

## ВСЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО ЗНАТЬ

До сих пор техника письма обучали, не принимая во внимание общий рабочий процесс. Эта книга предоставит вам инструменты для ведения заметок, которые превратили сына пивовара в одного из самых продуктивных и уважаемых социологов XX века. В ней описывается, как он внедрил заметки в свою работу, чтобы потом честно сказать: «Я никогда не заставляю себя делать то, чего мне не хочется. Всякий раз, когда я застреваю, я переключаюсь на что-то другое». Хорошая система позволяет вам плавно переходить от одной задачи к другой — не ставя под угрозу организацию всего процесса и не упуская из виду общую картину.

Хорошая система — это то, на что можно положиться. Она избавляет вас от бремени запоминания и отслеживания всего и вся. Если вы доверяете системе, то можете перестать пытаться удерживать все *в своей голове* и сосредоточиться на том, что действительно важно: на содержании, аргументах и идеях. Разбив такую абстрактную задачу как «написание статьи» на небольшие и четко разделенные подзадачи, вы можете сосредоточиться на одном деле, выполнить его за один присест и перейти к следующему (см. 3.1). Хорошая система обеспечивает определенное состояние, в котором вы настолько погружаетесь в свою работу, что теряете счет времени и даже

не замечаете, как перестали прилагать какие-либо усилия [27]. Что-то подобное случается не само по себе.

Мы, студенты, исследователи и авторы научной литературы, имеем гораздо больше свободы, чем другие, в выборе того, на что хотим потратить наше время. Тем не менее именно мы часто больше всего подвержены прокрастинации и проблемам с мотивацией. Во всем виновато, конечно, не отсутствие интересных тем, а использование неудачных инструментов, которые сбивают нас с толку, вместо того чтобы направлять процесс в правильное русло. Хороший структурированный рабочий процесс возвращает нас в строй и дает возможность совершать нужные действия в нужное время.

Наличие четкой системы для работы полностью отличается от простого планирования. Составляя план, вы *навязываете* себе систему — это лишает вас гибкости. Чтобы продолжать идти по плану, придется подталкивать себя и использовать силу воли. Это не только демотивирует, но и не подходит для открытого и непредсказуемого процесса, каким и является исследование, мышление или учеба в целом. В них мы должны корректировать следующие шаги с каждой новой идеей, озарением или достижением, которые в идеале появляются регулярно, а не в качестве исключения. Несмотря на то что планирование часто противоречит самой идее исследования и обучения, это мантра большинства учебных пособий и книг по академическому письму.

Как можно запланировать момент озарения, который по определению нельзя предвидеть? Совершенно ошибочно полагать, что единственная альтернатива планированию — это бесцельное ничегонеделание. Сложность задачи состоит в том, чтобы структурировать рабочий процесс таким образом, который позволит внезапным идеям и моментам вдохновения стать движущей силой, толкающей нас вперед. Нам

не нужно ставить себя в зависимость от плана, который боится подобных неожиданностей.

К сожалению, даже университеты пытаются превратить студентов в любителей составлять планы. Конечно, толковый план поможет вам успешно сдать экзамены, если вы будете его придерживаться. Но это не сделает вас экспертом в искусстве познания / письма / ведения заметок (исследования на эту тему читайте в 1.3). Любители планирования также вряд ли продолжат учебу после завершения экзаменов. Они скорее будут рады, что все кончено. А вот эксперты даже не подумали бы добровольно отказаться от того, что стало полезным и увлекательным: учиться таким образом, чтобы развивать проницательность, придумывать и накапливались новые идеи. Тот факт, что вы приобрели эту книгу, говорит мне, что вы скорее хотите стать экспертом, чем планировщиком.

И если вы студент, который хочет научиться хорошо писать, скорее всего, вы уже ставите перед собой высокие цели, потому что, как правило, лучшие ученики больше всего мучаются. Они подолгу воюют с собственными предложениями, потому что им важно отыскать точное выражение. Им нужно больше времени, чтобы найти хорошую идею, о которой можно было бы написать, потому что они по опыту знают, что первая мысль редко бывает самой лучшей и темы не попадают им в руки просто так.

Они проводят больше времени в библиотеке, чтобы лучше ознакомиться с литературой, они больше читают, а значит, им приходится манипулировать большим количеством информации. Читать больше не означает автоматически иметь больше идей, особенно вначале. Это всего лишь означает, что у вас будет еще меньше идей для работы, потому что вы знаете, что другие уже додумались до большинства из них.

Хорошие студенты также смотрят дальше очевидного. Они выглядывают из-за границ своего предмета — и как только

они это делают, то уже не могут вернуться и сделать то же самое, что делают все остальные. И даже если теперь им придется иметь дело с самыми разнородными идеями, инструкции по тому, как их соединить друг с другом, нет. Все это означает, что необходима некая система для отслеживания постоянно увеличивающегося объема информации, которая позволит разумно комбинировать различные идеи с целью генерации новых.

У слабых студентов нет ни одной из этих проблем. Пока они придерживаются границ своего предмета и читают ровно столько, сколько им велят (или меньше), никакой серьезной внешней системы не требуется, и писать можно, придерживаясь обычных формул «как написать научную работу». На самом деле слабые ученики часто чувствуют себя более успешными (пока не дойдет до настоящих испытаний), потому что редко сомневаются в себе. В психологии это называется эффект Даннинга — Крюгера [77].

Слабым ученикам не хватает понимания собственных ограничений — для этого им нужно было бы узнать о том огромном объеме знаний, которым они не обладают, чтобы увидеть, как мало они знают. А значит, те, кто в чем-то не очень хорош, склонны быть излишне самоуверенными, в то время как те, кто приложил некоторые усилия, склонны недооценивать свои способности. Слабым ученикам также не составляет труда найти тему, о которой можно было бы написать: они не сомневаются в своем мнении и уверены, что у них все под контролем. У них не будет проблем и с поиском подтверждений в литературе, поскольку им обычно не хватает ни интереса, ни навыков, чтобы найти опровергающие факты и работать с ними.

С другой стороны, хорошие ученики постоянно поднимают планку, сосредоточиваясь на том, чему они еще не научи-

лись и что еще не усвоили. Вот почему успешные люди, которые достигли огромного объема знаний, могут страдать от того, что психологи называют синдромом самозванца, — от ощущения, что вы не справляетесь с работой, хотя все как раз наоборот [14, 24]. Эта книга для вас, хороших студентов, амбициозных ученых и любопытных авторов научной литературы, которые понимают, что вдохновение дается нелегко и что письмо — это не только средство для выражения мнения, но и главный инструмент для достижения знаний, которыми стоит поделиться.

### 1.1. Хорошие решения просты и неожиданны

Нет необходимости создавать сложную систему и реорганизовывать то, что у вас уже есть. Вы можете прямо сейчас приступить к работе и развитию идей, делая полезные заметки.

Однако все дело в сложности. Даже если ваша цель не разработать грандиозную теорию, а просто следить за тем, что вы читаете, систематизировать свои записи и уметь развивать мысли, вам придется иметь дело со все более и более сложным содержанием, особенно потому что мы будем говорить не просто о коллекционировании мыслей, а о налаживании системы связей, которая зажигала бы все новые идеи. Большинство людей пытаются сделать процесс проще, сортируя то, что у них есть, на более мелкие кучки, стопки или отдельные папки. Они распределяют свои заметки по темам и подтемам, и вот теперь записи выглядят менее сложными, но в то же время становятся очень запутанными. Кроме того, это снижает вероятность построения и обнаружения неожиданных связей между самими заметками, а это уже означает компромисс между удобством использования и полезностью.

К счастью, нам не нужно выбирать между удобством использования и полезностью. Напротив, лучший способ справиться со сложностью — это делать вещи как можно проще и следовать нескольким основным принципам. Простота системы позволяет создавать сложность там, где мы этого хотим: на уровне содержания. Существует довольно обширное эмпирическое и научное исследование этого феномена [155]. Делать полезные заметки настолько просто, насколько это возможно.

Еще одна хорошая новость касается того, сколько времени и усилий вам придется вложить в начало работы. Несмотря на то что вы значительно измените способ чтения, создания заметок и записей, времени на подготовку почти не потребуются (кроме понимания принципа и установки одной или двух программ, если собираетесь действовать в цифровом формате). Речь идет не о том, чтобы переделать все то, что вы делали раньше, а о том, что изменится в работе с этого момента. На самом деле нет необходимости реорганизовывать то, что уже есть. Просто теперь вы начнете подходить по-другому к делам, которые и так стали бы делать.

И еще немного хороших новостей. Нет необходимости изобретать велосипед. Достаточно совместить две известные и проверенные идеи. В основе этой книги лежит первая идея — техника простого ящика для заметок. Я объясню принцип этой системы в следующей главе и покажу, как ее можно применить в повседневной жизни. К счастью, нужные нам приложения и программы для всех основных операционных систем уже существуют, но при желании можете использовать ручку и бумагу. С точки зрения производительности и простоты вы все равно легко превзойдете тех, кто делает не-очень-полезные заметки.

Вторая идея не менее важна. Даже самый лучший инструмент не повысит продуктивность, если вы не измените пове-

дневный порядок дел, в который встроен инструмент, точно так же, как самая быстрая машина не сможет вам помочь, если нет подходящих для нее дорог. Как и любое изменение в поведении, изменение рабочих привычек означает прохождение фазы, когда вас будет тянуть к старым привычкам. Поначалу новый способ работы может показаться искусственным и совсем непохожим на то, что вы бы делали интуитивно. Это нормально. Но как только вы привыкнете делать полезные заметки, это станет настолько естественным, что вы удивитесь, как раньше могли делать это по-другому. Для рутинных операций требуются простые, повторяемые задачи, которые можно довести до автоматизма и подогнать друг к другу, как детали пазла [100]. Когда это станет частью всеобъемлющего и взаимосвязанного процесса, в котором устранены опасные места, только тогда могут произойти значительные изменения (вот почему ни один из типичных «10 умопомрачительных инструментов для повышения вашей производительности», которые вы можете найти в интернете, никогда не сработает).

Важность общего рабочего процесса — это прекрасная идея Дэвида Аллена «Как привести дела в порядок» [2]. Мало кто из серьезных работников умственного труда не слышал о принципе Дэвида Аллена, и на то есть веская причина: он работает. Он заключается в том, чтобы собрать все, что нужно сделать, в одном месте и разобраться с этим единым стандартным способом. Не обязательно, что мы действительно сделаем все, что когда-либо собирались, за один раз, но этот способ заставляет нас делать четкий выбор и регулярно проверять, вписываются ли наши задачи в общую картину. Только если мы знаем, что привели все дела в порядок, от важного до обычного, мы можем перестать о них думать и сосредоточиться на том, что находится прямо перед нами. Только в том случае, если в нашей рабочей памяти ничего не болтается и не забирает

ценные умственные ресурсы, мы можем испытать то, что Аллен называет «разумом, подобным воде» — состояние, при котором сосредоточиваешься именно на той работе, которой занимаешься сейчас, не отвлекаясь на лишние мысли. Принцип простой, но целостный. Это не быстрое решение, чтобы просто подлатать наши дела, это не громкое, но пустое название. Этот принцип не работает за вас. Но он обеспечивает систему для повседневной работы, которая помогает справиться с тем, что большинство отвлекающих факторов исходит не столько от нашего окружения, сколько из нашего собственного сознания.

К сожалению, технику Дэвида Аллена нельзя просто перенести на полезные заметки. Первая причина заключается в том, что его принцип опирается на четко определенные цели, тогда как идеи не могут быть таковыми в принципе. Обычно мы начинаем с довольно расплывчатых идей, которым суждено меняться и в ходе исследования становиться все более ясными [1, 134f]. Поэтому записывание, направленное на формирование идеи, должно быть организовано гораздо более гибко. Другая причина заключается в том, что принцип Аллена требует разбивки проектов на маленькие конкретные «следующие шаги». Конечно, записываете ли вы вдруг пришедшую вам мысль или пишете научную работу, вы тоже проходите ряд этапов, но чаще всего они слишком малы, чтобы их стоило фиксировать (поиск сноски, перечитать главу, написать абзац), или слишком грандиозны, чтобы их можно было закончить за один раз. К тому же сложно предугадать, какой шаг нужно сделать дальше. Вы могли заметить сноску, которую надо проверить. Вы пытаетесь понять абзац, и вам надо покопаться в книгах для разъяснений. Вы делаете заметку, возвращаетесь к чтению, а затем подпрыгиваете, чтобы записать предложение, которое вдруг сформировалось у вас в голове.



Письмо — это не линейный процесс. Нам постоянно приходится переключаться между разными задачами. Бессмысленно пытаться управлять собой на этом уровне. Если мы посмотрим на этот процесс более обширно, это тоже не поможет, потому что тогда вы переходите к следующим шагам, таким как «написать страницу». Это совсем не помогает сориентироваться в том, что же нужно сделать, чтобы написать страницу. Нередко это целый набор других действий, которые могут занять час или месяц. А ориентироваться приходится в основном на глаз. Вероятно, это причины, по которым принцип Аллена так и не получил широкого распространения в научных кругах, хотя он очень успешен в бизнесе и пользуется хорошей репутацией среди бизнесменов.

Из книги Аллена мы можем извлечь важное понимание, что секрет успешной организации заключается в целостной перспективе. О каждой вещи нужно позаботиться, иначе, запущенные и забытые, они будут тянуть из вас энергию до тех пор, пока вдруг не станут срочными и вы ими не займетесь. Даже самые лучшие инструменты не будут иметь большого значения, если будут использоваться изолированно. Инструменты могут проявить свои сильные стороны только в том случае, если они встроены в хорошо продуманный рабочий процесс. И какой смысл в них, если они не подходят друг другу?

Когда дело доходит до письменного процесса, все, от поисков информации до корректуры, тесно связано. Все маленькие шаги должны сменять друг друга таким образом, чтобы вы могли беспрепятственно переходить от одной задачи к другой, но при этом оставаться достаточно самостоятельными, чтобы могли гибко менять то, что необходимо сделать в той или иной конкретной ситуации. И это еще одно понятие Дэвида Аллена: если вы доверяете своей системе,

только если вы действительно знаете, что все пройдет гладко, ваш мозг расслабится и позволит вам сосредоточиться на текущей задаче.

Вот почему нам нужна такая же всеобъемлющая система, как у Аллена, но при этом такая, которая подходит для такого гибкого процесса письма, обучения и размышления. И тут нам поможет ящик для заметок.

## 1.2. Ящик для заметок

Шестидесятые годы, где-то в Германии. Среди сотрудников немецкой администрации есть сын пивовара. Его зовут Никлас Луман. Он учился в юридической школе, но решил стать государственным служащим, потому что ему не нравилась идея работать на нескольких клиентов сразу. Полностью осознавая, что он не подходит для карьеры в администрации, так как это требует общения с большим количеством людей, каждый день после рабочей смены с девяти до пяти Луман идет домой и занимается тем, что ему действительно нравится: читает и посвящает себя своим разнообразным интересам в философии, теории организации и социологии. Каждый раз, когда он сталкивался с чем-то особенно интересным или у него возникала мысль о прочитанном, он делал заметку. Сейчас многие люди читают по вечерам и занимаются чем-то интересным, а некоторые даже делают заметки. Но очень немногих этот путь приведет к тому же столь необычному результату, к которому пришел Луман.

Некоторое время Луман собирал заметки в той же манере, что и большинство людей: делал записи на полях или распределял их по темам. А затем он понял, что это никуда не ведет, поэтому перевернул организацию заметок с ног на голову.