанре), а в 1995 году она стала первым фантастом, который получил стипендию Макатура.

Но Эстель не всегда была настолько успешной. Ее учителя в начальной школе Гарфилда подвергали резкой критике ее первые работы, оставляя комментарии на полях в духе «Преувеличенно!» или «Ты совсем не стараешься»³⁹. Один из учителей как-то спросил у нее: «Зачем включать элементы научной фантастики? Думаю, что история была бы более универсальной, если бы ты придерживалась человеческого, земного подхода». А маме Эстель этот же учитель передал: «У нее есть понимание, но она его не применяет на практике. Ей нужно научиться самодисциплине».

В 12 лет Эстель посмотрела независимый фильм 1954 года «Дьяволица с Марса», который был настолько ужасен, что она заявила, что может написать и получше. Она вспоминает: «Пока я не начала писать собственные истории, я никогда не находила того, чего искала... от отчаяния я придумала что-то свое». Возможность стать профессиональным писателем понемногу воодушевляла Эстель, и она начала свое превращение в «Октавию», которую она считала своим сильным, решительным альтер эго. После окончания школы Октавия сменила несколько работ с частичной занятостью: она работала клерком, на фабрике, на складе, в прачечной и поваром. Все эти временные работы не утомляли ее умственно, что позволяло ей стабильно просыпаться каждое утро до рассвета, чтобы писать.

Превращаясь в Октавию Эстель установила для себя три правила:

- Не выходить из дома без блокнота, бумаги и ручки.
- Не выходить в мир, пока твои глаза и уши не сосредоточены и не открыты.
- Не искать оправданий тому, что у тебя чего-то нет, или не думать о том, «что я бы сделала, если бы оно было»: использовать эту энергию, чтобы «найти способ, проложить путь».

С них начались отношения Октавии с ее книгами для записей длиною в жизнь. Она купила за 25 центов маленькую записную книжку, на страницах которой делала заметки обо всех аспектах своей жизни: списки покупок (продукты и одежда), срочные дела, пожелания и намерения, подсчет денег, которые у нее остались на оплату аренды, коммунальных услуг и питания. Она тщательно отслеживала свои ежедневные писательские цели, считала страницы, составляла списки своих провалов и желаемых личных качеств, фиксировала свои желания и мечты на будущее, а также контракты, которые она подписывала с самой собой каждый день, о том, сколько слов она обязуется писать ежедневно.

Конечно, помимо всего этого Батлер собирала материалы для своих фантастических историй: тексты песен с радио, идеи об имени персонажа и его мотивации, новую тему для исследований, детали новостных сюжетов — все, что было нужно, чтобы придумать мир, где будет происходить сюжет ее рассказов. Она изучала десятки различных тем — антропологию, английскую литературу, журналистику, речь. Она посетила Амазонку и руины инков в Перу, чтобы своими глазами увидеть биологическое разнообразие и крах цивилизации. Как и журналистам, Батлер нравились крепкие, непроверяемые факты, которые могли придать ее рассказам ощущение достоверности и добавить конкретики. Она как-то заметила: «Чем меньше вы знаете, тем более достоверными должны быть ваши факты».

Одна из книг Батлер, «Притча о сеятеле» (The Parable of the Sower), впервые стала бестселлером *The New York Times* в 2020 году⁴⁰. Одна из жизненных целей Октавии была выполнена через 14 лет после ее смерти. В книге изображено постапокалиптическое будущее, которое стало следствием неуправляемых климатических катастроф. В этом будущем маленькие сообщества должны объединиться, чтобы выжить. Эти устрашающе пророческие прогнозы находили отклик

у читателей во время пандемии COVID-19, ведь наше время начало казаться столь же гнетущим и неопределенным. Радикальное переосмысление того, как может выглядеть жизнь в разгар кризиса, больше не было досужими домыслами: оно стало ежедневной навязчивой идеей людей во всем мире. За способность предсказывать будущее Батлер называли пророком, но она всегда говорила, что ее работы — это лишь плоды ее воображения: «Если так будет продолжаться... то ситуацию можно экстраполировать исходя из сегодняшних технологий, экологических условий, социальных условий, любой другой практики. Все это дает нам хорошие возможности, но также и предупреждает».

Батлер знала, что научная фантастика была чем-то большим, чем простое развлечение. Это был революционный способ показать будущее. Будучи одной из первых чернокожих женщин, получивших признание в научной фантастике, она исследовала идеи и темы, которые до этого игнорировались: потенциальные последствия экологической катастрофы из-за изменений климата, алчность корпораций, растущая пропасть между богатыми и бедными, гендерные проблемы и отчуждение маргиналов, и, среди прочего, критика иерархического склада общества.

Батлер была пионером афрофутуризма — жанра, в котором главными героями были афроамериканцы, которые ради выживания принимают радикальные перемены. Ее рассказы позволили читателям представить себе будущее, в котором маргиналы становятся героями, а не жертвами. Своими произведениями она расширила наше видение будущего, включив в него нерассказанные истории бесправных и незаурядных людей, изгоев.

Откуда мы знаем так много даже о мельчайших подробностях жизни Батлер? Потому что она все сохранила — дневники, книги для записей, речи, библиотечные абонементы, черновики рассказов и эссе, школьные заметки, календари, ежедневники, а также другие мелочи, например отчеты о школь-

ной успеваемости, проездные билеты на автобус, ежегодники и контракты. В этой коллекции насчитывается 9062 предмета, которые были упакованы в 386 коробок, а затем, после смерти Батлер, переданы в дар библиотеке Хантингтона в Сан-Марино (пригороде Лос-Анджелеса)⁴¹.

Как же могла до боли стеснительная девочка стать всемирно известной писательницей, отмеченной множеством наград? Как могла бедная и перегруженная работой девушка вырасти в могущественного предсказателя будущего? Батлер говорила: «Моя мама была горничной, мой папа чистил обувь, а я хотела писать научную фантастику. Кого я обманывала?»

Октавия сделала это, опираясь на свой жизненный опыт: «Болезненные, ужасные, неприятные вещи, которые я пережила, влияют на мою работу больше, чем что-то положительное. Они лучше запоминаются и сильнее влияют на меня, побуждая писать интересные рассказы».

Она использовала свои заметки и труды, чтобы противостоять внутренним демонам: «Основными препятствиями, которые мне пришлось преодолеть, были страх и неуверенность в себе. Я боялась, что моя работа на самом деле недостаточно хороша, что я недостаточно умна. Может быть, те люди, которые говорили, что у меня не получится, были правы».

Она собирала каждую деталь, каждый нюанс своих идей из повседневной жизни и из книг, в которые она погружалась: «Используйте то, что у вас есть, даже если кажется, что этого мало, в ваших руках это может стать магией». Батлер нашла способ выразить свой голос, свои идеи даже в тех обстоятельствах, когда это казалось невозможным.

Миф о том, что писатель сидит перед абсолютно пустой страницей, и художник сидит перед девственно чистым холстом, — это поистине миф. Профессиональные творцы постоянно черпают вдохновение из различных источников — своего опыта, своих наблюдений, уроков, извлеченных из успехов

и неудач, идей других людей. Поэтому если в творчестве и есть какой-то секрет, то он заключается в том, что оно *возникает* в результате ежедневных усилий по сбору и организации того, что на нас влияет.

Как защитить свой самый ценный ресурс

Самым ценным и наиболее дефицитным ресурсом для работников умственного труда является внимание.

Именно оно питает творчество на каждом этапе. Опираясь на эту точку зрения, мы осознаем смысл происходящего, понимаем, какие ресурсы есть в нашем распоряжении, и видим вклад, который можем внести. Способность целенаправленно и стратегически распределять наше внимание является конкурентным преимуществом в беспокойном мире. Мы должны его ревностно оберегать, как бесценное сокровище.

В сутках 24 часа, но в течение скольких из них ваша концентрация внимания максимальна? Некоторые из дней настолько безумны и суетливы, что этих часов и вовсе может не быть. Внимание может быть акцентировано на чем-то, но нас могут и отвлечь, перебить, и мы можем оказаться в обстановке, которая способствует этому. При создании «второго мозга» перед нами стоит задача создать систему личных знаний, которая *освобождает* внимание, а не перегружает его.

Нас учат, что важно работать, не забывая о результате своего труда. Нам говорят, что мы несем ответственность за результат, будь то готовый продукт на полках магазинов, речь на мероприятии или опубликованный технический документ.

В целом это хороший совет, но, если фокусироваться только на конечном результате, возникает недостаток. Вся промежуточная работа, будь то заметки, черновики, наброски, обратная связь, скорее всего, будет недооценена, если не обесценена. Драгоценное время, которое мы потратили на выполнение этих промежуточных дел, будет просто потеряно, и его уже повторно не используешь. А поскольку практически все теку-

щие задачи мы выполняем в своей голове, стоит нам закончить проект и отойти от рабочего стола, как все ценные знания, которые мы с таким трудом находили и приобретали, улетучатся из нашей памяти, подобно песчаному замку, который смывают океанские волны.

Если считать повышенное внимание главным активом работников умственного труда, то нельзя позволить этой промежуточной работе просто исчезнуть. А если вдобавок представить себе, как мало у нас драгоценного времени на создание чего-то экстраординарного в период карьеры, становится крайне важно переосмыслить эти знания и вернуть их в систему, чтобы они снова стали полезными.

Какие интеллектуальные активы из тех, что вы создаете сегодня, будут пригодны для повторного использования в будущем? Какие структурные элементы знания смогут продвинуть ваши проекты завтра? И вне зависимости от усилий, которые вы предпримете в будущем, как придать такой формат вашим знаниям, чтобы вы смогли возвращаться к нему снова и снова?

Суть заключительного этапа творческого процесса, демонстрации, сводится к отказу от ожидания до тех пор, пока у вас все будет в идеальном состоянии перед тем, как показать свои знания. Суть в том, чтобы самовыражаться раньше, чаще, порционно, чтобы проверить, что получается, а что — нет, собрать отзывы от других людей. В свою очередь, эта обратная связь будет передана в ваш «второй мозг», где она сможет запустить очередной цикл вашей работы.

Промежуточные пакеты: маленькие шаги большой цели

Идея разделения работы на маленькие шаги не нова. Наверняка вы слышали этот совет сотни раз: если вы застряли на каком-то этапе выполнения задачи, разбейте его на несколько подэтапов.

В каждой профессии, в том числе и творческой, свои промежуточные этапы на пути к полноценно завершенной работе. Например:

- в разработке программного обеспечения — модули;
- перед запуском продукта в стартапах — бета-тестирование;
- в архитектуре — наброски;
- в телесериалах — пилотные эпизоды;
- в инженерии — прототипы;
- в производстве автомобилей — концепт-кары;
- в музыкальной индустрии — демо-записи.

Каждый из этих терминов является эквивалентом черновика, который рождается в процессе создания чего-то нового.

Однако большинство людей упускает из виду один момент: недостаточно просто разбить задачи на маленькие подэтапы — нужно создать *систему* для управления ими. В противном случае вы просто создадите себе кучу лишней работы, пытаясь не упустить каждый из таких мелких этапов.

Эта система называется «второй мозг», а маленькие подэтапы я называю промежуточными пакетами. Промежуточные пакеты — это конкретные, отдельные структурные элементы, из которых состоит ваша работа. К ним можно отнести, например, заметки с совещания, результаты актуальных исследований, мозговой штурм с коллегами, презентацию с анализом рынка или список дел, написанный после селекторного совещания. Любая заметка потенциально может стать промежуточным пакетом в более крупном проекте или при выполнении цели.

Представьте себе продавца, планирующего новую кампанию для энергетического напитка популярного бренда. Продажи могут показаться работой, наиболее далекой от управления знаниями. Только-то и нужно, что звонить, назначать и проводить встречи, отправлять предложения и заключать сделки.

Но если присмотреться внимательнее, то продажи тоже формируются за счет множества структурных элементов. Бро-

шюры компании, потенциальные покупатели, скрипты холодных звонков, список «теплых» клиентов, заметки о совершенных звонках с важным дистрибьютором — успех продавца зависит от всех этих активов.

Все, как и в случае с конструктором LEGO: чем больше у вас деталей, тем легче построить что-то интересное. Представьте, что вместо того, чтобы начать работу над следующим проектом с чистого листа, вы начали с готовых структурных элементов — результатов исследований, скриншотов, PDF-файлов с уже выделенными фрагментами текста, заметок к книге, сделанных «на коленке» набросков. Они и станут основой ваших долгосрочных усилий по осмыслению поля вашей деятельности, индустрии в целом, да и всего мира.

Наше время и внимание ограничены, поэтому пора относиться к вещам, в которые мы что-то инвестируем, как к интеллектуальным активам, которые можно использовать неоднократно, чтобы не создавать их с нуля. Это могут быть отчеты, итоговые материалы по проекту, планы, письменные данные, графики, презентации. Повторное использование промежуточных пакетов на работе освобождает наше внимание для более высоких, творческих вещей. Идти к большой цели *маленькими* шагами — лучший способ расширить кругозор и развить амбиции.

Промежуточные пакеты, которые можно создать и не раз использовать в работе, делятся на пять типов:

- **Заметки, из которых уже извлекли суть:** прочитанные вами книги или статьи, которые вы провели через три этапа метода CODE (используя технику прогрессивного обобщения, например).
- **Не вошедшие в проект выдержки:** материалы и идеи, которые не попали в завершенный проект, но их можно будет использовать в будущем.
- **Рабочие шаблоны:** документы, графики, планы мероприятий и действий, созданные вами в ходе работы над прошлыми проектами.

- **Результаты работы:** конкретные этапы работы ваших прошлых завершенных проектов, которые могут стать компонентами в будущем.
- **Созданные другими людьми документы:** интеллектуальные активы, созданные вашими коллегами, подрядчиками, консультантами, а может, даже заказчиками или клиентами, которые вы можете использовать в своей работе.

Если в свободное время вы читаете статьи с практическими рекомендациями, то лучшие советы можно сохранять в заметки, из которых можно будет *извлечь суть* перед тем, как использовать. При написании эссе вы можете посчитать какой-то абзац ненужным и вычеркнуть его, и он может стать *выдержкой* и использоваться, если вы когда-либо решите написать продолжение. Если при разработке продукта вы составляете подробный список требований, то его можно будет сохранить в качестве *шаблона* для будущих продуктов. Если вы управленческий консультант, то можете сохранить слайды презентации, которую вы представили руководству как *результат работы*, а затем использовать их для похожих презентаций. А если вы лаборант, и ваш коллега утвердил идеальный протокол лабораторных испытаний, вы можете взять его за основу и улучшить этот *документ* для собственного использования (разумеется, с разрешения коллеги).

Всегда следует ссылаться на свои источники и отдавать должное, где это необходимо. Ученый не будет скрывать свои источники — он сошлется на них, чтобы другие смогли пройти по его стопам. Все мы стоим на плечах гигантов, и будет разумно опираться на их мысли, а не заново изобретать велосипед.

Работа с промежуточными пакетами открывает несколько очень важных преимуществ.

Во-первых, вы будете устойчивы к разного рода прерываниям, ведь вы сосредоточены на одном, маленьком пакете,

и не пытаетесь перегрузить свой разум информацией обо всех составляющих проекта сразу. Вы не гонитесь за всеми зайцами одновременно.

Во-вторых, вы сможете добиться прогресса за любой промежуток времени. Вместо того чтобы ждать, когда выпадут несколько часов непрерывной работы (положа руку на сердце, скажем себе, что это происходит все реже), можно посмотреть, сколько свободных минут у вас есть, чтобы выбрать тот пакет, который вы можете сделать за это время, даже если он очень маленький. Большие проекты и цели становятся менее пугающими, потому что вы можете систематически разбивать их на маленькие подэтапы до тех пор, пока они идеально не впишутся в промежутки вашего и без того редкого свободного времени.

В-третьих, промежуточные пакеты повышают качество вашей работы, ведь вы чаще собираете обратную связь. Вместо того чтобы работать несколько недель в изоляции и показать результаты руководителю или клиенту, после чего узнать, что вы свернули не туда, вы можете создать один маленький структурный элемент за раз и получить отзыв о проделанной работе перед выполнением следующего шага. Вы увидите, что люди будут оставлять более хорошие отзывы на ранних этапах той работы, которая явно будет продолжена.

В-четвертых (и это самое главное), со временем вы выполните так много промежуточных пакетов, что этого будет хватать для успешного завершения работы над большими проектами. Это волшебный опыт, который полностью изменит ваш взгляд на продуктивность. Идея начинать любое дело с нуля станет для вас чуждой, ведь всегда можно использовать интеллектуальные активы, в которые вы уже вложили много сил в прошлом. Люди будут восхищаться вашей стабильной работой на таком высоком уровне. Они будут задаваться вопросом: как вам удастся столь тщательно все обдумывать, а фактически вы не работаете усерднее или дольше — вы просто обращаетесь к растущей библиотеке промежуточных пакетов, которая

хранится в вашем «втором мозге». Если это действительно ценные активы, то они заслуживают качественного управления, как и любой другой актив в вашем владении.

Промежуточные пакеты — это новая точка зрения, помогающая вам воспринимать мельчайшие частицы, из которых состоят все ваши занятия и планы. Вы можете сосредоточиться на одном пакете каждый раз, когда принимаетесь за дело, и можно будет не задумываться о том, насколько этот маленький шаг пригодится и будет ли он использован именно так, как вы предполагали. Благодаря этому инструменту вы можете пересмотреть свой взгляд на творчество: оно будет казаться непрерывным циклом поэтапного создания ценности, а не нестерпимым бременем, которое вы давно взвалили на себя.

Создание структурных элементов: секрет бесперебойных результатов

Каждый раз, когда вы делаете набросок рисунка, создаете презентацию, записываете короткий видеоролик на свой телефон, пишете сообщение в социальных сетях, вы делаете шаг к созданию конкретного промежуточного продукта. Вспомните разные виды документов и другого контента, который вы регулярно производите в ежедневной работе:

- страницы в интернете, в том числе и в социальных сетях, добавленные вами в закладки или избранное;
- записи ваших личных размышлений в дневник или журнал;
- выделенные или подчеркнутые фрагменты книг или статей;
- слайды или графики из презентаций;
- диаграммы, ментальные карты и другие иллюстративные материалы на бумаге или в приложениях;
- записи встреч, собеседований, разговоров или презентаций;
- ответы на распространенные вопросы, которые приходят вам на электронную почту;

- письменные материалы, например сообщения в блоге или техническая документация;
- документально оформленные планы и процессы, например планы мероприятий, чек-листы, шаблоны и ретроспективы проектов.

Промежуточный пакет можно создать с нуля целенаправленно, но гораздо эффективнее будет *заметить* уже готовые пакеты и потратить пару мгновений, чтобы сохранить их в свой «второй мозг».

Рассмотрим пример: планирование большой конференции. Это абсолютно новое мероприятие, и вам еще никогда не приходилось организовывать конференции, поэтому может показаться, что придется все делать с чистого листа. Но если вы разобьете этот мегапроект на конкретные составные части, они по отдельности внезапно станут более понятными:

- программа конференции;
- список интересных тематических дискуссий;
- чек-лист для прямой трансляции главных собраний;
- электронное письмо с анонсом конференции для людей вашего рабочего круга;
- приглашение спикеров и участников дискуссий;
- создание сайта конференции.

Это лишь некоторые из структурных элементов, которые вам понадобятся для проведения конференции. Вы можете внести их в список дел и организовать их самостоятельно, однако существует другой, более быстрый и эффективный подход. Задайте себе вопрос: как можно *приобрести, получить* или *создать* каждый из этих компонентов из шаблонов, а не делать их самостоятельно?

Программу конференции можно легко смоделировать по программе любой другой конференции, нужно будет лишь сменить ее тему и имена участников. Можно начать

формировать список тематических дискуссий, добавив туда предложенные другими людьми темы, которые вы считаете интересными. Возможно, с проведенного в прошлом живого мероприятия у вас сохранился чек-лист для эффективной организации трансляции главных собраний. Вы можете писать электронные письма, опираясь на сохраненные вами в архивах примеры с других конференций, которые вы посещали. Скриншоты с сайтов конференций, которые восхищают вас, будут лучшей отправной точкой для создания своего сайта.

Наше креативное мышление становится богаче благодаря примерам. Когда у нас есть шаблоны, наши идеи обретают полезную форму, и мы не разбрасываемся ими. Почти для всего, что вы захотите сделать или создать, существует великое множество моделей и наработок.

Большинство профессионалов, с которыми я работаю, уже создают и используют промежуточные пакеты, и в этом-то и смысл! Ваш «второй мозг» — это хранилище предметов, которые вы уже тем или иным образом создаете и используете. Мы лишь добавляем немного структуры и целенаправленности в то, как их нужно использовать: сохраняем все в одном месте, например в приложении для ведения заметок, чтобы потом их можно было легко найти с помощью поиска; распределяем их по проектам, сферам жизни и ресурсам, чтобы каждый важный аспект нашей жизни не остался без внимания, и сводим суть каждой заметки до самых важных фрагментов, чтобы к ним можно было еще быстрее получить доступ и открыть их.

Как только мы сделаем все эти начальные шаги, этап презентации, демонстрации нашей работы превращается для нас из мучительного, раздирающего свершения в простую сборку уже существующих пакетов работы.

Со временем ваша способность быстро использовать эти творческие ресурсы и объединять их в нечто новое будет иметь решающее значение для вашей карьеры, роста бизнеса и даже

качества жизни. Она может не иметь значения в краткосрочной перспективе. Возможно, вы сможете наспех подготовить конкретный документ при срочной необходимости, но у этого есть медленно образующаяся невидимая цена: неуверенность в том, есть ли у вас то, что вам нужно, стресс от размышлений в духе «а выполнял ли я такую задачу раньше?». Это скажется на вашем сне, душевном спокойствии и вашем времяпровождении с семьей, ведь бремя постоянного поиска хороших идей полностью ляжет на ваш переменчивый биологический мозг.

Повторение — мать учения: старая работа снова может пригодиться

Именно на четвертом шаге метода CODE, на демонстрации, мы тренируемся и оттачиваем наше умение извлекать необходимую информацию в нужные моменты. На данном этапе мы обретаем уверенность в том, что наш «второй мозг» работает на нас.

Рассмотрим процесс извлечения информации детальнее: как находить и извлекать промежуточные пакеты, когда они нужны?

Этот вопрос не банален, ведь связь между будущими проектами и пакетами, которые мы сохранили в прошлом, зачастую нельзя предсказать. К примеру, вы сфотографировали афишу концерта на здании, и она может вдохновить вас на создание формы логотипа, который вы проектируете. Услышанная в метро песня может вдохновить вас на мелодию, которую нужно написать для школьной пьесы вашего ребенка. Идея об убеждении, с которой вы познакомились в книге, может стать главной опорой оздоровительной кампании, которую вы развернете для коллег.

Данные примеры являются наиболее ценными связями, ведь идея пересекается с актуальными проектами. Это невозможно спланировать или предсказать. Такое может про-

изойти лишь тогда, когда смешиваются абсолютно разнородные идеи.

Эта исходная непредсказуемость означает, что единой, абсолютно надежной системы извлечения идей из ваших заметок не существует. Однако вместо нее существуют четыре дополняющих друг друга метода извлечения. В сочетании они становятся мощнее любого компьютера и более гибкими, чем разум любого человека. Их можно задействовать по порядку до тех пор, пока вы не найдете то, что нужно.

Итак, различают четыре метода извлечения информации:

1. Поиск.
2. Ручная навигация.
3. Теги.
4. Интуиция.

Метод извлечения № 1: поиск

Функция поиска в вашем приложении для ведения заметок невероятно мощна. Ведь это та же технология, которая произвела революцию в нашем перемещении по просторам интернета с помощью поисковых систем, только полезная для навигации по нашим персональным коллекциям знаний.

Преимущество поиска в том, что он почти не тратит ваши усилия и время. Попросту сохраняя заметки в приложении или другой программе, вы даете возможность проводить по ним поиск за считанные секунды. При этом вы можете запустить его несколько раз подряд и быстро, пробегая по бескрайним просторам вашего сада знаний и пробуя различные варианты запросов.

Приложения для заметок как раз и выделяются этим быстрым, повторяющимся подходом к поиску: вам не нужно будет открывать заметки по одной и закрывать их, как в обычном текстовом редакторе. В каком-то смысле каждая заметка в вашем «втором мозге» уже «открыта», и ее содержимое можно просмотреть и изменить с помощью пары кликов и касаний.

Первым методом извлечения информации, к которому вы обратитесь, должен быть поиск. Он полезен, когда вы более-менее знаете, что ищете, когда вы не сохранили заметки в уже созданную специально для них папку или когда вы ищете текст. Однако, как и у каждого инструмента, у поиска есть ограничения. Если вы в точности не знаете, что ищете, или не создали заранее папки, или вам нужны изображения и графики, то переходим ко второму методу.

Метод извлечения № 2: ручная навигация

Если вы организовали свои заметки по системе PARA, о которой мы говорили в главе 5, то у вас уже созданы папки для всех ваших активных проектов, сфер жизни, ресурсов и архивов.

Каждая из этих папок является хранилищем, которое выделено специально, чтобы сосредоточиться на этой области вашей жизни. В каждой папке может содержаться самый разнообразный контент, от кратких заметок, наспех написанных при телефонном звонке, до отлично проработанных промежуточных пакетов, которые вы уже задействовали в проектах в прошлом. Когда придет время действовать, вы сможете войти в нужное рабочее пространство, зная, что всё найденное здесь имеет отношение к выполняемой прямо сейчас задаче.

Насколько бы эффективным ни был автоматический поиск, исследования⁴² показали, что во многих ситуациях люди предпочитают вручную ориентироваться в своих системах файлов, чтобы увидеть нужную информацию своими глазами. Ручная навигация дает людям контроль над их перемещениями по папкам и файлам, названия которых дают маленькие подсказки к тому, где искать дальше⁴³. Она помогает нам постепенно зафиксировать наше внимание на информации, которую мы ищем, переходя от общего к все более и более частному. Такая навигация задействует более старые системы мозга, которые

используются для навигации в физической среде, и поэтому она воспринимается нами более естественно*.

В приложениях для ведения заметок предлагаются самые разные функции для упрощения навигации в иерархии папок. Некоторые приложения предлагают сортировать заметки по разным критериям, например по дате создания. Это позволит вам просмотреть ваши идеи в хронологическом порядке их возникновения. Другие приложения позволяют вам отображать только изображения и скриншоты, поэтому вы можете сразу визуальнo просканировать рабочую область и понять, бросается ли вам что-то в глаза. Большинство приложений для ведения заметок позволяет открывать несколько окон и сравнивать содержимое, чтобы вы могли искать закономерности и перемещать контент между окнами.

Однако и при ручной навигации в папках можно наткнуться на ограничения. Иногда вы знаете, что приближается работа над проектом, и заранее начинаете сохранять нужные файлы в папку этого проекта, но иногда вы об этом не знаете. Порой очевидно, к какой отрасли вашего бизнеса относится заметка, а иногда вы теряетесь в догадках, куда ее распределить. Многие заметки оказываются полезными самым неожиданным образом. Такую интуицию мы хотим поощрить, а ни в коем случае не противодействовать ей!

В непредвиденных и неожиданных ситуациях на авансцену выходят теги.

* Барбара Тверски, профессор психологии и педагогики в Педагогическом колледже Колумбийского университета, отмечает, что «у нас пространственное мышление развито значительно лучше, чем абстрактное, и ориентируемся мы в нем быстрее. Абстрактное мышление трудно само по себе, но к счастью, его часто можно так или иначе связать с пространственным. Таким образом, пространственное мышление может заменить и поддержать абстрактное». — *Примеч. автора.*

Метод извлечения № 3: теги

Тегами можно пометить определенные заметки вне зависимости от их расположения. Как только заметки будут помечены, их можно будет найти по этим тегам, и результаты поиска выведут все заметки в одном месте. Главный минус папок заключается в том, что идеи могут обособиться друг от друга, и будет сложнее сгруппировать их тематически. С помощью тегов можно преодолеть это ограничение, создав в вашем «втором мозге» связи, с помощью которых будет легче найти междисциплинарные темы и закономерности, которые уже не будут поддаваться простому делению на категории.

Предположим, вы работаете в сфере обслуживания клиентов и замечаете, что от них раз за разом поступают одни и те же вопросы. Вы можете принять решение о создании страницы часто задаваемых вопросов и ответов (FAQ) на сайте вашей компании. И это будет проект, однако это не тот проект, над которым вы уже начали работу и для которого собрали материалы. Но у вас уже могут быть различные заметки, которые вы хотите использовать при создании этой страницы, при этом вы не хотите перемещать их из папки проекта, сферы жизни или ресурсов, куда вы их ранее распределили.

В этот момент приходит время тегов. Вы можете потратить 15 минут и провести серию поисков по запросам, актуальным для написания FAQ. Каждой найденной заметке присвойте тег «FAQ», но не перемещайте ее из той папки, в которой нашли. Как только вы соберете достаточно материалов для работы, можно будет провести лишь один поиск — по тегу «FAQ». И в результатах перед вами сразу же появятся все заметки, которые вы пометили этим тегом. И в этот момент их можно будет изучить более внимательно, выделить важные фрагменты, которые понадобятся вам для написания материала, и создать с их помощью схему, которая будет вашим руководством к действию.

Я не рекомендую использовать теги в качестве основной организационной системы. Применение тегов к каждой заметке требует очень много сил по сравнению с поиском по ключевым словам или ручной навигацией. Однако теги могут пригодиться в определенных ситуациях, когда два предыдущих метода извлечения не справились с поставленной задачей, и вам захотелось собрать заметки, связать их общими тегами и самостоятельно объединить в группы*.

Метод извлечения № 4: интуиция

Четвертый метод извлечения информации — самый загадочный, при этом во многом он самый мощный. Помимо поиска, ручной навигации и тегирования существует граница возможностей, которую человеческий разум попросту не может спланировать или предсказать. Бывают моменты, когда кажется, что звезды сошлись, и связь между идеями бросается вам в глаза, как вспышка молнии на ясном небе. Ради таких моментов живут творческие личности.

Их невозможно спланировать, но это не значит, что нельзя создать для них идеальные условия. Это основная причина, по которой мы сохраняем множество материалов на различные темы в самых разных форматах в наш «второй мозг», где они перемешиваются. Мы смешиваем креативные ДНК, чтобы максимально увеличить вероятность появления новой творческой жизни.

С точки зрения извлечения информации интуиция может принимать разные формы.

Во-первых, при использовании предыдущих методов извлечения рекомендуется немного ослабить ваш фокус. Не проводите поиск лишь в одной конкретной папке, соответствующей

* Тегирование в управлении личными знаниями — это отдельная тема. Хотя она не является обязательной в начале вашего пути, но я написал бесплатную бонусную главу на эту тему. Ее можно скачать, перейдя по ссылке: <https://buildingasecondbrain.com/bonuschapter> — *Примеч. автора.*

вашим критериям. Обязательно просмотрите смежные категории, например похожие проекты, соответствующие сферы жизни и различные виды ресурсов.

Часто в начале работы над проектом я на всякий случай просматриваю пять или шесть папок, организованных по методу PARA: вдруг там окажется что-то полезное. Вы не проработаете кучу материалов в каждой из папок, ведь вы уже тщательно отфильтровали их содержимое. Если вы используете технику прогрессивного обобщения из главы 6, то можете сосредоточиться лишь на выделенных фрагментах, не читая каждое слово в заметках: это значительно ускорит процесс. Заметку с выделенными фрагментами я просматриваю в среднем менее чем за полминуты, а это означает, что я могу выделить десять минут на просмотр минимум двадцати заметок.

Во-вторых, визуальные закономерности обостряют интуицию. Поэтому я настоятельно рекомендую сохранять в заметки не только текст, но и изображения (в текстовых редакторах это сделать сложнее). К визуальному восприятию наш мозг приспособлен в высшей степени. Мы интуитивно постигаем цвета и формы в мгновение ока, затрачивая на это гораздо меньше сил, чем требуется для чтения текстов. Некоторые приложения для ведения заметок позволяют вам отображать только сохраненные в заметках изображения. Это мощный инструмент, который активизирует отделы вашего мозга, отвечающие за более интуитивные и визуальные процессы.

В-третьих, когда мы делимся своими идеями с другими людьми, это во многом интуитивный процесс, ведь их реакция абсолютно непредсказуема. Зачастую им будет совершенно не интересен аспект, который, на ваш взгляд, является чрезвычайно увлекательным. Они могут быть правы, могут ошибаться, но это в любом случае обратная связь, которую вы можете использовать. Иногда происходит и обратное: вы считаете что-то очевидным, а ваш собеседник говорит, что это поражает воображение — и это также будет ценной информацией. А кто-то укажет вам на аспекты идеи, которые

вы еще не рассматривали, предложит ознакомиться с источниками, о существовании которых вы не знали, или поделиться собственными идеями для улучшения вашей. Все эти виды обратной связи могут побудить вас воспользоваться не только вашим основным и «вторым» мозгом, но и мозгом других людей.

Три стадии выражения: на что похожа демонстрация нашей работы?

В главе 3 я рассказывал, как по мере развития своего «второго мозга» и совершенствования навыков управления знаниями люди проходят три этапа — запоминание, соединение и создание.

Рассмотрим каждый из них на конкретных примерах, вдохновленных моими бывшими студентами.

Запомни: извлекаем идею в самый нужный момент

Бениньо — отец и бизнес-консультант из Филиппин. Одной из целей создания «второго мозга» для него было лучше понимать формирующуюся тенденцию криптовалюты. Раньше он пробовал другие методы организации информации, но понял, что все собранные им данные всегда были труднодоступны. Он не раз «читал книгу, делал в ней закладки и затем забывал о ней».

Затем Бениньо наткнулся на статью о новом, инновационном виде криптовалют, и в течение нескольких минут сохранил в своих заметках несколько отрывков из нее. Когда этой темой заинтересовались некоторые его друзья, он потратил восемь минут на использование техники прогрессивного обобщения и поделился с ними самыми главными мыслями статьи. Время, которое он потратил на чтение и понимание сложной темы, окупилось тем, что он сэкономил время друзей и привил им новый интерес, который стал общим.

Бениньо рассказал: «Инстинктивно я знал, что, если я просто отправлю друзьям длинную статью, это ни к чему не приведет, но я им отправил текст с выделенными основными моментами, поэтому они могли быстро с ними ознакомиться. Плюс к этому у меня появился материал для моей будущей статьи, которую я планировал... и все это благодаря методу CODE».

Чтобы извлечь пользу из вашего «второго мозга», не нужно разрабатывать новую теорию или писать новый литературный шедевр. Через несколько дней после того, как вы сохраните идеи, нашедшие в вас отклик, вы начнете замечать возможности, которыми можно поделиться с другими людьми в их же интересах.

Соедини:

используем заметки, чтобы рассказать важную историю

Патрик — пастор церкви в Колорадо, и он использует систему «второй мозг» для помощи в организации поминальных служб, которые он считает глубоко творческим способом почитания жизни.

Его цель при организации службы — «рассказать историю жизни человека так, чтобы почтить его память и придать особый смысл воспоминаниям о его жизни». В прошлом это было невероятно трудно. Однако Патрик рассмотрел свои услуги через призму «второго мозга» и понял, что ему нужно было только собрать услышанные им истории и объединить их так, чтобы они имели значение для близких покойного.

Это осознание стало основой для изменений в его творческом процессе. Он начал записывать свои разговоры, используя приложение для автоматической расшифровки записей в текст, — знание о том, что каждое слово сохранено, позволяло ему быть полноправным участником службы вместе со скорбящими семьями. Он сохранял все расшифровки разговоров, а также некрологи, фотографии и другие актуальные документы по каждой службе в отдельные папки по методу PARA, чтобы

все они находились в одном месте. И вместо того чтобы тратить 5–7 часов в конце диалогов, чтобы отфильтровать все услышанное, он начал тратить около 15 минут после каждого разговора, чтобы выделить только те части, которые вызвали в нем отклик.

Сам Патрик говорит: «Использовать свой первый мозг лишь там, где он работает лучше всего, — это свобода. Свобода присутствия на месте и отсутствие необходимости быть многозадачным, ведь я сижу рядом со скорбящими людьми, слушаю истории их родных и близких. Свобода, ведь я знаю, что все записано. Наконец, это свобода, ведь когда я иду готовиться к службе, 80 % работы уже сделано»*.

Творческое выражение не всегда связано с саморекламой или продвижением по карьерной лестнице. Некоторые из самых красивых наших поступков связаны с тем, чтобы поставить для других людей точки над *i* в случаях, когда они не могут сделать это самостоятельно.

Создавай:

завершаем проекты и добиваемся целей без стресса

Ребекка — преподаватель педагогической психологии в университете Флориды, и она использует свои цифровые заметки для создания программ и презентаций в рамках обучения.

До создания своего «второго мозга» Ребекка ждала, когда у нее появится достаточно времени, чтобы сложить воедино все свои идеи для преподавания. Помимо преподавания ее время также занимало материнство, поэтому непрерывные периоды времени на себя возникали еще реже, чем когда-либо.

* Одно из моих любимых эмпирических правил — приступать к работе лишь над теми проектами, где 80 % дел уже сделано. Это может показаться парадоксальным, но, если принимать на себя обязательство завершить проект только в том случае, когда я уже сделал большую часть дел (сохранил и организовал актуальные материалы, а также извлек из них суть), это означает, что я никогда не рискую начать дело, которое не смогу закончить. — *Примеч. автора.*

Ее цифровые заметки дали ей еще один способ добиться прогресса. За несколько недель до очередного мероприятия, в дни вдохновения Ребекка начала сохранять себе короткие заметки с идеями, которые она могла бы включить. А к тому времени, когда она села писать план, она поняла, что у нее уже были готовы все необходимые промежуточные пакеты — метафоры, факты из исследований, истории, диаграммы. Ей оставалось лишь соединить данные из заметок с этими промежуточными пакетами.

Сама Ребекка сказала: «Я могу оценить все свои приоритеты — связанные с работой, семьей, браком и так далее — и лишь затем сосредоточиться на тех проектах, которыми я занимаюсь прямо сейчас».

Документы, презентации, решения, результаты — за что бы вы ни отвечали, ваш «второй мозг» является важнейшим хранилищем всех необходимых вам в нужные моменты фрагментов. Это творческая среда, в которую можно войти в любое время, в любом месте, когда придет время действовать.

Суть творчества — в совместной работе

Популярным мифом о творчестве считается миф об одиноком художнике, который работает в полной изоляции. Нам в неявной форме дают понять, что мы должны полностью отгородиться от чужого влияния и работать над нашим шедевром в поте лица.

По моему опыту, творчество устроено совсем не так. Не важно, в какой сфере вы трудитесь, — рано или поздно вам придется работать с другими людьми. Если вы музыкант, вам потребуются звукорежиссер для сведения альбома. Если вы актер, то без режиссера, который в вас поверит, вам никуда. Даже написание книги, в которой может возникнуть образ одиноко стоящей хижины в глубине леса, — это упражнение, требующее максимальной социальной вовлеченности. Книга создается из «танца» автора и редактора.

Переосмысление вашей работы с помощью промежуточных пакетов — это не только пошаговое, порционное выполнение одних и тех же действий. Оно не раскрывает ваш истинный потенциал. Однако с маленькими шагами по определению проще работать совместно, и более локальными результатами легче делиться.

Ведь гораздо проще показать кому-то небольшой, промежуточный результат работы, спросить мнение человека о нем, а не о большом готовом произведении. Принимать критику маленького аспекта вашей работы легче, поскольку на раннем этапе есть время внести корректировки, чем сталкиваться с негативными отзывами после долгих месяцев тяжелого труда. Вы можете использовать каждый небольшой фрагмент промежуточной обратной связи, чтобы улучшить то, что вы делаете, создать ваш продукт более целостным, привлекательным, лаконичным и простым для понимания.

Основная трудность творческой работы состоит в том, что зачастую мы слишком тесно связаны с ней, чтобы оценить ее объективно. Когда мы получаем обратную связь, мы словно видим свой труд глазами другого человека, отмечая то, что доступно лишь взгляду со стороны. Смысл в том, чтобы выйти за пределы своей субъективной точки зрения и обратить внимание на то, чего не хватает в уже готовом творении.

Как только вы поймете, насколько ценна обратная связь, вы начнете отчаянно стремиться получать отзывы отовсюду. Вы начнете искать любую возможность поделиться своими результатами и сделать выводы о том, как, скорее всего, их воспримут другие люди. Эти моменты настолько важны, что вы начнете работать со стремлением получать обратную связь как можно раньше и чаще, поскольку вы будете знать, что гораздо легче собирать и обобщать мнения других людей, чем бесконечно генерировать собственные блестящие догадки. Вы начнете воспринимать себя в роли куратора коллективного мышления вашей сети, а не единственного автора идей.

В вашем «втором мозге» есть определенные заметки, ценность которых несравнимо выше других, к которым вы возвращаетесь снова и снова. Это краеугольные камни вашей работы, которые являются фундаментом для всех остальных, но обычно вы не можете заранее знать, какие именно заметки будут этими камнями. Когда вы будете делиться своими идеями с другими людьми и видеть, какие из идей находят у них отклик, вы поймете, какие заметки являются фундаментальными. Обмен идеями с другими людьми поможет вам узнать, какие из них — самые ценные.

Всё есть ремикс

Метод CODE основан на важном аспекте творчества: оно всегда является ремиксом из уже существующих частей. Все мы стоим на плечах наших предшественников. Ничто не возникает из ничего.

Китбашинг — это практика создания маленьких моделей для блокбастеров в духе «Звездных войн» или фильмов про Индиану Джонса. Чтобы уложиться в отведенные время и бюджет, производители моделей покупают готовые коммерческие наборы и комбинируют их элементы для производства фильмов. Вместо создания новых моделей с нуля можно использовать готовые детали и запчасти, чтобы добавить текстур и мельчайших деталей к сценам со спецэффектами. Примерами могут служить готовые модели зенитных пушек времен Второй мировой войны, линкоров ВМС США, танков Т-34 и подводных лодок.

Адам Сэвидж, ведущий популярного шоу «Разрушители легенд» и опытный создатель моделей, отмечал, что «к некоторым наборам можно возвращаться несколько раз». В составе студии спецэффектов Industrial Light & Magic он часто обращался к конкретному набору моделей, который использовался при создании практически всех образцов, которые разработала студия за все годы существования⁴⁴.

Не стоит копировать работу других целиком, заимствуйте ее определенные *аспекты* и *части*. Форма баннера на веб-странице, макет слайда, стиль песни — все это подобно ингредиентам, которые вы кладете в блендер, прежде чем нажать кнопку и смешать их по своему рецепту. Конечно, следует указать все источники, которые на вас повлияли, даже если это не строго обязательно. Отдавая должное там, где это необходимо, вы не преуменьшаете ценность вашего вклада, даже наоборот. А наличие «второго мозга», где все источники четко документированы, значительно упростит их поиск и включение ссылок на них в окончательную версию вашего творения.

Помню первый раз, когда кто-то назвал то, чем я занимаюсь, «моей работой». Меня осенило, что я уже сотворил что-то, существующее самостоятельно, отдельно от меня. Именно это и является поворотным моментом в жизни любого креативного профессионала.

Важным шагом к этому поворотному моменту является переосмысление вашей продуктивности с помощью промежуточных пакетов. Вы начнете думать такими категориями, как *активы* и *структурные элементы*, которые вы собираете воедино, вместо того чтобы разбивать свою работу на *задачи*, всегда требующие вашего личного присутствия и полностью самостоятельной работы.

Когда потенциал ваших интеллектуальных активов станет очевидным, вы будете стараться использовать свое время на создание таких активов и избегать разовых задач при любой возможности. Вы начнете искать способы приобретения этих активов или закажете их создание у других людей, не держа в уме, что вам придется создавать их только своими усилиями. Эти изменения позволят вам выполнять задачи намного быстрее, чем вы могли бы с помощью простых «советов по повышению продуктивности».

Даже если вы сейчас не пишете книгу, не создаете презентацию и не разрабатываете новую концепцию, это не значит, что вы в принципе не будете этого делать. Каждый созданный

вами цифровой артефакт — электронные письма, заметки с совещания, планы проектов, шаблоны, примеры — является частью непрерывной эволюции вашего творчества. Они подобны нейронам в интеллектуальном организме, который растет, эволюционирует, достигает более высоких уровней сознания, каждый раз получая новый опыт.

Ваша очередь: истина есть то, что сотворено

Моя любимая цитата о творчестве принадлежит философу XVIII века Джамбаттисте Вико: *verum ipsum factum*. В переводе на русский она звучит так: «Истина есть то, что сотворено».

Чтобы познать эту истину, недостаточно прочесть о ней в книге. Идеи остаются мыслями до тех пор, пока они не воплощены в жизнь. Мысли мимолетны, они быстро исчезают со временем. Чтобы действительно воплотить идею в жизнь, нужно хорошо поработать над этим. Нужно запачкать руки, применяя знания на практике. Мы учимся, создавая что-то конкретное, — до того, как почувствуем, что готовы; до того, как во всем разберемся; до того, как поймем, к чему все идет.

Ваша жизнь начнет меняться по-настоящему, когда вы станете выражать свои идеи и применять знания на практике. Вы будете читать по-другому, будете фокусироваться на более актуальных частях для ваших рассуждений. Вы будете задавать более острые вопросы, а абстрактных объяснений и скоропалительных выводов вам уже будет недостаточно. Естественно, что вы будете искать места, где можно будет продемонстрировать вашу работу, ведь полученные вами отзывы стимулируют ваше мышление как ничто другое. Вы начнете действовать более обдуманно при принятии решений, касающихся карьеры, продумывая то, как вы будете потреблять контент, на несколько шагов вперед, чтобы раскрыть его окончательный потенциал.

Необязательно становиться профессиональным артистом, влиятельным блогером или бизнес-магнатом: речь о том,

чтобы брать на себя ответственность за свою работу, свои идеи и потенциальный вклад в любую область, в которой вы окажетесь. Не важно, насколько большим или впечатляющим окажется результат вашей деятельности и сколько людей станут его свидетелями. Это могут быть родные, друзья, коллеги, партнеры, соседи, одноклассники — главное, что вы находите свой голос и настаиваете на том, что то, что вы хотите сказать, важно. Чтобы распространять свои идеи, вы должны высоко их ценить. Вам следует верить в то, что даже самая незначительная идея может изменить жизнь людей. И если вы не верите в это сейчас, начните с самого маленького проекта, который приходит вам в голову, чтобы доказать себе, что ваши идеи могут на многое повлиять.

Возможно, вы поймете, что у вас есть много заметок о здоровом питании, и вы решите поэкспериментировать с вашим подходом к традиционному рецепту. Вы можете наткнуться на заметки с курсов по управлению проектами, которые вы прошли, и решить объединить их в презентацию для своих коллег. Или вы можете опереться на свои идеи и жизненный опыт, который отразили в заметках, чтобы написать сообщение в блог или записать видео и выложить его на YouTube, чтобы помочь людям, которые столкнулись с похожими испытаниями.

Все эти акты самовыражения позволят вам полностью раскрыть свой творческий потенциал.

ЧАСТЬ III

Изменение

Действуем

Искусство творческого исполнения

Продукты творчества всегда новые и блестящие.
Процесс творчества — древний и неизменный.

*Сильвано Ариети, психиатр,
автор книги «Творчество: волшебный синтез»
(Creativity: The Magic Synthesis)*

Мне повезло вырасти в мультикультурной семье, где царили изобразительное искусство и музыка.

Моя мама — певица и гитаристка из Бразилии, и некоторые из моих первых воспоминаний связаны с ее сопрано: она пела красивые песни на португальском языке, играя их на классической гитаре. Мой отец родом из Филиппин, он профессиональный художник. На его полотнах в изобилии появлялись красочные фрукты, зеленые пейзажи и монументальные фигуры, и эти картины также висели на каждой стене нашего дома, придавая ему атмосферу картинной галереи.

Я никогда не признавал популярные стереотипы об «измученном художнике»: в них он считается эксцентричным, непредсказуемым, угрюмым и ненадежным. Мой отец — один из самых порядочных и ответственных людей, которых я когда-либо знал. Более того, его регулярность работала не против него, а на него, поэтому уровень его картин оставался фантастическим. Я видел, насколько строгим должен был быть его

распорядок, чтоб он мог следовать своему призванию и одновременно обеспечивать семью.

У него была серия «стратегий», он так их называл. Это были привычки и уловки, которые он использовал, чтобы интегрировать творчество в каждый аспект своей жизни и быстро погружаться в творческий процесс, когда у него было время рисовать.

Во время проповедей в нашей местной церкви мой отец слушал эти библейские истории и практиковался в их зарисовке в своем маленьком блокноте. Эти наброски часто становились отправной точкой для более полномасштабных работ высотой в три-четыре метра. Гуляя по супермаркету, он покупал овощи необычной формы, чтобы принести их домой и вписать в свои натюрморты. До того как мы съедали купленные продукты, они успевали «позировать» для картин моего отца. Зачастую по вечерам, когда мы смотрели телевизор всей семьей, я видел, как он смотрит в сторону, на стену нашей гостиной, где он повесил картину, над которой работал. Он мог сказать, что у него могли бы возникнуть мысли о том, чего не хватало, посмотрев на картину краем глаза или в другом ракурсе.

Отец планировал творчество. Он разработал его стратегию. Когда приходило время работать над картиной, он полностью фокусировался на ней, но это был не единственный момент, когда он тренировал свое воображение. В остальное время он собирал, просеивал и перестраивал сырой материал из своей повседневной жизни, размышлял над ним, чтобы, когда придет время творить, у него было достаточно этого материала для работы. Это внимание к организации творческого влияния стимулировало его плодотворную работу — за десятки лет он написал тысячи картин, и при этом у него оставалось много времени, чтобы ходить на наши футбольные матчи, готовить вкуснейшие блюда и путешествовать со всей семьей по миру.

Отец меня научил, что к тому времени, когда вы садитесь, чтобы добиться прогресса в чем-то, вся предварительная работа по сбору и организации исходного материала уже должна

быть сделана. Мы не можем ожидать, что блестящие идеи придут нам в голову по щелчку. Я узнал, что инновации и решение проблем зависят от привычек, которые систематически выводят интересные идеи на поверхность нашего сознания*.

Все шаги метода CODE предназначены для одного: помочь вам применять на практике цифровые инструменты, чтобы ваш небезупречный, но бесконечно творческий первый мозг делал то, что у него получается лучше всего: представлять, изобретать, использовать инновации, творить.

Создание «второго мозга» связано со *стандартизацией* вашей работы, поскольку мы по-настоящему двигаемся вперед лишь тогда, когда нормируем наш подход к делам. Чтобы стать сильнее, вам нужно правильно поднимать тяжести. Музыкант полагается на стандартные ноты и тактовые размеры, поэтому ему не нужно каждый раз переписывать основы с нуля. Чтобы улучшить навыки письма, необходимо следовать правилам родного языка (даже если вы специально решите нарушить эти правила в будущем).

Когда мы сохраняем идеи, организуем их по группам, извлекаем из них суть и объединяем, чтобы они представляли ценность для других людей, мы попутно выполняем упражнения, связанные с умственным трудом, усложняя их со временем и совершенствуясь.

Эта устоявшаяся практика называется *творческим процессом*. Он опирается на вечные, проверенные временем и историей принципы. Несмотря на колоссальные перемены в базовой технологии этих принципов, определяя их, мы сможем лучше понять природу творчества.

Продукты творчества постоянно меняются, и у нас всегда есть один «горящий» тренд, за которым все гонятся. Сна-

* Для улучшения понимания того, что я узнал о творческом процессе у своего отца, я снял короткометражный документальный фильм о его работе и жизни, который называется «Уэйн Лаксон Форте: на пути к себе» (Wayne Lacson Forte: On My Way to Me). — *Примеч. автора.*

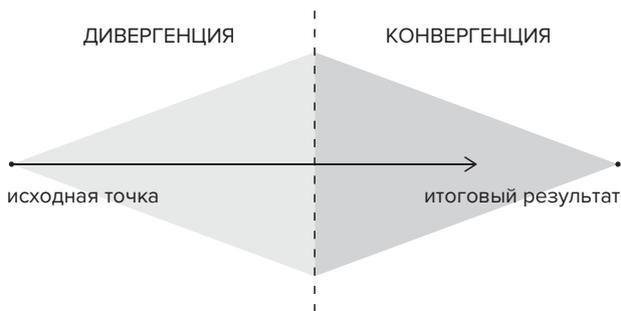
чала это был Instagram и фотографии в нем, затем — истории в Snapchat, после них — короткие видео в TikTok, и этот ряд продолжится до бесконечности. Даже многолетняя традиция писать романы менялась в разные эпохи.

Но если копнуть на один уровень глубже, к *процессу* творчества, то это уже совсем другая история. Этот процесс начался в античные времена и не претерпел изменений. Каким он был несколько тысячелетий назад, таков он и сейчас. На более глубоком уровне мы можем усвоить уроки, выходящие за рамки любой среды и любых инструментов.

Важнейшие закономерности, лежащие в основе процесса созидания, называются дивергенцией и конвергенцией*.

Дивергенция и конвергенция: творческий баланс

Схема процесса создания чего-либо неизменна — это чередование дивергенции и конвергенции.



Творческий поиск начинается с дивергенции (другое значение английского слова *divergence* — «отклонение», «расхождение»).

* Впервые о модели дивергенции и конвергенции я узнал из дизайн-мышления — метода творческого решения задач, разработанного в Стэнфордском институте дизайна, который стал популярен благодаря новаторам из консалтинговой компании IDEO в 1980–1990-х гг. — *Примеч. автора.*

ждение»). Вы открываете пространство возможностей и рассматриваете как можно больше вариантов. Вы начинаете вдохновляться и собирать различные материалы, как Тейлор Свифт все сохраняла в заметки, Твайла Тарп — в коробку, а Фрэнсис Форд Коппола — в свою книгу подсказок. Информация влияет на вас, вы исследуете новые пути, делитесь мнениями о них с другими людьми. Вы обдумываете и рассматриваете все больше вещей и ситуаций, иначе говоря — *отклоняетесь* от исходной точки.

Дивергенция знакома каждому из нас: классические примеры — белая доска, испещренная набросками; мусорная корзина писателя, полная скомканных черновиков, сотни снимков, разбросанных по полу у фотографа. Цель дивергенции — генерация новых идей, поэтому этот процесс обязательно будет спонтанным, суматошным и беспорядочным. Что-то полностью спланировать или организовать в режиме дивергенции невозможно, поэтому и пытаться не стоит. Дивергенция — время странствий.

Какой бы эффективной и необходимой ни была дивергенция, если мы все время будем от чего-либо отклоняться, мы никогда ни к чему не придем. Фрэнсис Форд Коппола выделял одни фрагменты романа «Крестный отец» и вычеркивал другие при написании сценария, и вам тоже в определенный момент следует начать исключать варианты и приближаться к решению, итогу. В противном случае вы никогда не испытаете приятного чувства завершения, которое приходит при нажатии кнопки «отправить» или «опубликовать» или когда вы отходите от холста или экрана с пониманием, что дело сделано.

Конвергенция заставляет нас исключать варианты, идти на компромиссы и определять, что действительно важно. Это сужение спектра возможностей, чтобы вы смогли продвинуться вперед и достичь того результата, которым будете гордиться. Конвергенция позволяет нашей работе обрести собственную жизнь и отделиться от нас.

Модель дивергенции и конвергенции настолько фундаментальна для любой творческой работы, что мы можем наблюдать ее в любой креативной отрасли.

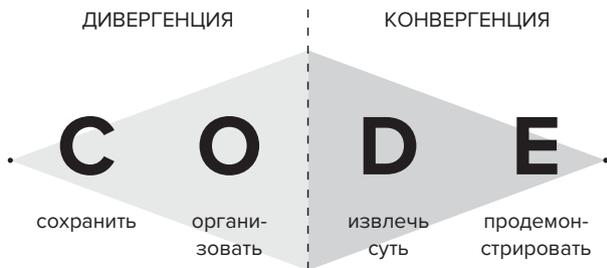
Дивергенция у писателей заключается в сборе исходного материала для истории, которую они хотят рассказать, в схематическом изображении потенциальных героев и исследовании исторических фактов. Конвергенция — это наброски, схемы сюжетных поворотов и первый черновик книги.

Дивергенция у инженеров — это сбор данных по всем возможным решениям, определение границ стоящей перед ними задачи или эксперименты с новыми инструментами. Конвергенция — выбор конкретного подхода, разработка деталей исполнения и воплощение проектов в жизнь.

Примерами дивергенции у дизайнеров могут быть сбор образцов и шаблонов, диалоги с клиентами, чтобы лучше понимать их потребности; наброски возможных решений. Конвергенция — выбор задачи, которую нужно решить, создание каркасов сооружений, перевод дизайн-проектов в графические файлы.

Наконец, фотографы в рамках дивергенции делают интересные для себя снимки, ставят рядом разные виды фотографий или экспериментируют с новыми методами освещения и техниками кадрирования. Конвергенция — выбор фотографий в коллекции, архивация неиспользованных и печать любимых снимков.

Если наложить четыре шага метода CODE на процессы дивергенции и конвергенции, то мы получим мощный шаблон процесса созидания в наше время.



Первые два шага метода CODE, сохранение и организация информации, составляют процесс дивергенции. Вы собираете плоды вашего воображения и сохраняете их в надежном месте. Вы анализируете, исследуете и добавляете идеи. Последние два шага, извлечение сути и демонстрация результата, составляют процесс конвергенции. Они помогают нам закрыть дверь для новых идей и начать создавать нечто новое из структурных элементов знаний, которые мы соорудили.

Три стратегии по преодолению сложностей в творческой работе

«Второй мозг» — ваш очень сильный союзник в преодолении повсеместной проблемы творческой работы. Ведь у вас бывало такое, что вы садились за работу в стремлении добиться успеха, но не знали, с чего начать?

Следует провести больше исследований или начать систематизировать уже проведенные?

Стоит расширить свой кругозор или же сузить фокус?

Нужно начать что-то новое или закончить уже начатое?

Каждый раз в начале работы вы будете решать, в каком направлении двигаться — дивергенции или конвергенции. Это даст вам ответы на вопросы выше. В режиме дивергенции вам захочется расширить горизонты и исследовать все возможные варианты. Открывать окна и двери, переходить по каждой ссылке, менять источники один за другим — любопытство будет вашим проводником к следующему шагу. В режиме конвергенции нужно будет действовать наоборот: закрыть двери, надеть наушники с шумоподавлением, игнорировать любую поступающую информацию и стремительно гнаться за желанной наградой завершения. Поверьте, у вас достаточно идей и источников, и пришло время обратиться к себе и лететь к своей цели.

Из двух процессов именно конвергенция вызывает трудности у большинства людей.

Чем вы изобретательнее и любопытнее, чем разнообразнее ваши интересы, выше стандарты и сильнее стремление к совершенству, тем труднее вам будет переключиться из дивергенции в конвергенцию. Отсекать варианты и выбирать один путь вместо другого неприятно. Когда наблюдаешь за тем, как полная потенциала идея остается на полке, возникает творческий кризис. Именно это затрудняет творческую работу.

Когда вы садитесь, чтобы закончить работу, будь то электронное пояснительное письмо, новый дизайн продукта, исследовательский отчет или стратегия сбора средств, может возникнуть соблазн провести еще больше исследований. Ведь так легко открыть десятки вкладок в браузере, заказать больше книг или отправиться в совершенно новом направлении. Эти действия заманчивы, потому что они *кажутся* продуктивными. Они кажутся движением вперед, но на самом деле представляют собой акты дивергенции, откладывающие момент завершения.

Я рекомендую три мощные стратегии для завершения творческих проектов, которые помогут вам преодолеть ловушки конвергенции. Каждая из них зависит от наличия «второго мозга», в котором вы можете распоряжаться информацией и придавать ей форму, не беспокоясь о том, что она исчезнет. Воспринимайте их как инструменты своего «второго мозга», к которым вы можете обратиться в любое время, когда вам нужно выйти из тупика, найти способ обойти препятствия или решить, что делать дальше.

1. Архипелаг идей: стелим соломку

Техника «Архипелаг идей» всегда будет ценна для вас при начинании нового дела, будь то практическое руководство, тренинг, краткое описание нового проекта или эссе для вашего блога. Это дает вам возможность планировать свой прогресс даже при выполнении априори непредсказуемых задач. Техника получила название благодаря образному выражению Стивена Джонсона, автора серии увлекательных книг о творчестве, инновациях и истории идей⁴⁵. Джонсон писал:

Вместо ужасающей пустой страницы я смотрю на документ, наполненный цитатами: из писем, первоисточников, научных статей, иногда даже из собственных заметок. Это отличная техника, которая поможет вам сопротивляться песне сирены-прокрастинации. До того как я наткнулся на этот метод, я неделями буксовал перед каждой новой главой, потому что она представляла собой бескрайнее море небытия. Теперь каждая глава представляет собой архипелаг вдохновляющих цитат, что делает ее гораздо менее пугающей. Мне лишь остается возвести мосты между островами.

Архипелаг — группа островов в океане, обычно вулканического происхождения, возникающая в течение длительных промежутков времени. Например, Гавайские острова представляют собой архипелаг из восьми крупных островов, простирающихся на 2400 километров в Тихом океане.

Чтобы создать архипелаг *идей*, вы в процессе дивергенции собираете идеи, источники или моменты, которые сформируют основу вашего эссе, презентации или другого результата. Когда вы накопите критическую массу идей для работы, вы решительно переключаетесь в режим конвергенции и связываете их в порядке, который имеет смысл.

Привожу пример заметки из архипелага идей, которую я создал, чтобы написать подробную статью о книгах для записей:

Книги для записей

КНИГИ ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

7 лучших моментов

из статьи «Стеклянный ящик и книга для записей»

- В своей обычной форме **ведение записей представляло собой расшифровку интересных или вдохновляющих отрывков из прочитанного вами. Так вы собираете персональную энциклопедию цитат.**

- **Философ Джон Локк впервые начал вести такую книгу в 1652-м, на первом году обучения в Оксфорде.**
- Прелесть схемы Локка заключалась в том, что его порядка **как раз хватало для поиска фрагментов при необходимости, но в то же время основная часть книги для записей сохраняла свою бессистемную и хаотичную структуру.**

Пишите быстро, пользуясь данными из книги для записей

- **Книга для записей: централизованный, организованный лично вами, постоянно пополняемый сборник информации**
- Подобно художнику Чаку Клоузу, разбивавшему свои изображения на маленькие сетки, которые затем клетка за клеткой переносились на холст, я соединяю капли краски друг с другом. Работаю я в основном сверху вниз, слева направо. **И я выстраиваю эти картины настолько же медленно, насколько люди могли бы связать покрывало крючком или спицами.**

Подчеркнутые ссылки (в моих заметках они выделены зеленым цветом) — это источники, на которые я опираюсь при исследовании. Клик по этой ссылке приведет меня не в интернет, где я легко могу отвлечься, а на другую заметку *внутри* моего «второго мозга», в котором хранятся полные версии заметок с этого источника*. И уже там я могу найти все потенциально нужные детали, а также ссылку на оригинал для цитирования.

Под ссылками на источники я вставил только те моменты, которые я хочу использовать конкретно для этой своей статьи. Мой архипелаг идей состоит не только из внешних источников, как в примере выше, но и из заметок, созданных

* Если ваше приложение для заметок синхронизируется с компьютером, это позволяет вам отключиться от интернета и продолжать спокойно работать, ведь все ваши заметки уже сохранились на жестком диске. — *Примеч. автора.*

мной на основе собственных мыслей и опыта. Это идеальная ситуация, ведь я могу сосредоточиться только на важных моментах, сохраненных прямо передо мной, а все остальные детали, которые мне могут понадобиться, находятся всего в одном клике. Выделенные полужирным шрифтом и серым цветом в рамках техники прогрессивного обобщения фрагменты помогают мне с первого взгляда определить наиболее интересное и важное.

Техника «Архипелаг идей» — это современное переосмысление очень давней практики структурирования, где на первый план выходят нужные вам моменты. Как следствие, когда настанет время выполнять работу, вам останется лишь связать их между собой. Заметка в примере выше — это именно то, что я хочу видеть перед собой в режиме конвергенции при завершении работы над черновиком моей статьи.

У создания структуры в цифровом виде, а не в бумажном, есть несколько основных преимуществ:

- **Структура в цифровом виде значительно более изменчивая и гибкая** — вы можете добавлять пункты маркированных списков и убирать их, менять их порядок или расширять их, выделять их полужирным шрифтом и не только, а также редактировать при любом изменении вашего мнения.
- **В цифровой структуре может быть ссылка на более детальный контент** — вместо того чтобы пытаться вместить все до последней точки на одну страницу, можно добавить ссылки и на ваши личные заметки, и на общедоступные ресурсы в интернете. Это поможет вам не допустить избытка информации и деталей в вашей структуре.
- **Цифровая структура отличается интерактивностью и мультимедийностью** — добавлять можно не только текст, но и изображения (в том числе и гифки), видеоролики, прикрепленные файлы, диаграммы, списки и т. д.

- **В цифровой структуре есть поиск** — даже если в ней много данных, мощная функция поиска позволяет ментально находить любой нужный вам термин.
- **Получить доступ к цифровой структуре и редактировать ее можно где угодно** — в отличие от листа бумаги в блокноте, ваша цифровая структура мгновенно синхронизируется с каждым вашим устройством, поэтому ее можно просматривать, редактировать и расширять из любой точки планеты.

Архипелаг идей разделяет две задачи, которые вашему мозгу труднее всего выполнять одновременно: *отбор* идей и *объединение* их в логический поток.

Трудность одновременного выполнения этих действий заключается в том, что оно происходит в разных режимах. Выбор идей — это дивергенция: вы должны быть открыты к тому, чтобы рассмотреть любую возможность. Организация идей — это уже конвергенция: вам нужно будет закрыться и сосредоточиться только на тех материалах, что уже находятся перед вами.

Вернемся к цели архипелага идей: вместо того чтобы сидеть перед чистой страницей или пустым экраном и ломать голову над тем, с чего начать, вы начинаете с небольших шагов, направляющих ваши усилия в нужное русло. Сначала вы схематично набрасываете план, отбирая идеи, которые хотите туда включить, а следующим действием вы меняете их порядок, чтобы структура выглядела логично. Когда эти шаги выполняются отдельно друг от друга, они гораздо более эффективны, менее затратны, но при этом стабильны.

Начните не с дефицита, а с избытия. Избытия интересных идей, накопленных в вашем «втором мозге».

2. «Мост Хемингуэя»: используем вчерашний импульс сегодня

Эрнест Хемингуэй был одним из самых признанных и влиятельных писателей XX века. Он писал кратко и сдержанно, его стиль оказал глубокое влияние на целое поколение писателей, и в 1954 году Хемингуэй стал лауреатом Нобелевской премии по литературе.

Несмотря на огромное количество книг, Хемингуэй был известен особой писательской стратегией, которую я называю «мост Хемингуэя». Он всегда заканчивал писательскую сессию лишь тогда, когда знал, что в истории произойдет дальше. То есть он не домучивал последнюю идею, тратя на это все силы, а останавливался, когда следующий сюжетный ход был для него очевиден. Иными словами, он строил для себя мост в завтрашний день, используя сегодняшние силы и импульс, и точно знал, с чего начнет работу завтра*.

Можно считать, что «мост Хемингуэя» соединяет острова вашего архипелага идей. Острова являются лишь первым шагом, но намного более сложная задача — соединить их и превратить во что-то осмысленное, будь то отрывок текста, дизайн мероприятия или презентация бизнес-идеи. «Мост Хемингуэя» — это способ сделать каждый творческий скачок от острова к острову менее драматичным и рискованным: вы сохраняете силы и воображение, которые придадут нужный импульс при следующем шаге в вашей работе.

Как возвести «мост Хемингуэя»? Вместо того чтобы в последние минуты вашей работы потратить последние силы, выделите последние несколько минут и запишите в свои цифровые заметки следующие данные:

* Можно вспомнить совет американского автора Стивена Кови «Начинайте, представляя конечную цель» и уместно перефразировать его: «Заканчивайте день, представляя начало следующего». — *Примеч. автора.*

- **Идеи для следующих шагов.** В конце любого рабочего сеанса письменно зафиксируйте шаги, с которых, по вашему мнению, вы начнете следующий сеанс.
- **Текущий статус.** Здесь можно написать про самые большие трудности на данный момент, самый важный открытый вопрос или ожидаемые вами в будущем препятствия.
- **Любые детали из головы, которые легко забыть вне работы.** Например, детали о персонажах вашего рассказа, подводные камни планируемого вами мероприятия или тонкости продукта, который вы разрабатываете.
- **Запишите свое намерение на следующий рабочий сеанс.** Решите, чем вы будете заниматься, какие проблемы планируете решить, определенный рубеж, которого вы хотите достичь.

Когда вы в следующий раз возобновите работу над своим начинанием, будь то завтра или через месяц, вас будет ждать множество отправных точек и следующих шагов. Я часто осознаю, что мое подсознание продолжает работать в фоновом режиме, чтобы помочь мне улучшить свои мысли. И когда я вернусь к проекту, я смогу объединить результаты прошлых размышлений с энергией после хорошего ночного сна, чтобы добиться творческого прорыва.

Эту стратегию можно продвинуть еще на шаг вперед в конце очередного дня работы над любым проектом: отправить черновик, бета-версию или предложение для получения обратной связи. Поделитесь этим промежуточным пакетом с другом, членом семьи, коллегой или компаньоном; скажите им, что работа еще не закончена, и попросите их поделиться своими мыслями о ней. И когда вы продолжите работу над этим проектом в следующий раз, их предложения и пожелания можно будет добавить к материалам, с которыми вы работаете.

3. Уменьшение скоупа:

создаем что-то маленькое, но результативное

Третья техника, которую я порекомендую при конвергенции, называется «Уменьшение скоупа».

Скоуп — это термин в управлении проектами, который утвердили разработчики программного обеспечения. Я узнал его во время работы в Кремниевой долине. Скоуп — описание всех особенностей, характеризующих программный продукт.

Допустим, вы разрабатываете фитнес-приложение. В общих чертах вы представляете себе красоту: в нем можно отслеживать историю тренировок, вести подсчет калорий, искать ближайший к вам тренажерный зал, наблюдать за прогрессом на графиках и даже связаться с другими людьми с помощью социальных сетей. Это будет феноменально! Приложение изменит жизни людей!

Когда вы при работе над достижением амбициозных целей углубляетесь в детали, вы понимаете, насколько сложно охватить все эти аспекты. Нужно спроектировать пользовательский интерфейс, а также создать серверную часть, чтобы он работал. Необходимо нанять сотрудников для службы поддержки клиентов и обучить их устранению проблем и неполадок. Потребуется финансовая служба, чтобы ее сотрудники отслеживали платежи и соблюдали правила и законы, не говоря уже об обязанностях по управлению персоналом, переговорах с инвесторами и разработке долгосрочной стратегии.

Разработчики ПО пришли к выводу: для того чтобы справиться с этой быстро растущей сложностью, нужно «уменьшить скоуп». Не нужно откладывать выход приложения, ведь это может привести к катастрофическим издержкам в условияхдвигающейся конкуренции и задержать необходимое обучение; вместо этого команде разработки следует по мере приближения даты выхода сократить функционал. Интегрировать социальную сеть в будущих версиях. Убрать интерактивные функции графиков прогресса. Полностью отменить поиск бли-

жайшего тренажерного зала. В первую очередь сокращению подлежат самые трудные или дорогие функции, с которыми связано много неопределенности и рисков, а также особенности, которые не являются главными для цели приложения. Подобно воздушному шару, который нужно разгружать, чтобы он взлетел, необходимо выбрасывать все больше функций за борт, чтобы приложение не было перегружено. Любые функции, которые не вошли в текущую версию, всегда можно включить как часть будущих обновлений ПО.

Как это связано с нашей карьерой работника умственного труда?

Мы тоже выполняем сложные задачи в строго оговоренные сроки. У нас ограничены деньги, время, внимание и поддержка, и это всегда нужно держать в уме.

Когда люди начинают понимать всю сложность проекта, большинство из них предпочитает откладывать работу над ним. Это касается и проектов на основной работе, и даже в большей степени — сторонних проектов, которыми мы занимаемся в свободное время. Мы говорим себе, что нам просто нужно больше времени, но в конечном итоге из-за задержки у нас появляется больше проблем, чем решается задач. Мотивация теряется, а временной горизонт становится все шире и шире. Также вы теряете необходимые для работы вещи, какие-то из них становятся неактуальными. Коллеги двигаются дальше, технологии устаревают, и их уже нужно обновлять, да и случайные жизненные события всегда вмешиваются. Откладывание наших целей и желаний на потом часто приводит к тому, что мы не получаем необходимый для роста опыт.

Проблема не в нехватке времени. Мы попросту забываем, что контролируем скоуп проекта. Его можно уменьшить до более приемлемых размеров, и мы должны это сделать, если хотим, чтобы проект вообще был рано или поздно завершен.

Ждать идеального момента, чтобы начать, равносильно тому, чтобы сидеть в машине, никуда не ехать и ждать до тех пор, пока на всех светофорах в городе одновременно загорится

зеленый свет. Нельзя ждать, пока все станет идеальным. Всегда будет чего-то субъективно или объективно не хватать. С техникой уменьшения скоупа вы понимаете, что не все составляющие конкретного проекта важны в равной степени. Менее важные части можно отбросить в сторону, отложить или сократить. Тем самым мы можем снять с себя зажимы и продвигаться вперед даже в условиях дефицита времени.

Ваш «второй мозг» играет важнейшую роль в этой стратегии, поскольку вам необходимо хранилище, в котором можно сохранить отложенные или удаленные части проекта.

Вы можете убрать пару предложений или страниц из статьи, которую пишете; удалить сцены из создаваемого видеоролика или сократить речь, чтобы уложиться в отведенное для нее время. Это нормально, и это неотъемлемая часть любого творческого процесса.

И это не значит, что вам нужно безвозвратно удалять эти части. Одно из полезных свойств «второго мозга» — собирать и сохранять все фрагменты, которые не вошли в окончательный вариант, на случай, если они где-то еще будут востребованы. Вырезанный из презентации слайд можно опубликовать в социальных сетях. Не вошедшее в отчет наблюдение может стать основой для презентации на конференции. Не включенное в повестку встречи мероприятие может открыть следующее совещание. Кто знает, когда не вошедшие в один проект части могут идеально дополнить итоговый вариант другого. Возможности безграничны.

Понимание, что ничего из того, что я пишу или создаю, по-настоящему не потеряется, а только сохранится для дальнейшего использования, придает мне уверенность в том, что я могу беспощадно кромсать свою работу до нужного размера, не опасаясь, что усилия окажутся тщетными или что результаты моего мышления будут безвозвратно утеряны. Знание того, что я всегда могу исправить, обновить или дополнить все, что я уже сделал в прошлом, придает мне смелость делиться своими идеями до того, как они будут полностью готовы, и я

решу все проблемы. Когда я начал делиться данными, не дожидаясь, пока я буду к этому готов, это полностью изменило траекторию моей карьеры.

Что бы вы ни создавали, существует уменьшенная и упрощенная версия этого, которая обеспечит бóльшую часть ценности за короткое время. Приведу несколько примеров:

- Если вы хотите написать книгу, то можете уменьшить скоуп и написать серию онлайн-статей, в которых изложите свои основные идеи. Если у вас нет на это времени, уменьшаем скоуп еще сильнее и публикуем сообщение, в которое заключаем смысл книги, в социальных сетях.
- Если вы хотите провести семинар для платежеспособных клиентов, можно начать с бесплатного семинара в вашем населенном пункте или пойти еще дальше и организовать небольшую сходку или книжный клуб для нескольких коллег или друзей.
- Если вы хотите снять короткометражный фильм, начните с видеоролика на YouTube, а если он тоже пугает, то попробуйте провести стрим. Если и это слишком, то запишите черновой вариант на телефон и отправьте его другу.
- Если вы хотите разработать фирменный стиль компании, начните с макета одной веб-страницы. Или даже проще: нарисуйте от руки несколько эскизов с вашими идеями для логотипа.

Как вы можете узнать, в каком направлении двигаться, без обратной связи с клиентами, коллегами, партнерами и друзьями? И как вы можете собрать все эти отзывы, не показывая им готовый продукт? Это дилемма курицы и яйца, только в творчестве: вы не знаете, что вам нужно сотворить, но вы не можете понять, чего хотят люди, пока не сотворите что-то. С помощью уменьшения скоупа можно обойти этот парадокс и прощупать почву с помощью чего-то небольшого и конкретного, сохраняя уязвимости вашей работы под защитой.

Дивергенция и конвергенция — это не линейные процессы, а цикл: после очередного раунда конвергенции вы можете сразу же вернуться с новыми знаниями в новый цикл дивергенции. Чередуйте эти процессы многократно до тех пор, пока не получится что-то, что вы можете назвать готовым и завершенным и поделиться этим результатом с другими людьми.

Дивергенция и конвергенция в диких условиях: за кулисами домашнего проекта

Сейчас я приведу вам в пример один из своих проектов, при работе над которым я использовал все эти три техники — перестройка гаража в домашний офис.

После переезда в наш дом мы с женой вскоре поняли, что нужно улучшить рабочее место. Мы оба работаем из дома, и крошечная дополнительная спальня нам не подходила, особенно после рождения сына. Мы с большим рвением планировали перестроить гараж и превратить его в домашнюю студию. В тот момент, когда я создал посвященную этому проекту папку, я понял, что работа началась.

Я начал создавать архипелаг идей — расписал главные вопросы, соображения, желаемые характеристики и ограничения, которые, по моему мнению, будут появляться при работе над нашим проектом. За 15 минут я придумал такой план (см. следующую страницу).

Я не знал заранее, какие заголовки будут в этом документе, но как только я письменно зафиксировал свои мысли, они сразу пришли в голову: Введение, Затраты, Идеи, Фазы, Эстетика, Zoom: Необходимое, Оборудование и Открытые вопросы. В своем «втором мозге» я запустил поиски по запросам «домашний офис» и «домашняя студия», и в результатах вышли несколько заметок, которые могли бы мне пригодиться. Например, заметки с рекомендациями от друга с опытом проектирования студий, которого я уже упоминал ранее; фотографии красиво оформленного и вдохновившего нас кафе в Мехико, куда

мы с женой любили ходить; а также заметку с лучшими рекомендациями по организации звонков в Zoom, например, с поиском правильного освещения и не сильно отвлекающего фона. Я добавил ссылки на эти заметки также в основу своего плана.

Краткое описание проекта: студия академии Форте

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: СТУДИЯ АКАДЕМИИ ФОРТЕ

Введение

- **Предельно многофункциональная, модульная и адаптивная в соответствии с меняющимися потребностями**
- **Также использовать для встреч / удаленной работы**
- Как работать дома продуктивно и не сойти с ума: топ-10 советов Тьяго по работе из дома
- Ванная комната / дополнительное жилое пространство
- Может, организовать мини-кухню?

Затраты

Идеи

- Интерактивные системы виртуальной реальности (ИСВР)
- Пересечение физического и цифрового миров
- Больше всего меня вдохновили это видео с подготовки Тони Роббинса к UPW* и это видео кибериллюзиониста Марко Темпеста с главным выступлением из его домашней студии
- Обсуждение современного обучения в Twitter

Фазы / график

- **Фаза 1: перестроить гараж / домашнюю студию**
- **Фаза 2: студия вещания**
- **Фаза 3: студия звукозаписи**

Zoom: все, что нужно во время звонка / фон

- **Плотность фона для придания большей глубины обсуждаемой теме**
- Оборудование

* Речь идет о тренинге Роббинса «Освободите внутреннюю силу» (Unleash the Power Within). — *Примеч. перев.*

В нашем плане все равно оставались пробелы, даже несмотря на наличие сохранных материалов. В течение нескольких следующих недель в любые свободные окна я находил и сохранял интересные материалы о реконструкции нашей домашней студии. Я сохранил фотографии из Pinterest с примерами домашних офисов, которые, по моему мнению, выглядели аккуратно; заметки из разговора с другом-музыкантом, рассказавшим мне о звукоизоляции; а также список местных подрядчиков, которым со мной поделился сосед. Я даже устроил себе вечерний просмотр десятков видео с YouTube, в которых блогеры проводили экскурсии по своим студиям, и создавал заметки, отмечая особенности того, как они модернизировали пустые пространства, превращая их в функциональные рабочие места.

Когда мы начали перестраивать гараж, с учетом работы у меня оставалось совсем мало свободного времени. При любой возможности я выделял важнейшие фрагменты и извлекал суть из последних сохранных заметок, чтобы оставить себе в будущем краткие заметки о том, на чем я остановился. Я возвел несколько «мостов Хемингуэя», чтобы соединить множество продуктивных промежутков времени, которые при других обстоятельствах были бы потрачены впустую.

В итоге по мере накопления всех этих размышлений, идей, желаний и мечтаний проект становился поистине монументальным. Не успел я оглянуться, как наши амбиции расширились до сноса стен, установки потолочного светильника, проведения сверхскоростного интернета и изменения планировки заднего двора. Мы слишком много времени провели в дивергенции, пришло время немного сбавить обороты.

Именно на этом этапе очень пригодилось уменьшение скоупа: мы определили самые экстравагантные из наших планов и решили отложить их на более поздние этапы. Эти идеи я переместил в своей структуре в секцию «может быть / когда-нибудь», чтобы вернуться к ним позже. Также мы с женой добавили несколько ограничений: мы определили бюджет этого проекта и крайний срок, к которому реконструкция должна

быть завершена. Эти ограничения помогли нам уменьшить скоуп проекта до разумных и контролируемых пределов. Как только мы это сделали, дальнейшие действия по поиску подрядчика и окончательной доработки плана стали очевидными.

Ваша очередь: действуйте быстро и творите

Если вы хотите попробовать этот подход к выполнению проектов, сейчас идеальное время.

Выберите один проект, который хотите продвинуть вперед. Это может быть один из тех проектов, выбранных вами в главе 5, когда я просил вас создать папки для каждого активного проекта. В качестве альтернативы может быть проект, который вам нужно начать или который вы хотите начать. Чем более неопределенным, новым или сложным является проект, тем лучше.

Составьте структуру с вашими целями, намерениями, вопросами и размышлениями по поводу проекта. Сначала запишите то, что уже пришло вам в голову, а затем внимательно изучите ваши категории PARA для связанных заметок и промежуточных пакетов. Это могут быть идеи или выводы из ранее созданных заметок; вдохновение, почерпнутое из моделей и примеров, которые вы хотите позаимствовать, или шаблоны, которые вы используете для следования рекомендациям.

При поиске следует задать себе несколько полезных вопросов:

- Есть ли какая-то книга или статья, из которой вы могли бы взять несколько отрывков для вдохновения?
- Существуют ли веб-сайты с ресурсами, на которые вы могли бы опереться?
- Может, есть подкасты с экспертами, на которые вы могли бы подписаться и которые можно слушать по пути на работу или во время домашних дел?
- Остались ли в ваших прошлых проектах актуальные сейчас промежуточные пакеты?

Некоторые материалы, которые вы найдете, будут очень краткими и хорошо отполированными, а некоторые могут быть довольно некачественными. Состояние вторично: ваша единственная цель — собрать все потенциально ценные материалы в одном месте.

Установите таймер на определенное время, к примеру на 15–20 минут, и оцените, сколько вы сможете сделать за один присест, *используя только те заметки, которые находятся непосредственно перед вами*. Никакого поиска в интернете, никаких просмотров социальных сетей, никаких куч вкладок в браузере, к которым вы клялись рано или поздно вернуться. Работайте только с тем, что есть. Это может быть план, повестка мероприятия, бизнес-предложение, диаграмма или любой другой формат, который превращает ваши идеи в осязаемый артефакт.

Вы даже можете столкнуться с FOMO-эффектом (с англ. Fear Of Missing Out — «синдром упущенной выгоды»), который будет подталкивать вас искать очередной кусочек информации на любую тему. У вас будет возникать соблазн пойти и «провести еще больше исследований», но за один присест вы работу над проектом не завершите. Вы лишь создаете первую итерацию — набросок эссе, бета-версию приложения, план вашей кампании. Задайте себе вопрос: «В каком виде я могу добиться минимально возможного результата, чтобы получить полезную обратную связь от других людей?»

Если вы придете к выводу, что не можете завершить эту первую итерацию за один присест, возведите «мост Хемингуэя» для нее. Сформулируйте открытые вопросы, составьте списки оставшихся дел, новых возможностей для изучения, и людей, с которыми следует проконсультироваться. Поделитесь промежуточным результатом своей работы с человеком, который сможет оставить отзыв на нее, пока вы ею не занимаетесь, и сохранить эту обратную связь в новой заметке, созданной в папке этого проекта. Вы можете собрать эту обратную связь либо в частной беседе с коллегой, которому или которой вы до-

веряете, либо публично в социальных сетях, чтобы отзывы шли полным ходом, либо где-то еще. Вам непременно нужно находиться в комфортной обстановке.

Если вы при дальнейшей работе над проектом почувствуете сопротивление, попробуйте уменьшение скоупа. Откажитесь от наименее важных функций, отложите принятие сложнейших решений на потом или найдите человека, который поможет вам в моментах, с которыми вы наименее знакомы.

На каждом этапе этого процесса обязательно ведите заметки о том, что вы узнали или открыли для себя, или сохраняйте новые промежуточные пакеты, которые вы затем захотите найти. Как только вы снабдите свой биологический мозг первичной информацией из этих заметок, вы начнете замечать связанные с ними знаки и подсказки, куда бы вы ни взглянули. И эти подсказки тоже стоит сохранить в отдельные заметки! А как только вы закончите свою первую итерацию, соберете обратную связь и сохраните новые заметки для работы, вы будете готовы к любым дальнейшим шагам.

Главные привычки цифровых организаторов

Привычки снижают когнитивную нагрузку и разгружают мозг, чтобы вы могли сосредоточиться на других задачах... Только сделав основы жизни проще, вы можете создать ментальное пространство свободного мышления и творчества.

*Джеймс Клир, автор книги
«Атомные привычки» (Atomic Habits)*

Ваш «второй мозг» — это практическая система для повышения вашей продуктивности и креативности.

Как правило, эти свойства часто рассматриваются как взаимоисключающие противоположности: одно вполне конкретно и определено, другое — абстрактно и неокончательно. Однако я считаю их взаимодополняющими. Когда мы дисциплинированы и продуктивны, это создает пространство для творчества. Когда мы уверены в своем творческом процессе, нам не нужно о нем много думать, и это значительно снижает уровень стресса от размышлений о том, в правильном ли направлении мы движемся.

Этот баланс между порядком и творчеством является тем, что мы можем встроить в наш «второй мозг» намеренно. Как и любая система, «второй мозг» нуждается в регулярном обслуживании. Вам необходимо будет держать определенный уровень организации в вашем цифровом мире, чтобы при любом

обращении к нему виртуальные рабочие пространства способствовали вашей продуктивности, а не препятствовали ей.

Дисциплинированными не рождаются, и дело не просто в поиске правильных приложений и инструментов. Организованность — это привычка, набор многократно повторяющихся действий, которые вы предпринимаете, когда сталкиваетесь с информацией, работаете с ней. Если мы всегда с огромным трудом будем находить свои заметки, черновики, мозговые штурмы и источники, мы не только потратим драгоценное время впустую, но и помешаем деятельности наших импульсов. На каждом этапе метода CODE формируются привычки, которые помогут нам стать более организованными, чтобы в нашей жизни было больше места для творчества.

Мизанплас — путь к устойчивой продуктивности

Представьте себе, как шеф-повара работают на коммерческой кухне. У них невероятно высокие требования и к качеству, и к количеству готовых блюд. Каждый ингредиент каждого блюда должен быть почти идеальным: если гарнир будет наполовину остывшим, а мясо — недоваренным, то блюдо отправят назад, а загруженным вечером на кухне обычно нужно приготовить сотни разных блюд.

Противоречие между количеством и качеством является основополагающим для нас как для работников умственного труда. Наша работа также должна держать чрезвычайно высокую планку, и ее нужно делать быстро, бесперебойно, круглый год. Мы ощущаем себя спринтерами, которые пытаются пробежать марафон.

У шеф-поваров есть особая система для организации такой пугающей работы — *мизанплас*. Это кулинарная философия, которую используют в ресторанах по всему миру, которую в конце XIX века описали французские повара. Это пошаговый процесс эффективного приготовления пищи высокого качества. Шеф-повара никогда не могут позволить себе остановить

работу на кухне, чтобы сделать там уборку. Они учатся содержать свое рабочее место в чистоте и порядке *в процессе приготовления пищи*.

Это могут быть маленькие привычки, связанные с кухней. Например, вы всегда кладете ложку для перемешивания в одно и то же место, чтобы знать, где ее искать в следующий раз; сразу же протираете нож после использования, чтобы он был готов к дальнейшей работе, или выкладываете ингредиенты в том порядке, в котором они будут использоваться, чтобы каждый из них был на своем месте.

Мизанплас — философия и образ мышления, воплощенные в наборе практических техник — служит шеф-поварам в качестве «внешнего мозга»⁴⁶. Это дает им возможность оптимизировать свое мышление и автоматизировать рутинные этапы приготовления пищи, чтобы в целом сфокусироваться на творчестве.

Нам, работникам умственного труда, есть чему поучиться у философии мизанпласа. Нам также приходится сталкиваться с потоком задач в условиях неопределенности и сжатых сроков. А еще мы получаем постоянный поток вводных данных и запросов, и у нас слишком мало времени для их обработки. При этом многие запросы требуют внимания к себе одновременно, а единственное время, которое у нас есть для обслуживания наших систем, — это наше обычное рабочее время.

Возможность все бросить и полностью реорганизовать свой цифровой мир у вас не возьмется из ниоткуда. Маловероятно, что ваш руководитель благосклонно отнесется к тому, что вы весь день будете наверстывать упущенное. Ваш бизнес не протянет долго, если вы будете отказывать своим клиентам из-за «технических неполадок». Трудно найти время, чтобы поставить мир на паузу и отдышаться. Обычно мы замечаем, что наши системы нуждаются в обслуживании, лишь тогда, когда они ломаются. И мы виним себя из-за отсутствия самодисциплины и способности быть достаточно продуктивными.

Создание «второго мозга» — это не скачивание одной программы, чтобы навести во всем порядок в один конкретный

момент времени; это внедрение в нашу жизнь динамичной, гибкой системы и набора привычек для постоянного доступа к тому, что нам нужно. При этом наше окружение (и разум) не будет подчинено хаосу.

Одной лишь внутренней дисциплины недостаточно. Нам также необходимо придерживаться *внешней* дисциплины — системы принципов и моделей поведения, направляющих наши силы, мысли и эмоции в сторону продуктивности. Эта система придает структуру потоку постоянно меняющейся информации, с которым мы взаимодействуем каждый день.

В этой главе я познакомлю вас с тремя полезными привычками, которые вы можете интегрировать в свою повседневную жизнь, чтобы ваш «второй мозг» оставался функциональным и актуальным. Каждая из этих привычек создает границы времени, пространства и намерения вокруг душевного состояния, которое нуждается в защите и продвижении в вашей жизни. Эти границы укажут, на чем вам следует сосредоточиться, и, что не менее важно, — что нужно игнорировать. Итак, три самые важные привычки для вашего «второго мозга»:

- **Создание чек-листов проектов.** Убедитесь, что в начале и в конце своей работы над проектами вы действуете последовательно, опираясь на то, что вы делали раньше.
- **Еженедельные и ежемесячные обзоры.** Периодически анализируйте свою работу и жизнь. Подумайте, нужно ли вам что-то изменить.
- **Привычки замечать.** Пользуйтесь даже самыми маленькими возможностями редактировать, перемещать заметки, выделять в них текст, чтобы вам в будущем было легче их находить.

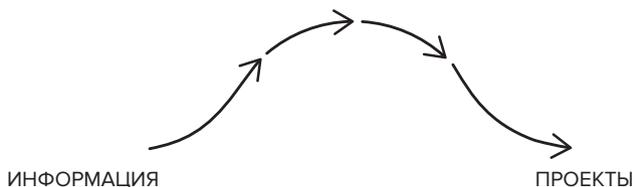
Эти привычки можно воспринимать как «график технического обслуживания» вашего «второго мозга». Если у вас есть машина, то такой график рекомендует вам регулярно менять масло, воздушные фильтры, переставлять шины с одной оси на другую. Вашему «второму мозгу» по аналогии нужна перио-

дическая настройка, чтобы вы были уверены, что он исправен и работает хорошо.

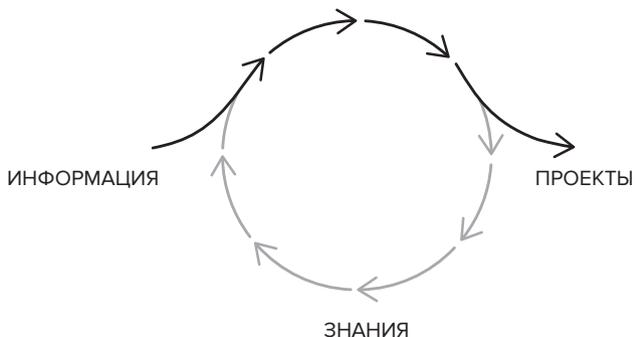
Рассмотрим каждую из этих привычек по отдельности.

Чек-листы проектов: ключ к запуску вашего маховика знаний

Смысл умственного труда на самом простом уровне заключается в ежедневном получении информации и последующем ее преобразовании в определенный результат. Для этого вам не требуются особые навыки и уж точно не нужен «второй мозг».



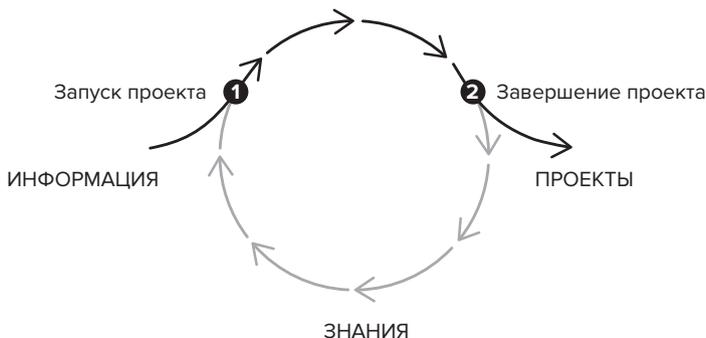
Однако большинство людей упускает из виду цикл обратной связи — созданные ранее знания, которые прошли определенную «переработку», могут быть использованы и в будущем. Именно так инвесторы относятся к деньгам: получая прибыль с одного вложения, они не тратят эти средства сразу. Они их реинвестируют в другие объекты, создавая тем самым маховик, позволяющий им капитализировать собственную прибыль.



Я хочу, чтобы вы именно так и относились к своему вниманию — как к активу, который инвестируется и приносит доход, который, в свою очередь, можно реинвестировать в другие предприятия. Так вы можете гарантировать, что ваши знания со временем будут расти и накапливаться, как высокодоходный актив. Это сродни небольшому ежемесячному вложению в фондовый рынок: ваши инвестиции внимания будут накапливаться по мере того, как ваши знания будут расти, а идеи — соединяться и дополнять друг друга.

Если присмотреться, то в этом процессе переработки знаний есть два ключевых момента, два места, где пути расходятся, и у вас есть шанс сделать что-то отличное от того, что вы делали раньше.

Это моменты, когда проект начинается и когда заканчивается. Соответственно, сейчас я вам представляю чек-листы запуска и завершения проекта.



Чек-лист № 1: запуск проекта

Прежде чем вырuler на взлетно-посадочную полосу и взлететь, пилоты воздушного судна просматривают предполетный чек-лист, в котором указано все, что им нужно сделать или проверить. Это гарантия того, что они выполнят все необходимые шаги, не полагаясь на свой ненадежный мозг.

Если говорить о проектах, то люди запускают их как придется. Они могут просмотреть свои уже созданные заметки и файлы в поисках актуальных данных, а могут и не просмотреть. Они могут обсудить с коллегами усвоенные в прошлом уроки, а могут и не обсудить. Они могут разработать план по достижению прогресса, а могут и не разработать. Успешный запуск проекта во многом зависит от случая.

В главе 5 мы обсудили, как работа становится все сильнее ориентированной на проекты. Любую цель, задачу или совместную работу, за которую мы беремся, можно определить как проект, поэтому у всего этого появляется форма, лейтмотив и ощущение направленности. Если считать, что именно в эти проекты мы вкладываем больше всего сил, стоит немного структурировать их запуск. Здесь на помощь приходит чек-лист запуска проекта.

Приведу в пример свой:

- **Сохранить** мои текущие мысли о проекте.
- **Просмотреть** потенциально актуальные заметки в папках или по тегам.
- **Поискать** связанные с проектом термины во всех папках.
- **Переместить** актуальные заметки в папку проекта (или добавить им теги).
- **Создать** структуру собранных заметок и спланировать проект.

1. Сохранить мои текущие мысли о проекте. Я часто осознаю, что в тот момент, когда проект начинает обретать форму в моей голове, у меня появляются мысли и идеи о нем. Я люблю начинать с создания пустой заметки и мозгового штурма всех приходящих на ум мыслей. Затем эта первая заметка помещается в папку нового проекта, предназначенную для хранения всех будущих заметок, связанных с ним.

Этот шаг может и должен быть беспорядочным: я фиксирую все свои случайные размышления, потенциальные под-

ходы к решению, ссылки на другие идеи и темы или напоминания о людях, с которыми нужно поговорить.

Приведу в пример некоторые вопросы, которые я задаю сам себе при первоначальном мозговом штурме:

- Что мне уже известно об этом проекте?
- Есть ли что-то, о чем я не знаю, но что мне нужно узнать?
- Какая у меня цель, какое намерение?
- С кем мне поговорить, чтобы получить ценную информацию?
- Что мне прочитать или послушать в поиске актуальных идей?

Все ответы, которые приходят мне в голову, я записываю в свою первую заметку. Я предпочитаю использовать маркированный список, чтобы информация выглядела компактно и ее легко было перемещать.

2. Просмотреть потенциально актуальные заметки в папках или по тегам. Далее я просматриваю все существующие папки, в которых может быть актуальная информация для проекта, который я запускаю, — связанные с ним шаблоны, схемы, а также не вошедшие в предыдущие проекты материалы. Здесь на выручку приходят система PARA и техника прогрессивного обобщения: у меня уже есть множество папок, в каждой из которых тщательно отобранные заметки с выделенными фрагментами, чтобы я быстро мог вспомнить, о чем они. Я выбираю несколько папок, которые кажутся мне наиболее подходящими для запуска нового проекта, из каждой категории: проектов, сфер жизни, ресурсов и архивов. Затем я быстро просматриваю заметки, которые выглядят интересными, стараясь сохранить импульс, чтобы нигде не застрять. Ведь в этот момент важно не отвлекаться от движения вперед.

3. Поискать связанные с проектом термины во всех папках. Третий шаг — начать поиск любых заметок, которые я мог

упустить. Иногда ценные идеи могут быть погребены в самых неожиданных местах, и я могу и не отыскать их вручную.

Именно здесь по-настоящему помогает точка зрения куратора, ведь каждая заметка в моем «втором мозге» выбрана сознательно, и благодаря этому я могу запустить поиск по коллекции заметок исключительно высокого качества, где нет ничего лишнего. Это диаметрально противоположно поиску в бескрайнем интернете, где полно отвлекающей рекламы, вводящих в заблуждение заголовков, поверхностного контента и бессмысленной полемики, и все это может сбить меня с пути.

Я запускаю серию поисков по терминам, связанным с моим новым проектом, просматриваю результаты и быстро перехожу в любую заметку, которая кажется подходящей. Также здесь помогает и прогрессивное обобщение: я могу мельком взглянуть на заметку, чтобы понять ее суть, и мне не нужно запоминать ее содержимое полностью.

4. Переместить актуальные заметки в папку проекта (или добавить им теги). Любые найденные за два предыдущих шага заметки я перемещаю в папку, названную в честь запускаемого проекта. В зависимости от возможностей вашего приложения для ведения заметок в качестве альтернативы вы можете присвоить им теги или добавить в них ссылки на проект, чтобы не перемещать их из исходного местоположения. Важно не то, где находится заметка, а то, сможете ли вы быстро сослаться на нее, не отвлекаясь от работы над текущим проектом.

5. Создать структуру собранных заметок и спланировать проект. И вот наконец пришло время собрать материалы воедино и создать структуру (архипелаг идей) проекта. Моя цель состоит в том, чтобы идеи были не разрознены, а представляли собой логическую последовательность шагов, которая четко проясняет, что мне нужно делать дальше.

Форма структуры зависит от природы проекта. Если это писательский труд, например эссе или отчет, то в структуре могут содер-

жаться основные тезисы или заголовки, которые я хочу включить в окончательный вариант. Если это документ, в котором описывается совместный проект с коллегами или подрядчиками извне, в структуре можно описать цели, к которым мы движемся, и предварительные обязанности каждого человека. Если я планирую поездку, то это может быть список необходимых вещей и маршрут.

Важно помнить, что при продвижении по этому чек-листу вы составляете план работы над проектом, а *не занимаетесь непосредственной его реализацией*. Считайте эти пять шагов «первым прогоном», на который должно уйти не более 20–30 минут. Вы просто пытаетесь получить представление о том, чем уже полон ваш «второй мозг». И как только вы это сделаете, вам будет понятно, сколько времени займет работа над проектом, доступ к каким знаниям или ресурсам вам потребуется, и с какими трудностями придется столкнуться.

Я рекомендую вам использовать мой чек-лист запуска проекта как отправную точку и со временем менять его согласно уже сформированному вами контексту. В зависимости от вашей профессии и индустрии чек-лист будет более или менее формальным, у вас может быть больше или меньше времени на «первый прогон», и в проекте может участвовать больше или меньше людей. В свою версию чек-листа вы можете включить среди прочего следующие шаги:

- **Ответить на предварительные* вопросы.** Что вы хотите узнать? Какой у вас главный источник неопределенности или самый важный вопрос, на который нужен ответ? Что, вероятнее всего, не получится?
- **Пообщайтесь с заинтересованными лицами.** Объясните суть проекта и его значение руководителю, коллегам, клиентам, акционерам, подрядчикам и т. д.

* Это полезная практика: в отличие от итогового разбора полетов, где вы после окончания работы над проектом анализируете, что пошло не так, предварительные вопросы вы себе задаете до запуска проекта. Задавая себе вопрос, что может помешать работе, вы можете сразу принять меры, чтобы этого не допустить. — *Примеч. автора.*

- **Определите критерии успеха.** Что должно произойти, чтобы проект можно было считать успешным? Какого минимального результата вам необходимо добиться? Или есть амбициозные цели, к достижению которых вы стремитесь?
- **Организируйте официальный запуск.** Запланируйте контрольные звонки, установите бюджет, составьте график работы, запишите все цели и задачи, убедитесь, что все проинформированы, готовы к работе и понимают, что от них ожидается. Я считаю, что официальный запуск полезен, даже когда это ваш сольный проект!

Чек-лист № 2: завершение проекта

А теперь я предлагаю взглянуть на ситуацию с другой стороны и оценить чек-лист завершения проекта.

Когда работник умственного труда заканчивает работу над проектом, он переживает особый момент, ведь этот этап действительно завершается. Работа в наше время очень сложная, поскольку кажется, что конца и края ей не видно. Это изнурительно, не так ли? Кажется, что звонки и встречи тянутся вечно, и нам редко удается отпраздновать явные победы и начать с нуля. Это одна из главных причин работать преимущественно над небольшими проектами: нам как можно чаще необходимо в полной мере испытать ощущение завершенности.

Мы не хотим ограничивать себя и просто отпраздновать окончание проекта. Мы хотим извлечь уроки из этого опыта и запротоколировать любые мысли, которые могут принести пользу в будущем. Важную роль в этом играет чек-лист завершения проекта. Это ряд шагов, который поможет вам понять, остались ли у нас какие-нибудь интеллектуальные активы, которые можно сохранить для повторного использования, прежде чем поместить остальные файлы в архивы. Единственный вариант, при котором чек-лист запуска проекта будет целесо-

образен, — это если вы ранее нашли время, чтобы сохранить материалы из прошлых проектов.

Итак, мой чек-лист завершения проекта:

- Поставить отметку «выполнено» в планировщике или приложении по управлению проектами.
- Вычеркнуть цель, связанную с проектом, и переместить ее в секцию «выполнено».
- Кратко просмотреть промежуточные пакеты и переместить их в другие папки.
- Переместить папку проекта в архивы на всех платформах.
- Если проект становится неактивным, добавить заметку с его текущим статусом в папку проекта перед тем, как перемещать в архивы.

1. Поставить отметку «выполнено». Собственно, первый шаг — удостовериться, что работа над проектом на самом деле завершена. Зачастую для полного завершения работы необходимо выполнить несколько томительных задач — получить последние одобрения, закончить с бумажной волокитой, отправить итоговые результаты. Поэтому я и обращаюсь к своему планировщику — специальному приложению, своего рода цифровому списку дел*, где я отслеживаю, что еще не сделано.

И если в этом перечне все задачи будут выполнены, я могу пометить проект завершенным и переходить к следующим шагам.

2. Вычеркнуть цель, связанную с проектом, и переместить ее в секцию «выполнено». С каждым проектом, над которым я работаю, обычно связана соответствующая цель. Все мои цели сохранены в одной цифровой заметке, где они от-

* Хотя это и выходит за рамки этой книги, я оставил список рекомендуемых планировщиков для разных операционных систем в путеводителе по ресурсам «второго мозга» на сайте: <https://www.buildingasecondbrain.com/resources> — *Примеч. автора.*

сортированы от краткосрочных на следующий год к долгосрочным на годы вперед.

Я обычно пользуюсь моментом и думаю о том, удалось ли мне достичь цели, которую я изначально поставил в качестве желаемого результата работы над проектом. Если я ее добился, какие факторы привели к этому успеху? Как я могу повторить его или удвоить эти усилия в следующий раз? Если результат не достигнут, что случилось? Что я могу узнать или изменить, чтобы в следующий раз не совершить те же ошибки? Количество времени, которое нужно потратить на эти размышления, зависит от размаха проекта. Работа над крупномасштабным командным проектом справедливо потребует глубокой аналитики, а размышлениям над скромным личным проектом на стороне будет достаточно и нескольких минут.

Мне нравится вычеркивать цель и перемещать ее в секцию «выполнено». Каждый раз, когда мне нужна дополнительная мотивация, я просматриваю этот список, напоминающий обо всех значимых целях, которых я достиг в прошлом. И не важно, большие это цели или маленькие, — ведение списка ваших побед и успехов очень полезно для вашего «второго мозга».

3. Кратко просмотреть промежуточные пакеты и переместить их в другие папки. Далее я просматриваю папку завершеного проекта, чтобы выявить все созданные промежуточные пакеты, которым можно в будущем найти другое применение. Это может быть дизайн веб-страницы, который можно использовать в качестве шаблона для будущих сайтов, план оценки индивидуальной производительности или серия вопросов для собеседования, которая может пригодиться при найме сотрудников в будущем.

Нужно изучить под особым углом каждый из этих документов и файлов, чтобы разглядеть в них продукты качественного мышления. Большая часть нашей работы со временем повторяется с небольшими изменениями. Научившись продолжать размышления с того места, где вы остановились в прошлый

раз, вы никогда не будете начинать с нуля, а окажетесь на шаг впереди.

Я перемещаю любые промежуточные пакеты, которые могут иметь отношение к другому проекту, в папку этого проекта. Это же касается заметок из категорий сфер жизни и ресурсов. Не переживайте, если вы не отыщете все нужные заметки до одной. При будущих поисках в архивах вы всегда сможете увидеть все доступные файлы, поэтому не беспокойтесь, что что-то может потеряться.

4. Переместить папку проекта в архивы на всех платформах. Затем настает время переместить папку проекта в архивы в моем приложении для ведения заметок и на других платформах, на которых я работал над этим проектом. Для меня это обычно папка документов на компьютере и облачное хранилище.

Это действие гарантирует, что ваш список активных проектов не будет загроможден старыми, устаревшими файлами из прошлого, но при этом все файлы сохраняются на случай, если они неожиданно понадобятся в будущем.

5. Если проект становится неактивным, добавить заметку с его текущим статусом в папку проекта перед тем, как перемещать в архивы. Этот шаг обязателен только в том случае, если проект отменяется, переносится или ставится на паузу вместо завершения. Чтобы его не было видно, я все равно хочу заархивировать его, однако в этом особом случае остается выполнить одно действие.

Я добавляю новую заметку в папку проекта, которая называется «текущий статус», в которую пишу несколько комментариев, чтобы вернуться к ней в будущем. Например, несколько пунктов для описания моих последних действий, немного деталей о том, почему проект был отменен или отложен, кто над ним работал и в какой роли, а также всё, что вы узнали и изучили. Этот «мост Хемингуэя» придает мне уверенность

в том, что я могу заморозить проект, зная, что могу вернуть его к жизни в любое время.

Я был поражен фактом, что даже если честно сказать себе, что пора приостановить проект, и потратить эти несколько минут на то, чтобы сохранить свои текущие мысли о нем, зачастую я могу вернуться к нему спустя несколько месяцев или даже лет, затратив минимум усилий. Осознание того, что можно отложить проект в «долгий ящик», очень воодушевляет, ведь это позволяет разгрузиться от необходимости держать мысли о нем в уме. Невероятно приятно осознавать, что мне не нужно добиваться прогресса на всех фронтах все время.

Рассмотрим несколько других пунктов, которые вы можете включить в свой чек-лист завершения проекта. Я рекомендую вам составить его индивидуально, под свои потребности:

- **Ответить на вопросы по итогам разбора полетов.** Что вы узнали? Что сделали хорошо? Что можно было сделать лучше? Что можно улучшить к следующему разу?
- **Пообщайтесь с заинтересованными лицами.** Уведомьте о завершении проекта и его результатах руководителя, коллег, клиентов, акционеров, подрядчиков и т. д.
- **Определите критерии успеха.** Были ли достигнуты цели проекта? Если да, то каким образом, если нет, то почему? Насколько окупилась вложения?
- **Официально завершите проект и отпразднуйте.** Отправьте последние электронные письма, счета, чеки, формы обратной связи или иные документы, а затем отпразднуйте свои достижения вместе с командой или партнерами, чтобы получить чувство удовлетворения от каждого приложенного усилия.

На «первый прогон» чек-листа завершения вам потребуется даже меньше времени, чем для чек-листа запуска проекта — не более 10–15 минут, чтобы захватить любые отдельные материалы и идеи. Поскольку вы не знаете наверняка, будет ли вам

когда-либо полезен любой из этих файлов, вам следует свести к минимуму количество дополнительного времени и внимания, которое вы посвящаете им. Вложите ровно столько усилий, чтобы в будущем вы смогли определить, соответствует ли тот или иной файл вашим потребностям при работе над проектом. И если он соответствует, то вы сможете решить, стоит ли ваших усилий организация материалов и извлечение сути из них.

Цель использования чек-листов проектов не в том, чтобы сделать вашу работу жесткой и шаблонной. Они помогут вам четко и решительно начинать и завершать работу над проектами, чтобы не оставалось бесконечных «зависших» обязательств. Считайте чек-листы чем-то вроде строительных лесов — каркасного оборудования, гарантирующего, что здание, которое вы строите, будет стоять. А строительные леса рано или поздно убирают. Таким же образом привычки вести чек-листы впитаются в образ вашего мышления и станут вашей второй натурой. И вы даже не подумаете о начале работы над каким-то новым проектом, не отправив запрос в свой «второй мозг», чтобы узнать, есть ли там материалы, которые можно использовать повторно.

Привычка делать обзоры: почему заметки следует анализировать пакетно (и как часто)

Давайте поговорим о еженедельных и ежемесячных обзорах.

Практику проводить еженедельные обзоры впервые ввел бизнес-тренер и писатель Дэвид Аллен в своей влиятельной книге «Как привести дела в порядок»*. Он определил еженедельный обзор как регулярную проверку своей рабочей

* Книга «Как привести дела в порядок», известная как GTD (Getting Things Done), является полезным дополнением к области управления личными знаниями. В ней применяется тот же подход — «выбросить что-то из головы», который мы используем в заметках с практической информацией, например со списками дел. — *Примеч. автора.*

и личной жизни, в ходе которой вы собираете и обрабатываете информацию один раз в неделю. Аллен рекомендует использовать эту привычку, чтобы записывать новые дела, которые необходимо сделать, актуализировать данные по активным проектам и определиться с приоритетами на будущую неделю.

Я предлагаю добавить еще один шаг: делать обзор заметок за прошедшую неделю, давать им короткие названия, выдающие их суть, и распределить их в соответствующую категорию PARA. Во многих приложениях для ведения заметок есть категория «несортированные», где новые заметки копятся до тех пор, пока о них не вспомнят. Эта «пакетная обработка» длится считанные секунды для каждой заметки, и провести ее полностью можно за несколько минут.

Давайте углубимся в детали и посмотрим, как еженедельные и ежемесячные обзоры могут помочь вам держать свой «второй мозг» готовым к любой ситуации.

Шаблон еженедельного обзора: перезагружаемся, чтобы не переузиться

Предлагаю вашему вниманию свой чек-лист еженедельного обзора, который в зависимости от загруженности недели я обычно заполняю в течение 3–7 дней. Смысл не в том, чтобы следовать жесткому графику, а выработать привычку регулярно очищать свои входящие сообщения и цифровые рабочие пространства, чтобы они не переполнялись. Этот чек-лист я храню на цифровой заметке на своем компьютере, чтобы можно было без проблем обратиться к нему.

- Очистить папку «Входящие» электронной почты.
- Проверить календарь.
- Очистить рабочий стол моего компьютера.
- Очистить раздел «Входящие» в приложении для ведения заметок.
- Выбрать задачи на неделю.

1. Очистить папку «Входящие» электронной почты. Я начинаю с очистки в своем e-mail входящих писем, оставшихся с прошлой недели. Обычно в течение недели из-за других дел у меня нет времени, чтобы это сделать, но я понял, что, если позволяю от недели к неделе сообщениям накапливаться, становится сложнее следить как за новыми письмами, на которые нужно реагировать, так и за оставшимися старыми письмами.

Любые вопросы, требующие действия, я сохраняю в своем планировщике, и все заметки — в приложении для их ведения.

2. Проверить календарь. Затем я перехожу к календарю. В нем я вижу все свои планы на неделю, в том числе дела и встречи, для которых мне нужно освободить место. Обычно я просматриваю последние две недели на случай, если мне нужно что-то доработать, и две ближайшие недели, если мне следует к чему-то подготовиться.

Опять же, все действия сохраняю в планировщике, а заметки — в приложении.

3. Очистить рабочий стол моего компьютера. Далее я удаляю файлы, накопившиеся на рабочем столе моего компьютера. Со временем я понял, что если нагромождать их неделю за неделей, то рано или поздно мое цифровое пространство настолько забивается, что я не могу мыслить ясно.

Любые потенциально актуальные для моих проектов, сфер жизни и ресурсов файлы я перемещаю в соответствующие категории PARA на моем компьютере.

4. Очистить раздел «Входящие» в приложении. Когда я перехожу к четвертому шагу, раздел «Входящие» в моем приложении для ведения заметок уже заполнен интересными файлами с предыдущих трех этапов — с электронной почты, календаря и рабочего стола компьютера. Они добавились к остальным заметкам, которые я сохранил на прошлой неделе (за неделю их накапливается примерно 5–15).

На данном этапе я провожу «пакетную обработку» сразу всех заметок, быстро и интуитивно решая, в какие папки категорий PARA их нужно распределить, а также создавая новые папки, если это необходимо. «Единственно правильного» места для заметок нет, а поиск — невероятно эффективный инструмент, поэтому я сохраняю заметки в первом месте, которое приходит мне в голову.

Вы можете обратить внимание на то, что это единственный шаг моего еженедельного обзора, напрямую связанный со «вторым мозгом». Просмотр входящих заметок, присвоение каждой из них информативного названия и перемещение в правильную категорию PARA — простой и удобный процесс. Я не провожу их обобщение и не выделяю фрагменты. Я не пытаюсь понять их содержание или усвоить его. Я не беспокоюсь обо всех темах, к которым они потенциально могут относиться.

Все эти размышления я приберегу на будущее, когда точно пойму, чего пытаюсь достичь, и буду находиться в поиске структурного элемента знания, который поможет мне приблизиться к этой цели. Данный еженедельный процесс сортировки служит легким напоминанием о знаниях, которые я накопил за неделю, и обеспечивает здоровый поток новых идей и размышлений, поступающих в мой «второй мозг».

5. Выбрать задачи на неделю. Это последний этап моего еженедельного обзора — разобрать «входящие» в моем планировщике. К этому моменту у меня уже сложился ряд задач из электронной почты, календаря, заметок и компьютера, поэтому мне требуется несколько минут, чтобы распределить их по правильным проектам и сферам жизни.

Последний этап моего еженедельного обзора — выбрать задачи, которые мне нужно выполнить на следующей неделе. Поскольку я только что проанализировал весь свой цифровой мир и принял во внимание всю потенциально актуальную информацию, я с абсолютной уверенностью могу принять это решение и начать свою неделю, работая над нужными вещами.

Шаблон ежемесячного обзора: достигаем ясности и контроля

Еженедельный обзор конструктивен и практичен, однако я рекомендую проводить ежемесячный обзор, который отличается более высоким уровнем рефлексии и целостности. Это возможность оценить картину целиком и рассмотреть фундаментальные изменения ваших целей, приоритетов и систем, поразмышлять о которых в повседневной суете вам может не хватить времени.

Мой ежемесячный обзор выглядит так:

- Просмотреть и обновить цели.
- Просмотреть и обновить список проектов.
- Просмотреть мои зоны ответственности.
- Просмотреть задачи без конкретного срока выполнения.
- Пересмотреть приоритет задач.

1. Просмотреть и обновить цели. Начинаю я с обзора своих квартальных и годовых целей. Я задаю себе вопросы в духе: «Каких успехов я достиг, чего добился?» и «Что пошло не по плану и чему я могу на этом научиться?» Я потрачу немного времени, чтобы вычеркнуть выполненные цели, добавить недавно появившиеся или изменить скоуп уже утративших значение задач.

2. Просмотреть и обновить список проектов. В этот шаг входит перенесение всех завершенных или отмененных проектов в архивы, добавление новых или обновление активных проектов для понимания, что в них изменилось. Я также обновлю содержимое папок в приложении для ведения заметок, чтобы отразить эти изменения.

Важно отметить, что список проектов остается актуальным, своевременным и точным отражением ваших жизненных целей и приоритетов. Тем более что проект — это главная единица организации вашего «второго мозга». Когда папка

проекта готова и ожидает действий, ваш разум нацелен на то, чтобы замечать лучшие идеи и сохранять их для продвижения проекта вперед.

3. Просмотреть мои зоны ответственности. На этом этапе я думаю о главных сферах моей жизни — здоровье, финансах, отношениях с людьми, семейной жизни — и решаю, хочу ли я что-то изменить, принять какие-то меры. Эти размышления часто добавляют новые пункты в мой планировщик и новые заметки в приложение для их ведения.

В записных книжках разных сфер жизни часто содержатся заметки, в которых зарождаются будущие проекты. Например, в папку «Дом» я сохранял фотографии для перестройки домашней студии, о которой я упоминал ранее. Еще задолго до того, как этот проект стал активным, у меня уже было место для сбора идей и вдохновения, поэтому все уже было готово, и нам оставалось лишь объявить о начале работы.

4. Просмотреть задачи без конкретного срока выполнения. Это особая категория: я когда-нибудь захочу выполнить все эти задачи, но не в ближайшем будущем. Например, выучить китайский язык или посадить сад. За подобными будущими мечтами важно следить, но они не должны мешать тем задачам, которые приоритетны для вас сегодня. Я уделяю несколько минут таким задачам на случай, если какая-то из них будет обладать практической ценностью. Например, когда мы с женой стали жить вместе в своем доме, наша мечта завести собаку стала реальностью, а при постоянных переездах из одной квартиры в другую это было невозможно. Я уже сохранил к тому моменту несколько заметок о том, каких собак нужно рассматривать (энергичных, гипоаллергенной породы, ладящих с детьми и т. д.), и когда я дошел до этого шага в своем ежемесячном обзоре, эти заметки сразу всплыли на поверхность.

5. Пересмотреть приоритет задач. Итак, я наконец-то выполнил все предыдущие шаги, и передо мной сформировалась общая картина: цели, которых нужно достичь, проекты «в уме». Настало время пересмотреть приоритет задач. Зачастую я удивляюсь, как много может измениться за месяц. Списки дел, которые казались критически важными в прошлом месяце, могут стать абсолютно неактуальными в этом и наоборот.

Привычки замечать: используем «второй мозг», чтобы сконструировать удачу

Переходим к третьей категории привычек, которые пригодятся вам, когда вы начнете использовать свой «второй мозг» на практике в реальном мире. В некотором смысле это важнейшая категория, но при этом наименее предсказуемая. Я называю эти привычки «привычками замечать» — замечать и использовать небольшие возможности (которые иначе вы бы просто пропустили), позволяющие сохранить те данные, которые упростят поиск важной заметки. Приведу несколько примеров:

- вы замечаете, что идея, о которой вы размышляете, может быть потенциально ценной, и фиксируете ее, отбрасывая мысль: «А, да так, ничего особенного»;
- вы замечаете, что идея, с которой вы знакомитесь, находит в вас отклик, поэтому тратите еще несколько секунд, чтобы отметить ее;
- вы замечаете, что заметку можно было бы назвать удачнее, и переименовываете ее, чтобы вам в будущем было легче ее найти;
- вы замечаете, что можете переместить заметку в папку другого проекта, где она будет более полезной, или связать ее с ним;
- вы видите возможности объединить как минимум два промежуточных пакета в новую, более масштабную работу, чтобы вам не приходилось начинать ее с нуля;

- вы замечаете шанс объединить похожий контент из разных заметок в одну, чтобы он не был разбросан по разным местам;
- вы замечаете, что имеющийся у вас промежуточный пакет уже мог помочь другому человеку решить свою задачу, и делитесь им с ним, даже если промежуточный пакет не идеален.

В отличие от списков дел у заметок есть преимущество: они не срочные. Если упустить из виду важное дело, это может привести к катастрофическим результатам. Однако заметки можно легко поставить на паузу в любой момент, когда вы будете заняты, без каких-либо негативных последствий. Если у вас каждую неделю есть время организовать свои заметки, это прекрасно. Если нет, то не проблема. Я часто могу неделями или месяцами не очищать входящие заметки, прежде чем я найду для этого время. Они всегда к этому готовы, поэтому они дождутся меня.

Самое распространенное заблуждение об организации заметок, с которым я сталкиваюсь при работе с клиентами, заключается в том, что это тяжелая работа. Они будто верят, что, если бы они могли забыть о деловом календаре и отложить свои текущие обязательства на несколько дней, они бы наконец смогли навести порядок и очистить свой разум.

Даже в тех редких случаях, когда я видел, что людям каким-то чудом удавалось высвободить настолько большой отрезок времени, он никогда не проходил хорошо. Как правило, они зарывались в мелочах и с трудом преодолевали гору накопившихся вещей, за которые они хотели взяться. Затем их охватывает чувство вины из-за того, что они не могли добиться прогресса, даже имея в своем распоряжении много времени. Для людей неестественно полностью реорганизовать свой мир в один присест. Человеческая жизнь многослойна и многогранна, поэтому в ней есть место абсолютно любой мелочи.

Крайне важно оставаться организованными, однако необходимо совершенствоваться в течение жизни маленькими шагами, в промежутках между продвижением ваших проектов вперед, когда вы замечаете маленькие возможности для улучшения.

Приведу более конкретные примеры того, как могут выглядеть эти возможности:

- вы решаете провести свой следующий отпуск в Коста-Рике, поэтому перемещаете заметку с полезными фразами на испанском языке из папки ресурсов «Языки» в папку проекта «Коста-Рика», чтобы поспособствовать этой поездке;
- ваш технический директор уходит на другую работу, и вам необходимо нанять нового, поэтому вы перемещаете созданную вами в прошлый раз папку «Наем технического персонала» из архивов в проекты, чтобы облегчить поиск;
- вы планируете провести очередной семинар и перемещаете PDF-файл с практическими упражнениями для него из папки сферы под названием «Семинары» в папку нового проекта, которая будет посвящена этому конкретному семинару;
- вы понимаете, что вам нужно купить новый компьютер, потому что ваш нынешний работает слишком медленно, и перемещаете несколько статей, сохраненных в папке ресурсов «Компьютерные исследования», в папку нового проекта, которая будет называться «Покупка нового компьютера».

Все эти действия занимают мгновения и выполняются по итогам изменений ваших целей и приоритетов. Нам заранее следует избегать большого количества тяжелой работы, и не только потому, что она отнимает драгоценные силы и время, но и потому что она привязывает нас к определенному порядку действий, который может оказаться неправильным.

Когда ваши цифровые заметки становятся *рабочей* средой и перестают быть обыкновенным хранилищем, вы проводите в них намного больше времени. А это неизбежно ведет к тому, что вы заметите гораздо больше возможностей для перемен, чем ожидаете. Со временем это постепенно создаст среду, гораздо больше соответствующую вашим реальным потребностям, чем все, что вы могли заранее запланировать. Профессиональные шеф-повара поддерживают порядок в своей среде с помощью небольших импульсов и корректировок. И вы тоже можете использовать свои привычки замечать, чтобы организовывать работу на ходу.

Ваша очередь: идеальная система, которой вы не пользуетесь, не идеальна

Действия, связанные со всеми тремя типами привычек, с которыми мы сейчас познакомились (чек-листы запуска и завершения проекта, еженедельные и ежемесячные обзоры, привычки замечать), должны выполняться быстро, в свободные промежутки времени в течение дня.

Они по определению должны подстраиваться под деятельность, которую вы уже в той или иной форме ведете. Возможно, они даже немного структурируют ее. Эти действия не должны быть грандиозными подвигами, требующими от вас огромного количества времени в полной изоляции в стиле дзен, что само по себе нереально, и, если вы будете ждать этих идеальных условий, вы никогда и первого шага не сделаете.

Предложенные мной чек-листы — отправная точка, которая поможет вам добавить немного предсказуемости в часто беспорядочную и непредсказуемую среду. Они обеспечивают регулярность действий по приему, обработке и использованию информации в цифровом виде, при этом от вас не потребуется бросить все свои дела и реорганизовать сразу всё в один присест.

Хочу напомнить, что обслуживание вашего «второго мозга» проходит в очень щадящем режиме. В отличие от двигателя

автомобиля здесь ничего не взорвется, не загорится и не сломается, если вы на несколько дней, недель или даже месяцев пустите ситуацию на самотек. Весь смысл создания «второго мозга» и сохранения ваших мыслей в нем заключается в том, чтобы эти мысли были неподвластны течению времени. Они будут готовы к тому, чтобы вы вернулись к работе ровно с того момента, на котором закончили, когда у вас будет больше времени или мотивации.

Если говорить точнее:

- нет необходимости сохранять все идеи — лучшие из них всегда возвращаются;
- нет смысла часто очищать вашу папку «Входящие» — это не список дел, когда одна пропущенная заметка может привести к негативным последствиям;
- нет нужды устанавливать строгие сроки для обзора или обобщения заметок: мы не пытаемся полностью зазубрить их содержание или держать их в голове;
- при организации заметок или файлов по системе PARA решение распределять по папкам не требует большого количества усилий, ведь поиск — очень эффективный запасной вариант.

Правда в том, что у любой системы, которая во имя своей надежности должна работать идеально, уже есть серьезные недостатки. «Идеальная» система, которую вы не используете, потому что она слишком сложная и подвержена ошибкам, не идеальна. Более того, она хрупкая и развалится сразу после того, как вы переключите внимание на что-то другое.

Нам следует помнить, что мы не выстраиваем энциклопедию безукоризненно систематизированных знаний. Мы создаем *систему, которая будет работать*. И не только в прямом смысле, ведь это константа нашей повседневной жизни. По этой причине вам необходимо выбрать систему, которая не будет идеальной, но при этом продолжит быть полезной в реалиях вашей жизни.

Путь к самореализации

Идеей хочется делиться. От этого она становится сложнее, интереснее и, скорее всего, пригодится многим людям.

*Эдриэнн Мари Браун,
писательница, активистка**

На протяжении большей части истории одна из ключевых проблем человечества заключалась в получении информации, ведь полезные и достоверные данные было практически нигде находить. Они либо содержались в рукописях, сложных для расшифровки, либо оставались в головах ученых. Доступ к информации был ограниченным, но для большинства людей проблема состояла вовсе не в этом. В их жизни и не требовалось много информации. Их основным вкладом был физический труд, а вовсе не идеи.

За последние несколько десятилетий эта ситуация изменилась, хоть с точки зрения истории и прошел лишь миг. Все мы внезапно оказались подключенными к бесконечному потоку данных, которые постоянно обновляются и доставляются со скоростью света через сеть интеллектуальных устройств, встроенных в каждый уголок нашей жизни.

Более того, изменилась и сама природа труда. Ценность умственного труда сейчас превалирует над ценностью труда

* Предпочитает писать свое имя строчными буквами. — *Примеч. ред.*

физического. Сегодня наши знания — самый важный интеллектуальный актив, а возможность задействовать наше внимание — самый ценный навык. Инструменты нашего ремесла стали абстрактными и нематериальными: структурные элементы идей, размышления, факты, каркасы и ментальные модели.

Теперь наша задача состоит не в том, чтобы добыть больше информации. При рассмотрении дивергенции и конвергенции мы поняли, что необходимо находить способы перекрывать этот бесконечный поток, чтобы мы вообще могли довести что-либо до конца. Прежде всего — любое изменение нашего взаимодействия с информацией требует изменение нашего мышления. В этой главе мы рассмотрим, на что это изменение будет похоже и что мы ощутим, когда оно произойдет.

Образ мышления важнее инструментов: в поисках идеального приложения

Большая часть этой книги посвящена приобретению новых инструментов для работы с информацией. Однако с годами я заметил, что не инструментарий ограничивает потенциал человека, а его образ мышления.

Возможно, вы решили прочитать эту книгу, потому что узнали об управлении личными знаниями, или, может быть, когда пытались найти руководство по использованию нового крутого приложения для ведения заметок. Не исключено, что вас затянул анонс новых техник повышения вашей продуктивности, или же это была привлекательность системного подхода к творчеству.

Что бы вы ни искали, все эти пути, если вы захотите им следовать, в итоге приведут вас к одной точке: личностному росту. Между нашим внутренним «я» и цифровой жизнью нет барьера: убеждения и взгляды, которые формируют наше мышление в одном контексте, неизбежно проявятся и в других.

В основе наших проблем с продуктивностью, творчеством и производительностью лежит наше фундаментальное отношение к информации. Оно ковалось во время вашего воспитания,

приобретения нового опыта, а еще на него повлияла ваша личность, стиль обучения, отношения с людьми и ваши гены. И вы научились определенным образом реагировать на новые идеи. Вы воспринимаете поступающую информацию по-разному — с предвкушением, страхом, неуверенностью в своих силах или испытывая другие сложные чувства, свойственные только вам.

Это сложившееся изначально отношение к информации окрашивает каждый аспект вашей жизни. Вы учились и писали тесты в школе, глядя на все с такой точки зрения. Оно подготовило фундамент для профессии и карьеры, которую вы строили. И даже в этот самый момент, когда вы читаете эти слова, оно работает в фоновом режиме. Это отношение диктует вам, что думать о прочитанном, как его интерпретировать, как к нему относиться и как это применимо к вам.

Наше отношение к информации сильно влияет на то, как мы видим и понимаем мир и наше место в нем. Наш успех на работе зависит от способности использовать информацию более эффективно и умения думать быстрее, изощреннее и лучше. Общество становится все более сложным, и акцент на личностном интеллекте только усиливается. Качество нашего мышления стало одной из главных черт, определяющих нашу идентичность, репутацию и качество нашей жизни. Нам постоянно советуют, что нужно знать больше, чтобы иметь возможность достичь наших целей и исполнить наши мечты.

Что бы вы ответили мне, если бы я сказал вам, что это неправда?

Страх: нашего ума может быть недостаточно

Поговорим о достижении наших целей. Нет, дело не в том, что врожденный интеллект бесполезен, а в том, что чем сильнее вы нагружаете свой биологический мозг, когда пытаетесь получить желаемое и необходимое, тем труднее ему будет функционировать под этой тяжестью. Вы почувствуете себя более напряженным и беспокойным, будете ощущать множество

трудностей. И чем больше времени ваш мозг будет тратить на достижение целей, решение задач и преодоление трудностей, тем меньше времени у вас останется на творчество, изобретение и попросту наслаждение жизнью. Да, мозг может решать проблемы, но это не является его единственной целью. Ваш разум предназначен для чего-то более грандиозного.

Именно это фундаментальное отношение к информации будет меняться по мере интеграции в вашу жизнь «второго мозга». Вы начнете замечать связи, о которых ранее и не подозревали. Смесь идей о бизнесе, психологии и технологиях может породить открытия, о которых вы никогда прежде не задумывались. Уроки искусства, философии и истории переплетутся, позволив вам увидеть, как устроен мир. Естественно, вы начнете объединять эти идеи, чтобы формулировать новые точки зрения, теории и стратегии. Элегантность созданной вами системы и то, как она удивительным образом привлекает ваше внимание к необходимой информации, наполнят вас чувством благоговения.

Возможно, вы не считаете себя ни писателем, ни творцом, ни экспертом. Я себя точно не считал кем-то из них, когда я впервые начал вести заметки о своих проблемах со здоровьем. Как только вы начнете рассматривать даже самые смелые свои амбиции с точки зрения маленьких фрагментов информации, которые их составляют, вы начнете понимать, что любой опыт или секундное прозрение может быть ценным. Ваши страхи, сомнения, ошибки, оплошности, неудачи и самокритика — это всего лишь информация, которую следует принять, обработать и осмыслить. Все это является частью большего, постоянно развивающегося целого.

Участница одного из моих курсов, Амелия, недавно рассказала мне, что начало создания «второго мозга» изменило ее отношение к интернету на диаметрально противоположное. Ранее она называла его «сенсационным и оскорбительным» и, как следствие, вообще не хотела связываться с онлайн-миром. Как только у нее появилось место, где она могла отбирать лучшее из интернета, игнорируя при этом всю ненужную информацию, она рассказала мне, что начала видеть интернет

в совершенно новом свете. Амелия — опытный тренер по лидерству. Она руководит программой, по которой обучает лидеров управлять своей нервной системой, чтобы повысить их уровень благополучия и эффективности. Представьте, насколько больше стало людей, до которых она теперь может достучаться со своим опытом, ведь теперь интернет для нее — источник знания и средство связи, а не просто неструктурированный поток информации.

Как происходит такая радикальная перемена? Ведь Амелия не узнала что-то, чего не знала раньше. Она посмотрела на мир другими глазами, сквозь призму благодарности и изобилия. Мы не всегда можем контролировать то, что с нами происходит, но всегда можем решить, с какой стороны на это смотреть. Это основной выбор, который у нас имеется при создании собственной реальности: используя невероятную силу одного лишь нашего внимания, мы можем насытить свой опыт, а можем и истощить его.

Когда вы создадите свой «второй мозг», неизбежно подвергнется изменениям первый, биологический. Он начнет приспосабливаться к присутствию нового технологического расширения и воспринимать его как продолжение самого себя. Вам станет спокойнее, ведь вы будете знать, что все идеи отслеживаются. Вам будет легче сосредоточиться, ведь вы знаете, что можно поставить некоторые мысли на паузу и вернуться к ним позже. Я часто слышу, что люди начинают чувствовать колоссальную уверенность в своих целях и мечтах, в том, что они хотят изменить или на что повлиять в мире, потому что они знают, что их поддерживает мощная система, делающая каждый их шаг более значимым.

Ищем новую работу первому мозгу

Вместо того чтобы биологический мозг мог оптимизировать ваш разум и управлять каждой мелкой деталью вашей жизни, ему следует «уволиться» с этой работы и «получить новую

должность» — «генерального директора» вашей жизни, который организует процесс превращения информации в конкретный результат и управляет им. Мы просим свой первый мозг передать работу по запоминанию внешней системе, тем самым освобождая его от необходимости поглощать новые знания и внедрять их в жизнь разными творческими способами.

Ваш «второй мозг» всегда действует, у него идеальная память, и его масштабы бескрайние. Чем больше вы делегируете сохранение, организацию файлов и извлечение сути из них новым технологиям, тем больше времени и сил у вас остается на самовыражение.

Как только тело перестанет ограничивать ваш физический потенциал, вы сможете свободно увеличить поток поступающей к вам информации, не увязая в нем. Вы станете уравновешеннее и спокойнее, зная, что можете отойти от этого потока в любое время, потому что все данные безопасно хранятся вне вашей головы. Вы будете более доверчивыми, поскольку научитесь доверять внешней системе. Более того, когда вы не несете ответственность за запоминание всех своих жизненных потребностей в одиночку, это очень обнадеживает. Вы откроете себя новым идеям, будете готовы рассматривать более нестандартные и незавершенные идеи ввиду того, что теперь у вас есть огромный выбор. Вы захотите рассмотреть несколько разных точек зрения от разных людей и не будете всецело привязываться к одной. А затем вы станете куратором этих точек зрения и получите свободу выбора убеждений и концепций, которые лучше других подойдут вам в разных ситуациях.

Делегирование обязанностей, которыми вы занимались долгое время, всегда пугает. К задворкам вашего сознания подкрадется голос страха, который спросит: «А мне-то что теперь останется делать?» или «Я вообще еще нужен? Представляю какую-то ценность?» Нас учат, что лучше взять на себя безопасную, стабильную роль, чем рисковать своим местом. Безопаснее не высовываться и не суетиться, чем стремиться к чему-то

лучшему. Освобождение самих себя от беспорядочной кучи мыслей требует смелости, ведь если эти мысли не будут нас отвлекать, мы останемся наедине с неудобными вопросами о нашем будущем и нашей цели.

Именно поэтому создание «второго мозга» — это путь к личностному росту. Когда начнет меняться ваша информационная среда, трансформации подвергнется и ваше мышление. Вы оставите за собой одну личность и приобретете другую: вы станете дирижером собственной жизни, проводником, но никак не пассажиром. Любые подобные изменения могут показаться противоречивыми и пугающими. Вы точно не знаете, кем вы станете, и что там, на другой стороне, но если вы выдержите этот переход, то там вас всегда будет ожидать новый горизонт — горизонт надежды, возможностей и свободы.

От дефицита к изобилию

Как вы поймете, что уже начали только что описанный мной переход к новой личности? Самая грандиозная перемена, которая последует сразу после того, как вы начнете создавать «второй мозг», заключается во взгляде на мир: вы будете смотреть на него с точки зрения изобилия, а не дефицита.

Я вижу очень много людей, которые пытаются функционировать в этом новом мире, опираясь на предположения из прошлого — информации мало, поэтому необходимо ее найти, усвоить и накопить, причем как можно больше. Мы привыкли воспринимать информацию с потребительской точки зрения: чем больше, тем лучше, ограничений нет. Считая по умолчанию, что она в дефиците, мы постоянно жаждем все больше и больше информации, и это наша ответная реакция на страх, что ее недостаточно⁴⁷. Нас учили, что информацию нужно тщательно оберегать, потому что люди могут использовать ее против нас или украсть наши идеи. А еще нас учили, что ценность и самоуважение приходят благодаря тому, что мы знаем и можем процитировать по команде.

Из главы 4 мы помним, как склонность к накоплению информации может стать самоцелью. Ведь очень легко собирать все больше и больше контента вне зависимости от того, будет ли он полезным или выгодным для нас или нет. Это настолько беспорядочное потребление информации, что мы считаем любой мем или случайное сообщение из социальных сетей таким же важным контентом, как и самую глубокую мудрость. Нами движет страх — боязнь пропустить что-то важное: факт, идею или историю, о которых говорят все. Вот он, парадокс накопительства: сколько бы мы ни собирали данных, нам всегда будет мало. Еще раз посмотрим на мир с позиции дефицита: должно быть, информация, которой мы уже обладаем, не слишком ценная, поэтому мы всегда ищем что-то во внешних источниках, чтобы заполнить пробелы внутри себя.

Противоположностью позиции дефицита является позиция изобилия. С нее можно наблюдать, что мир полон ценных и полезных вещей — идей, размышлений, инструментов, коопераций, возможностей. С позиции изобилия везде будет бесчисленное количество невероятно мощных знаний — в потребляемом контенте и социальных сетях, в наших телах, интуиции и разуме. При изобилии не нужно потреблять и понимать все эти знания и даже их большинство. Все, что нам необходимо, — это несколько семян мудрости, а те семена, в которых мы больше всего нуждаемся, раз за разом находят нас сами. Вам не нужно выходить на охоту за идеями. Вам нужно лишь прислушиваться к тому, что жизнь постоянно пытается вам сказать. Жизнь выводит на поверхность именно то, что нам нужно знать, нравится нам это или нет. Реальность, подобно отзывчивому, но непреклонному учителю, негибаема и не подчиняется нашей воле. Она терпеливо учит нас, показывает нам, где мы мыслим ошибочно. Как правило, эти уроки повторяются в нашей жизни снова и снова.

Переход к мышлению с позиции изобилия влечет за собой отказ от оказавшихся бесполезными для нас вещей, которые, по нашему мнению, были необходимы для нашего выживания.

ния. Это отказ от малоценной работы, которая дает нам ложное чувство безопасности, но не пробуждает наше высшее «я». Это отказ от малоценной информации, которая кажется важной, но не делает нас лучше. Это снятие защитного механизма страха, ограждающего нас от мнений других людей, поскольку он также не дает нам принимать дары, которые они хотят нам принести.

От обязательства к службе

Следующий сдвиг происходит, когда вы начинаете использовать свой «второй мозг» не только для запоминания, но и для создания связей и творчества. Вы перейдете к тому, что будете что-либо делать не из-за обязательств или давления, а следуя духу службы.

Я считаю, что большинство людей от природы хотят служить другим людям. Они хотят преподавать, наставлять, помогать, вносить свой вклад в общее дело. Желание отдавать является фундаментальной частью нашей человеческой природы.

А еще я замечаю, что многие люди откладывают выполнение этого желания на потом. Они ожидают определенного момента в будущем, когда их уровень восприятия будет высок, а времени, опыта и ресурсов будет достаточно. А этот момент постоянно откладывается, ведь они начинают новую карьеру, переходят на новую работу, заводят детей и просто пытаются не отставать от требований жизни.

Помогать другим вы не обязаны. Иногда это все, что вам нужно сделать, чтобы позаботиться о себе. Но я все равно снова и снова замечал, что происходит, когда люди накапливают все больше и больше знаний в своем «втором мозге», — медленно выплывает на поверхность их внутреннее желание служить другим. Когда люди сталкиваются с подтверждением всего, что они уже знают, больше не остается никаких причин ждать.

Делиться полученными знаниями необходимо. Какой смысл знать что-то, если это ни на кого, в том числе и на вас

самих, положительно не повлияет? Обучение не должно сводиться к накоплению запасов знаний, ведь это не золотые монеты. Знания — единственный ресурс, который становится лучше и ценнее по мере приумножения. Если я поделюсь с вами новым взглядом на ваше здоровье, финансы, бизнес или духовное начало, то эти знания не потеряют ценности для меня. Напротив, приобретут! Ведь теперь мы сможем говорить на одном языке, координировать наши усилия и делиться успехами в их применении на практике. Чем шире распространяются знания, тем более мощными они становятся.

В мире множество проблем, для решения которых у вас есть уникальные возможности. Проблемы общества — бедность, несправедливость и преступность. Проблемы в экономике — неравноправие, низкий уровень образования и права рабочих. Проблемы в организациях — сохранение штата сотрудников, корпоративная культура, рост. Словом, проблемы в жизни людей вокруг вас, которые могут решить ваши продукты, услуги и опыт. Все это поможет людям общаться, учиться или работать более эффективно. Райдер Кэрролл в своей книге «Bullet Journal метод: переосмысли прошлое, упорядочи настоящее, спроектируй будущее» написал: «Ваша уникальная точка зрения может залатать небольшую прореху в огромной дырявой ткани человечества».

Люди, до которых достучаться можете только вы, существуют. Только вы можете стать наставником для этих людей. Они не знают, где искать решение проблем, о наличии которых в своей жизни они даже не подозревают. Вы можете стать тем человеком, который им поможет с этим. Вы можете проявить малую часть той безмерной заботы, которую в вас всю жизнь вкладывали родители, учителя и наставники. Проще говоря, вы можете открыть невообразимые горизонты для окружающих вас людей.

Изначально «второй мозг» — система, которая призвана служить опорой вам и вашим целям, но вы можете легко использовать ее для поддержки других людей и их стремлений.

У вас есть все необходимое, чтобы передать это людям и стать силой добра в этом мире. Все начинается со знаний, которых в вашем распоряжении вагон и маленькая тележка.

От потребления к созиданию

Практика создания «второго мозга» — это нечто большее, чем просто сбор фактов, теорий и мнений других людей. По сути, это развитие самосознания и самопознания. Когда вы сталкиваетесь с идеей, которая находит в вас отклик, это происходит ввиду того, что идея отражает то, что уже есть внутри вас. Каждая внешняя идея подобна зеркалу, позволяющему понять что-то о нас самих и помогающему вспомнить истории, которые нужно рассказать.

Рожденный в Венгрии британский философ Майкл Поланьи в своей книге «Неявное измерение» (The Tacit Dimension, 1966) сделал наблюдение, известное с тех пор как «парадокс Поланьи». Кратко его можно сформулировать так: «Мы знаем больше, чем способны сказать».

Поланьи заметил, что люди могут выполнить множество задач, которые при этом они не могут в полной мере объяснить. Например, водить автомобиль или узнать человека по лицу. Мы можем попытаться описать, как мы это делаем, но все объяснения будут далекими от идеальных. Это происходит, поскольку мы полагаемся на *неявное знание*, которое невозможно описать в деталях. Мы обладаем этим знанием, однако оно находится в нашем подсознании и мышечной памяти, которые не связаны с нашей речью.

Эта проблема называется незнанием себя, и она стала серьезным препятствием в развитии искусственного интеллекта и других компьютерных систем. Ведь мы не можем описать, откуда мы знаем то, что знаем, а значит, эти данные нельзя ввести в программный код.

Проклятие ученых-компьютерщиков — это наше благословение, потому что это неявное знание олицетворяет последний

рубеж, на котором человечество превосходит машины. Основанные на неявном знании рабочие места будут автоматизированы в последнюю очередь.

При создании «второго мозга» вы соберете множество фактов и цифр, но они будут лишь средством для достижения цели — открытия неявного знания внутри вас. Оно уже там, но вам нужно вытащить его оттуда и перенести в сознательное. Если мы знаем больше, чем способны сказать, то нам необходима система для непрерывной разгрузки огромного количества знаний, которые мы получили из реальной жизни.

Вы знаете, как устроен мир, но не можете полностью выразить некоторые вещи словами. Человеческую природу вы понимаете на глубоко интуитивном уровне. Вы видите закономерности и связи в своей области, которых не увидит другой человек или машина. Благодаря жизненному опыту у вас есть свой, уникальный взгляд на мир. Через него вы можете воспринимать истины, которые могут оказать глубоко положительное влияние на вас и других.

Нам постоянно говорят, что мы должны оставаться верны себе и следовать навстречу своим самым сокровенным желаниям, но как быть, если вы не знаете, что это за желания и какие у вас цели? Что, если вы понятия не имеете, какая у вас жизненная цель или какой она должна быть? Дисциплинированность без самопознания невозможна. Откуда вы можете знать, чего хотите, если вы не знаете, кто вы?

Процесс самопознания может казаться мистическим, но я его считаю в высшей степени практичным. Он начинается с того, что откликается в вас. Вы замечаете, что во внешнем мире он словно взывает к вам и вызывает у вас ощущение deja vu. Внутри вас есть целая вселенная мыслей, идей и эмоций. Со временем вы сможете раскрыть новые грани себя и своей личности. Вы ищете что-то во внешнем мире, чтобы проводить поиски внутри себя, зная, что все найденное всегда было частью вас.

Наша фундаментальная потребность — самовыражение

В главе 1 я рассказал вам историю своего необъяснимого заболевания и как она привела меня к необходимости организации информации в цифровом виде.

Через несколько лет после начала этого пути я оказался в низшей точке. Казалось, я исчерпал все возможности, которые мне может предложить современная медицина. Врачи предполагали, что проблема в моей голове, ведь диагносты не смогли найти никакой патологии. Я испытывал самые сильные боли за время недуга и просыпался с таким напряжением в шее, будто ее сжимали тиски.

Я начал удаляться от друзей и перестал вписываться в социальные круги, потому что меня поглотила сильная боль. Мое внимание было полностью сосредоточено на физической боли, и мне было трудно поддерживать разговор. Я стал проводить все больше времени наедине с собой, в интернете, где я мог общаться невербально. Мой взгляд на жизнь стал мрачным, и я медленно погружался в депрессию и отчаяние. Какое-то время мне казалось, что у меня нет будущего. Как ходить на свидания или заводить друзей, если не можешь говорить? Какую работу я мог бы выполнять с непредсказуемой хронической болью? На какое будущее вообще можно было рассчитывать, если мне становилось все хуже, а лечения или даже диагноза на горизонте не предвиделось?

Примерно в то время я совершил два открытия, которые изменили и спасли мою жизнь. Первое из них: медитация и осознанность. Я начал медитировать и открыл для себя целый мир духовности и самоанализа, о существовании которого я и не подозревал. К своему удивлению, я узнал, что я не являюсь собственными мыслями: они были постоянной фоновой болтовней моего подсознания, и я мог выбирать, «верить» ли им. Благодаря медитации я почувствовал такое облегчение, какое не могли принести любые прописанные врачами препараты. Боль

стала моим учителем, указав мне на то, что требовало моего внимания.

Когда мой опыт в медитации стал более глубоким и волнующим, мне захотелось поделиться им с другими людьми. Это привело меня ко второму значимому открытию: писать для широкой публики*. Я завел блог, и первая моя запись в нем была о моем опыте ретрита випассана** на севере Калифорнии. У меня все еще сохранялись проблемы с речью, поэтому писательство стало моим убежищем. В своем блоге я мог поделиться всем, чем хотел, и настолько подробно, насколько хотел. Решения принимал я, и мою возможность выразить себя ничто не ограничивало.

Благодаря этому опыту я сделал вывод: самовыражение — фундаментальная человеческая потребность. Для выживания оно так же важно, как пища или крыша над головой. У нас должна быть возможность делиться историями из нашей жизни — от незначительных моментов (например, сегодняшних событий в школе) до самых грандиозных теорий о смысле жизни.

Ваша очередь: не бойтесь делиться

Многие люди рассказывали мне о своей жизни, и раз за разом я замечал, что большинство из них может поделиться красивыми, трогательными и сильными историями. Их опыт уникален, и он открыл им высшую мудрость, однако они почти всегда недооценивают этот опыт. По их мнению, когда-нибудь настанет время поделиться этими историями. А я прямо здесь

* Я осознал невероятную силу моего писательства для широкой публики благодаря сотрудничеству с Дэвидом Переллом, который учит писать в своей онлайн-школе Write of Passage. Подробнее вы можете познакомиться с ней на <https://writeofpassage.school/> — *Примеч. автора.*

** Випассана — древняя индийская техника медитации. Слово означает «видеть вещи такими, какие они есть». Главная цель випассаны — это развитие понимания непостоянства всего сущего. — *Примеч. перев.*

и сейчас скажу вам, что причин ждать нет. Весь мир отчаянно хочет услышать то, что вы знаете. Вы можете изменить жизнь людей, поделившись с ними частичкой себя.

Чтобы встать во весь рост и донести свое сообщение, требуются смелость и признание собственной уязвимости, ведь придется идти против течения, отказаться молчать и прятаться перед лицом страха. Нужно найти свой голос и совершить радикальный акт самоуважения — поделиться своей правдой. Кто вы, чтобы высказываться? Кто сказал, что у вас есть что предложить? Кто вы такой, чтобы требовать внимания людей и занимать их время?

Единственный способ узнать ответы на эти вопросы — высказаться и понаблюдать за тем, что произойдет дальше. Часть того, что вы скажете, может не представлять ценности для других и не откликнуться у них, но порой вы можете наткнуться на то, что либо способ восприятия, либо точка зрения, либо сама история поразит людей, и их мировоззрение начнет меняться на ваших глазах. Таким человеком может быть клиент, подписчик на вашу социальную сеть или человек, который просто решил выпить с вами кофе. В такие моменты над пропастью, разделяющей двух людей, возводится мост. На мгновение вы отчетливо сможете почувствовать, что мы все заодно. Мы все являемся частью огромной дырявой ткани человечества, и ваше высшее призвание — попросту сыграть в нем свою роль.

Сила «второго мозга» укрепит вас в осознании того, что вы можете делать все, что хотите, и быть тем, кем хотите. Все вокруг — лишь информация, а вы мастерски управляете ею и формируете ее в соответствии с желаемым будущим.

Напоследок: у вас все получится

Единственно верного способа выстроить «второй мозг» не существует. Ваша система может показаться хаотичной другим людям, но, если она вас радует, и вы с ней двигаетесь вперед, значит, все сделано правильно.

Вы можете начать с одного проекта, а когда набьете руку и усвоите несколько навыков, можно будет постепенно переходить к более амбициозным и сложным проектам. Или вы можете обнаружить, что используете свой «второй мозг» совершенно неожиданным образом, о котором даже и не подозревали.

По мере изменения ваших потребностей не стесняйтесь отказываться от каких-либо частей системы или, напротив, бросать себе новые вызовы. «Второй мозг» не построен на идеологии «все или ничего»: если какие-то материалы бессмысленны или не вызывают у вас отклик, отложите их в сторону. Выбирайте инструменты и техники, которые вы изучили в этой книге, смешивайте их в зависимости от своих потребностей. Именно так ваш «второй мозг» останется вашим спутником на всю жизнь.

Где бы вы ни находились в данный момент — в самом начале пути регулярного ведения заметок, в поиске способов более эффективной их организации, в попытках возрождения своих лучших мыслей, или же вы уже создаете что-то оригинальное и эффективное, — вы всегда можете опереться на четыре шага метода CODE:

- **Capture** — сохраняем то, что вызывает у вас отклик;
- **Organize** — организуем информацию для применения на практике;
- **Distill** — извлекаем суть информации;
- **Express** — демонстрируем свою работу.

Если в какой-то момент вы почувствуете, что это перебор, сделайте шаг назад и сосредоточьтесь на своих высших приоритетах и самых важных проектах. Ограничьтесь лишь теми заметками, которые необходимы для прогресса в приоритетных делах. Не пытайтесь заранее, с нуля спроектировать систему «второго мозга» — сфокусируйтесь на реализации всех шагов метода CODE для одного проекта. Сделав это, вы увидите, что работа над всеми этапами легче и гибче, чем вы себе представляли.

Задачу можно упростить, сделав акцент только на одном этапе создания «второго мозга». Подумайте о том, на каком этапе вы находитесь прямо сейчас и где хотите оказаться в ближайшем будущем:

- Вы надеетесь запомнить больше? Сосредоточьтесь на сохранении и организации заметок в соответствии с проектами, обязательствами и интересами, используя систему PARA.
- Вы надеетесь объединить идеи и развить свои способности планирования и влияния, а также добиться роста в личной жизни и карьере? Поэкспериментируйте с извлечением сути и совершенствованием своих заметок, используя технику прогрессивного обобщения, а также возвращайтесь к ним во время еженедельных обзоров.
- Вы стремитесь к тому, чтобы производить больше и добиваться лучших результатов, испытывая меньше разочарований и стресса? Сделайте акцент на создании одного промежуточного пакета за раз и поиске возможностей поделиться ими еще с большей решительностью.

Предлагаю вам 12 практических шагов, которые можно сделать для начала своего пути к созданию «второго мозга». Каждый из них является отправной точкой, которая поможет сформировать привычки УЛЗ в вашей жизни:

1. **Определитесь, что вы хотите сохранить.** Считайте свой «второй мозг» персональной книгой для записей или дневником. Что вы больше всего хотите сохранить, изучить, исследовать, чем хотите поделиться? Для начала найдите два-три вида контента, которые уже представляют для вас определенную ценность.
2. **Выберите свое приложение для ведения заметок.** Если сейчас вы его не используете, то пора начать. Вернитесь к главе 3 и воспользуйтесь руководством на сайте <https://www.buildingasecondbrain.com/resources>: там можно найти актуальные сравнения и рекомендации.

3. **Выберите инструмент для сохранения данных.** Рекомендую найти приложение для отложенного чтения, в котором можно сохранять любой онлайн-контент, в том числе и статьи, которые вам интересно будет прочитать позже. Поверьте мне, этот шаг навсегда изменит ваше отношение к потреблению контента.
4. **Задействуйте систему PARA.** Создайте 4 папки-категории PARA (проекты, сферы жизни, ресурсы, архивы). Затем, опираясь на степень практичности, создайте отдельные папки для каждого из активных проектов (или пометьте их тегами). С этого момента сделайте акцент на сохранении только тех заметок, которые необходимы для работы над этими проектами.
5. **Определите свои двенадцать любимых вопросов и вдохнитесь этим.** Составьте список своих любимых вопросов, зафиксируйте его в виде заметки и вернитесь к ней, когда у вас появятся идеи заметок, которые нужно сохранить. Используйте эти открытые вопросы в качестве фильтра, с помощью которого вы решите, какой контент стоит сохранять.
6. **Автоматически сохраняйте выделенные фрагменты в вашей электронной книге.** Настройте свободную, автоматическую интеграцию выделенных фрагментов из ваших приложений для отложенного чтения или электронных книг в цифровые заметки (мои рекомендации на этот счет вы можете найти на <https://www.buildingasecondbrain.com/resources>).
7. **Практикуйтесь в прогрессивном обобщении.** Используйте эту технику для группы заметок, связанных с вашим текущим проектом, используя слои выделения. Это поможет вам понять, как с этими заметками нужно будет взаимодействовать.
8. **Поэкспериментируйте всего с одним промежуточным пакетом.** Подберите потенциально бессмысленный, растянутый или просто сложный проект, затем вы-

берите лишь *один* промежуточный пакет, над которым будете работать. Это может быть деловое предложение, диаграмма, слайд-шоу для мероприятия или список ключевых тем для встречи с вашим руководителем. Разбейте проект на маленькие составляющие, организуйте «первый прогон» и поделитесь результатом работы хотя бы с одним человеком, чтобы получить обратную связь.

9. **Достигните прогресса в достижении одного результата.** Для этого используйте техники «Архипелаг идей», «Мост Хемингуэя» и «Уменьшение скоупа» и оцените, сможете ли вы добиться явного прогресса в этом деле, используя только заметки из вашего «второго мозга».
10. **Запланируйте еженедельный обзор.** Внесите в свой календарь регулярные встречи с самим собой, чтобы начать формировать привычку проводить еженедельный обзор. Для начала разберите свои входящие заметки и определитесь с приоритетами на неделю. По мере роста вашей уверенности в себе вы можете добавлять другие шаги.
11. **Оцените свое мастерство в ведении заметок.** Сюда входит оценка методов ведения заметок и поиск зон потенциального роста с помощью бесплатного инструмента оценки на сайте <https://www.buildingasecondbrain.com/quiz>
12. **Станьте частью сообщества УЛЗ.** На любой платформе по вашему выбору, будь то Twitter, LinkedIn, Substack, Medium и т. п., найдите идейных лидеров и подпишитесь на сообщества, в которых создают контент, связанный с управлением личными знаниями (УЛЗ). Можно использовать хэштеги #PKM, #SecondBrain, #BASB или #toolsforthought. Поделитесь главными выводами из этой книги или другими мыслями и открытиями, которые вы сделали. При принятии новых моделей поведения нет ничего эффективнее, чем окружить себя людьми, которые им уже следуют.

Несмотря на то что создание «второго мозга» — это проект (вы можете посвятить себя ему и добиться результата за разумный период времени), *использование* «второго мозга» — это бесконечная практика. Я рекомендую вам периодически возвращаться к прочтению этой книги в разные моменты. Гарантирую, что вы заметите то, что упустили при первом прочтении.

Вне зависимости от того, сосредоточены ли вы на реализации одного аспекта метода CODE, полностью посвящаете себя всему процессу или останавливаетесь на его середине, вы построите новые отношения с информацией. Вы будете по-новому относиться к своим силам и вниманию. Меняется ваша личность: теперь вы управляете информацией вокруг, даже если вы не всегда знаете, в чем ее смысл.

При вступлении на долгий путь УЛЗ помните, что вы уже добивались успеха. Вам встречались практики, о которых вы раньше никогда не слышали, но которые сейчас являются неотъемлемой частью вашей жизни. Встречались привычки и навыки, которые, казалось, невозможно сформировать и усвоить, однако сейчас без них вы не можете представить свою жизнь. Появились новые технологии, и вы твердили, что никогда их не освоите, но теперь ежедневно ими пользуетесь. Ничто не изменится — то, что сейчас кажется незнакомым и странным, со временем будет абсолютно естественным.

Последний совет, с которым я мог бы оставить вас, звучит так: следуйте за тем, что вас увлекает. Если история, идея или новая возможность приковывает ваше внимание и вы закидываетесь на них, не упускайте этот момент, посчитав его чем-то бесполезным. Именно эти моменты по-настоящему ценны, и никакие новые технологии не смогут воссоздать их для вас. Бегите за вашими навязчивыми идеями со всем своим багажом.

И не забывайте по пути делать заметки.

Как создать рабочую систему тегов

Я написал эту книгу, чтобы предложить вам новый способ осмысления важных для вас знаний. Она предназначена для того, чтобы дать каждому человеку возможность создать для себя «второй мозг» и извлечь из него выгоду, а также это введение в увлекательный мир управления личными знаниями.

Практическая часть начинается и заканчивается ведением заметок: вы их сохраняете, организуете, извлекаете из них суть и используете их для выражения своей информации, своих идей и промежуточных пакетов. Конкретные техники в главах, посвященных каждому этапу метода CODE, — лучшее место для начала. Однако один из самых частых вопросов, которые мне задают, связан с особым навыком тегирования.

Я написал бонусную главу о том, как создать систему тегов для вашего «второго мозга», следуя принципу применимости на практике. В начале работы это необязательно, ведь теги обеспечивают дополнительный уровень организации, который может быть полезен по мере пополнения вашей коллекции знаний.

Бонусную главу вы можете скачать здесь:

<https://buildingasecondbrain.com/bonuschapter>

Об авторе

Тьяго Форте — один из ведущих мировых экспертов в области продуктивности. Он обучил тысячи людей по всему миру тому, как неподвластные времени принципы и новейшие технологии могут кардинальным образом повлиять на их продуктивность, творческий потенциал и личную эффективность. Он работал с Genentech, Toyota Motor Corporation и Межамериканским банком развития, а также публиковался в таких изданиях, как The New York Times, The Atlantic и Harvard Business Review. Дополнительную информацию можно найти на сайте <https://fortelabs.co/>

Благодарности

Я сижу на своем рабочем месте. Прошло уже несколько недель после истечения дедлайна по сдаче моей книги. Я откладывал написание этих благодарностей как можно дольше, потому что это кажется практически невозможным. Количество людей, которые внесли свой вклад в эту книгу или прикоснулись к ней, ошеломляет. Глубину благодарности, которую я испытываю за всю любовь, энергию и интеллект, которыми они одарили меня, трудно выразить словами. Но я попытаюсь.

Я благодарю Стефани Хичкок и команду издательства Atria за готовность рискнуть с автором-дебютантом и новой идеей. Эта книга существует только потому, что вы увидели ее потенциал и стремились реализовать его. Выражаю глубокую благодарность моему редактору Джанет Голдстайн за то, что она превращала мои слова (а местами и мои мысли!) в более четкие и элегантные сообщения, чем все, что я мог бы написать самостоятельно. Мой агент, Лиза Ди Мона, любезно прошла со мной все этапы на пути издания книги с самого первого дня работы над проектом. Я с нетерпением жду, что мы поработаем снова, и в течение многих лет.

Спасибо команде Forte Labs и широкой сети ее сотрудников — Бетени Свайнхарт, Уиллу Мэннону, Монике Рисави, Марку Кёнигу, Стивену Дзену, Бекке Оласо и Джулии Саксена. На каждом этапе работы вы помогали в закулисе: держали

компанию на плаву, преодолевали трудности и придумывали новые способы поделиться этими идеями с миром. Я постоянно восхищаюсь вашим стремлением к совершенству. Вы не устанно впечатляете меня своей глубокой приверженностью к созданию долгосрочных, позитивных перемен в жизни людей. Я с нетерпением жду всего, чего мы достигнем вместе.

Я бесконечно благодарен Билли Броасу за то, что он помог мне найти более действенные способы донести правду за пределы моего ближайшего окружения. Спасибо Майе Лим за создание фирменного стиля, который сделает наше образование доступным в любом уголке земного шара. И я благодарен команде Pen Name за то, что они вместе со мной везде делились работой всей моей жизни.

Мой бизнес (да и жизнь) функционирует только благодаря помощи моего «мозгового траста». Моя работа не была бы и наполовину такой значимой и интересной без вашей непоколебимой поддержки. Дэвид, построение бизнеса с тобой и совместное развитие наших идей стали одним из самых значимых амбициозных начинаний моей карьеры. Джоэл, ты подобен скале, невозмутимо стоящей в бурных водах. Я сбился со счета ужинов в твоём доме, которые были стабилизирующей силой, когда казалось, что все вот-вот рухнет. Рафаэль, ты придумал название курса, а сейчас — еще и книги. Смех, который ты привнес в мою жизнь, был источником веселья каждый раз, когда я начинал воспринимать себя слишком серьезно. Дерик, во многом это путешествие началось с наших ночных разговоров в подростковом возрасте о технологиях и будущем, нашем и человечества. Спасибо тебе за беседы и поддержку всех моих идей, ряд которых спустя годы были отражены в этой книге.

У меня было несколько наставников и консультантов, которые изменили мою траекторию таким образом, что я с трудом верю в это. Спасибо Венкатешу Рао, что представили меня миру идей онлайн. Лишь несколько слов вашей публичной поддержки и воодушевления на долгие годы усилили мою мотивацию. Благодарю Дэвида Аллена за то, что он стал перво-

открывателем в области личной продуктивности и продемонстрировал нам возможность проактивного улучшения наших навыков работы с информацией и управления ею. Ваши идеи глубоко повлияли на меня и помогли мне.

Спасибо вам, Кэти Фелан, и не только за то, что вы поверили в меня, но и за то, что стали моим спонсором и консультантом по внедрению моей работы в различные компании. Ваша вера в меня затмила мою собственную, и ваши уроки и советы остаются актуальными даже годы спустя. Благодарю Джеймса Клира за щедрость, с которой он уделял мне свое время и помогал обойти ловушки и подводные камни в написании книги. Всему миру было необходимо ваше внимание, а вы решили посвятить его начинающему писателю, которому нечего было предложить взамен. Спасибо Джо Хадсону, ставшему моим другом и наставником в ключевой момент, когда мне нужно было научиться управлять эмоциями на новом уровне самовыражения, на который я вышел. Спасибо Шрини Рао за безоговорочную поддержку моей работы и за то, что рискнул своей репутацией из-за нее.

Благодарю всех последователей, подписчиков, клиентов и студентов Forte Labs. Вы и есть топливо, питающее сохранение, организацию, извлечение сути и самовыражение, благодаря которым сообщество создания «второго мозга» является таким ярким. В этой книге воплощены не только мои собственные идеи: она также является квинтэссенцией историй, стратегий и техник, которым я научился у вас за все эти годы. Именно вы представляете последнюю инстанцию в определении того, что работает, а что нет. Проходя мои курсы, читая мои записки и давая мне обратную связь обо всем — от твитов до черновики книги, — вы открываете дверь в будущее, где «второй мозг» будет доступен каждому человеку повсеместно. Я никогда не ожидал, что так много людей поверит в то, чем я занимался. Ваша поддержка и внимание со мной каждый божий день, и это настоящее чудо.

И конечно, я бы не был собой без своей семьи. Крепкая почва под моими ногами, из которой проистекают смысл и радость

моей жизни. Благодарю своих родителей, Уэйна Форте и Валерию Вассау Форте, за воспитание, которое они мне дали и которое открыло мне бесчисленное количество впечатлений, культур, мест и людей. Папа, твой пример показывает мне, как нужно выражать себя с беспощадной честностью и вкусом, не забывая при этом об обязанностях отца, мужа и гражданина. Мама, твои дары — терпение, великодушие, милосердие и самосознание — уравновешивают мою сильную волю и острый язык. Вы оба посвятили свою жизнь тому, чтобы сделать меня человеком с большим количеством богатств, которыми можно делиться с другими. Многие изложенные в этой книге идеи берут начало в простых практических уроках, которые я получил от вас и которые сформировали меня в детстве. Спасибо моим братьям, сестрам, родным и не только: Лукасу, Паломе, Марко, Кейтлин и Гранту. Вы мои лучшие друзья, мои сторонники и компаньоны на всю жизнь. Каждый раз, когда я начинаю терять себя и забывать о важных для меня вещах, вы возвращаете меня туда, откуда я пришел. Я дорожу каждой минутой, проведенной вместе с вами.

И наконец, от всего сердца я благодарен вам, Лорен и Кайо, за то, что все это имеет смысл. Лорен, ты сыграла и играешь в моей жизни все роли, которые только может сыграть человек, — партнера, возлюбленной, соучредителя, коуча, консультанта, а теперь — жены и мамы. Ты стала тем, кем тебе нужно было стать, приобрела все требующиеся навыки и освоила одну за другой новые территории, и все ради того, чтобы помочь мне осуществить мои мечты. В моей жизни нет ничего приятнее, чем наблюдать, как ты растешь и становишься самым вдохновляющим, искренним и великодушным человеком, которого я когда-либо встречал. Для меня это высшая привилегия — идти рядом с тобой, когда ты движешься навстречу своему величию. Кайо, ты недавно появился в нашей жизни, а я уже не могу жить без тебя. Ты делаешь мою жизнь намного ярче и веселее. Моя любовь к тебе дает мне решимость, чтобы я приложил все силы и стал лучшей версией себя. Я очень надеюсь, что эта книга делает мир для тебя безопаснее, гуманнее и интереснее.

Дополнительные ресурсы и инструкции

Технологический ландшафт постоянно меняется: по мере появления новых платформ развиваются новые методы и практики. Я создал руководство по ресурсам «второго мозга». Это публичный ресурс, где регулярно обновляются рекомендации по лучшим приложениям для ведения заметок, инструментам для их сохранения и другим полезным приложениям. Также там есть ответы на часто задаваемые вопросы и другие советы и рекомендации, которые помогут вам преуспеть в УЛЗ. Вы можете найти все это здесь: <https://www.buildingasecondbrain.com/resources>

Источники и ссылки

Если вы встретите в этой книге ошибку — например, я приписал идею не тому человеку или не указал авторство там, где следовало, пожалуйста, напишите мне на hello@fortelabs.co, чтобы я смог решить проблему как можно скорее. В дополнение к нижеприведенному списку вы можете найти полный список конечных сносок и корректировок здесь: <https://www.buildingasecondbrain.com/endnotes>

Глава 1

¹ *Brynjolfsson Erik and McAfee Andrew*. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. N. Y.: W. W. Norton & Company, 2014, Amazon Kindle Location 1990 of 5689.

Глава 2

² *Bilton Nick*. Part of the Daily American Diet, 34 Gigabytes of Data // The New York Times. 2009. December 9. <https://www.nytimes.com/2009/12/10/technology/10data.html>

³ *Levitin Daniel J*. Hit the Reset Button in Your Brain // New York Times. August 9, 2014. <https://www.nytimes.com/2014/08/10/opinion/sunday/hit-the-reset-button-in-your-brain.html?Smprod=nytcore-iphone&smid=nytcore-iphone-share>

⁴ Microsoft. The Innovator's Guide to Modern Note Taking: How businesses can harness the digital revolution. <https://info.microsoft.com/>

rs/157-GQE-382/images/EN-US%2017034_MSFT_wwsurfacedmodernno-tetaking_ebookrefresh_R2.pdf

⁵ IDC Corporate USA. The Knowledge Quotient: Unlocking the Hidden Value of Information Using Search and Content Analytics, <http://pages.coveo.com/rs/coveo/images/IDC-Coveo-white-paper-248821.pdf>

⁶ *Darnton Robert*. The Case for Books: Past, Present, and Future. N. Y.: Publicaffairs, 2009. P. 224.

⁷ *Mod Craig*. Post-Artifact Books and Publishing // craigmod.com. June 2011, https://craigmod.com/journal/post_artifact/

⁸ В их число среди прочих входят такие инноваторы, как Пол Отлет, Вэннивер Буш, Даг Энгельбарт, Тед Нельсон и Алан Кей.

Глава 3

⁹ Molecular Structure of Nucleic Acids: A Structure for Deoxyribose Nucleic Acid, статья в англоязычной Википедии по состоянию на 13 октября 2021 г. https://en.wikipedia.org/wiki/molecular_structure_of_nucleic_acids:_a_structure_for_deoxyribose_nucleic_acid

¹⁰ *Chambers Deborah* and *Reisberg Daniel*. Can mental images be ambiguous? // Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance 11. 1985. № 3. 317–328. <https://doi.org/10.1037/0096-1523.11.3.317>

¹¹ *Andreasen Nancy C*. Secrets of the Creative Brain // July/August 2014. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/07/secrets-of-the-creative-brain/372299/>

¹² Recency Bias, статья в англоязычной Википедии по состоянию на 13 октября 2021 г., https://en.wikipedia.org/wiki/Recency_bias

¹³ *Shiller Robert J*. What to Learn in College to Stay One Step Ahead of Computers // New York Times. May 22, 2015. <https://www.nytimes.com/2015/05/24/upshot/what-to-learn-in-college-to-stay-one-step-ahead-of-computers.html?Smprod=nytcore-iphone&smid=nytcore-iphone-share>

¹⁴ В этой книге показана увлекательная точка зрения на то, как убеждение и продажи становятся важнейшей частью работы почти каждого человека: *Daniel Pink*. To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others. N. Y.: Penguin Group, 2012. P. 6.

¹⁵ *Ferriss Tim*. Tools of Titans: The Tactics, Routines, and Habits of Billionaires, Icons, and World-Class Performers. N. Y.: HarperCollins, 2017. P. 421.

¹⁶ Каждая из этих историй реальна, однако в целях сохранения анонимности все имена были изменены.

¹⁷ *McManus Erwin Raphael*. The Artisan Soul: Crafting Your Life into a Work of Art. N. Y.: HarperCollins, 2014. P. 171.

Глава 4

¹⁸ Taylor Swift, статья в англоязычной Википедии по состоянию на 13 октября 2021 г., https://en.wikipedia.org/wiki/Taylor_Swift

¹⁹ *Swiftstyles II*. Taylor Swift being a songwriting genius for 13 minutes // July 27. 2020. YouTube video, 13:52, <https://www.youtube.com/watch?V=blhqatwwywa>

²⁰ NME. Taylor Swift — How I Wrote My Massive Hit «Blank Space» // NME.com. October 9, 2015. YouTube video, 3:58. <https://www.youtube.com/watch?V=8byudy4lmls>

²¹ *Rota Gian-Carlo*. Indiscrete Thoughts. Boston: Birkhäuser Boston, 1997. P. 202.

²² *Gleick James*. Genius: The Life and Science of Richard Feynman. N. Y.: Open Road Media, 2011. 226.

²³ *Nickerson Raymond S*. Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises // Review of General Psychology 2. № 2. June 1998. P. 175–220. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1037/1089-2680.2.2.175>

²⁴ *Freiberger Marianne*. Information is surprise // Plus Magazine. March 24. 2015. <https://plus.maths.org/content/information-surprise>

²⁵ *Keltner Dacher and Ekman Paul*. The Science of «Inside Out» // New York Times. July 3, 2015. <https://www.nytimes.com/2015/07/05/opinion/sunday/the-science-of-inside-out.html>

²⁶ *Wendel Stephen*. Designing for Behavior Change: Applying Psychology and Behavioral Economics. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2013.

²⁷ *Rosner Zachary A. et al*. The Generation Effect: Activating Broad Neural Circuits During Memory Encoding // Cortex 49, № 7. July – August 2013. 1901–1909. <https://doi.org/10.1016/j.cortex.2012.09.009>

²⁸ *Pennebaker James W.* Writing about Emotional Experiences as a Therapeutic Process // Psychological Science. 8. № 3. May 1997. P. 162–166.

Глава 5

²⁹ *Tharp Twyla*. The Creative Habit: Learn It and Use It For Life. N. Y.: Simon & Schuster, 2003. P. 80.

³⁰ *Meyers-Levy Joan and Rui Zhu*. The Influence of Ceiling Height: The Effect of Priming on the Type of Processing That People Use // Journal of Consumer Research. 2007. 34. № 2. P. 174–186. <https://doi.org/10.1086/519146>

³¹ *Davidson Adam*. What Hollywood Can Teach Us About the Future of Work // New York Times Magazine. 2015. May 5.

Глава 6

³² Inside Francis Ford Coppola's Godfather Notebook: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/inside-francis-ford-coppolas-godfather-notebook-never-before-seen-photos-handwritten-notes-9473-947312/>

³³ AFI's 100 Years 100 Movies — 10th Anniversary Edition, Television Academy.

³⁴ Francis Coppola's Notebook. [imdb.com](https://www.imdb.com/title/tt0881915/), 2001. <https://www.imdb.com/title/tt0881915/>

³⁵ *Jess Wise*. How the Brain Stops Time // Psychology Today. March 13, 2010. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/extreme-fear/201003/how-the-brain-stops-time>

³⁶ *Telpner Meghan*. Academy of Culinary Nutrition, Academy of Culinary Nutrition (blog), <https://www.culinarynutrition.com/blog/>

³⁷ Artyfactory (n.d.). Animals in Art — Pablo Picasso. Retrieved January 27, 2022, from https://www.artyfactory.com/art_appreciation/animals_in_art/pablo_picasso.htm

Глава 7

³⁸ *Butler Octavia E*. Bloodchild and Other Stories: Positive Obsession. N. Y.: Seven Stories, 2005. P. 123–136.

³⁹ *George Lynell*. A Handful of Earth, A Handful of Sky: The World of Octavia Butler. Santa Monica: Angel City Press, 2020.

⁴⁰ *Sheehan Dan*. Octavia Butler has finally made the New York Times Best Seller list // lithub.com. 2020. September 3. <https://lithub.com/octavia-butler-has-finally-made-the-new-york-times-best-seller-list/>

⁴¹ Архив Октавии Батлер стал доступен исследователям и ученым в библиотеке Хантингтона в 2010 г.

⁴² *Barreau Deborah* and *Nardi Bonnie A*. Finding and Reminding: File Organization from the Desktop // ACM SIGCHI Bulletin 27. 1995. № 3. P. 39–43, <https://doi.org/10.1145/221296.221307>. *Maxwell Joseph A*. Book Review: Bergman, M. M. (Ed.). (2008). Advances in Mixed Method Research. Thousand Oaks, Ca: Sage // Journal of Mixed Methods Research 3. 2009. № 4. P. 411–413, <https://doi.org/10.1177/1558689809339316>

⁴³ *Jones William P. and Dumais Susan T.* The spatial metaphor for user interfaces: experimental tests of reference by location versus name // ACM Digital Library 4. 1986. № 1. <https://doi.org/10.1145/5401.5405>

⁴⁴ *Savage Adam.* Inside Adam Savage's Cave: Model Making for Movies // Adam Savage's Tested, youtube video, 20:26. <https://www.youtube.com/watch?V=vkrg6amacee>

Глава 8

⁴⁵ *Choo Danny.* DIY: How to write a book // boingboing. January 27, 2009. <https://boingboing.net/2009/01/27/diy-how-to-write-a-b.html>

Глава 9

⁴⁶ *Charnas Dan.* Work Clean: The Life-Changing Power of Mise-en-Place to Organize Your Life, Work, and Mind. Emmaus, PA: Rodale Books, 2016.

Глава 10

⁴⁷ *Twist Lynne.* The Soul of Money. N. Y.: W. W. Norton & Company, 2017. 43.

Научно-популярное издание Танымал ғылыми басылым

Форте Тяго

СОЗДАЙ СВОЙ «ВТОРОЙ МОЗГ»!

Как построить систему поиска и организации информации,
чтобы раскрыть ваш креативный потенциал

Ответственный редактор *Н. Галактионова*
Художественный редактор *М. Левыкин*
Технический редактор *Л. Синицына*
Корректоры *П. Шевнина, Е. Бударгина*
Компьютерная верстка *В. Брызгаловой*

Подписано в печать / Баспаға қол қойылды 28.11.2023. Формат 60×88¹/₁₆.
Гарнитура «CharterITC». Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,66.
Тираж 2000 экз. В-РВЖ-32474-01-Р. Заказ №

Изготовитель:	Өндіруші:
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» — обладатель товарного знака «КоЛибри» 115093, Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Даниловский, пер. Партийный, д. 1, к. 25	«Издательская Группа «Азбука-Аттикус» ЖШҚ — «КоЛибри» тауар белгісінің иесі, 115093, Мәскеу, қ. іш. аум. Даниловский муниципалдық округі, Партийный т.ш., 1-үй, к. 25

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге 191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А Тел. (812) 327-04-55 E-mail: trade@azbooka.spb.ru www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru Отпечатано в России.	Санкт-Петербург қ. «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» ЖШҚ филиалы, 191123, Санкт-Петербург, Воскресенская жағалауы, 12-үй, А лит. Тел. (812) 327-04-55 E-mail: trade@azbooka.spb.ru www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru Ресейде басып шығарылған
---	--

Техникалық реттеу туралы РФ заңнамасына сай басылымның сәйкестігін
растау туралы мәліметтерді мына адрес бойынша алуға болады:
<http://atticus-group.ru/certification/>.

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)
Ақпараттық өнім белгісі (29.12.2010 ж. № 436-ФЗ федералдық заң)



ПО ВОПРОСАМ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ОБРАЩАЙТЕСЬ:

В Москве:

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»

Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19

E-mail: sales@atticus-group.ru

В Санкт-Петербурге:

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге

Тел. (812) 327-04-55

E-mail: trade@azbooka.spb.ru

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru

ТАРАТУ МӘСЕЛҒЕЛЕРІ БОЙЫНША ХАБАРЛАСЫҢЫЗ:

Мәскеуде:

«Издательская Группа «Азбука-Аттикус» ЖШҚ

Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19

E-mail: sales@atticus-group.ru

Санкт-Петербургте:

«Издательская Группа «Азбука-Аттикус» ЖШҚ филиалы

Санкт-Петербург қаласында

Тел. (812) 327-04-55

E-mail: trade@azbooka.spb.ru

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru