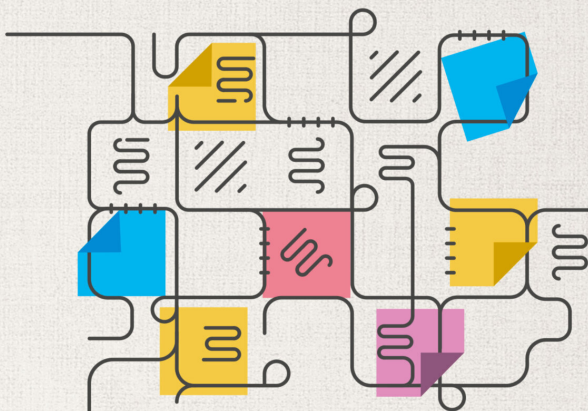


ЗОНКЕ АРЕНС

# КАК ДЕЛАТЬ ПОЛЕЗНЫЕ ЗАМЕТКИ



*Эффективная система организации  
идей по методу Zettelkasten*

МИОО

**Зонке Аренс**  
**Как делать полезные**  
**заметки. Эффективная**  
**система организации идей**  
**по методу Zettelkasten**  
**Серия «Между строк (МИФ)»**  
**Серия «МИФ Креатив»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66718698](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66718698)*

*Зонке Аренс. Как делать полезные заметки. Эффективная система организации идей по методу Zettelkasten: Манн, Иванов и Фербер;*

*Москва; 2022*

*ISBN 9785001699859*

## **Аннотация**

Метод Zettelkasten – это эффективная система организации полезной информации, идей для работы и учебы, развития мышления, придуманная немецким социологом Никласом Луманом.

С помощью этой книги вы освоите принцип полезных заметок и поймете не только то, как он работает, но и почему. Неважно, кто вы и чем занимаетесь – учитесь в университете, пишете статьи

или просто читаете книги и изучаете интересную информацию, – с помощью метода Zettelkasten вы научитесь делать это более продуктивно и без лишних усилий.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Предисловие                       | 7  |
| Часть 1. Введение                 | 14 |
| 1. Все, что вам нужно знать       | 14 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 33 |

# **Зонке Аренс**

## **Как делать полезные заметки. Эффективная система организации идей по методу Zettelkasten**

*Научный редактор Рустам Агамалиев*

*Все права защищены.*

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

© Sönke Ahrens, 2017 All rights reserved.  
takesmartnotes.com

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«Манн, Иванов и Фербер», 2022

**\* \* \***

*Никто не может мыслить без ручки в руке.  
Никлас Луман*



# Предисловие

Все пишут. Особенно в академических кругах. Пишут студенты, пишут профессора. И авторы нон-фикшен литературы, третья группа людей, которым призвана помочь эта книга, очевидно, тоже. Писать – это не обязательно создавать документы, статьи или книги, это наше повседневное занятие. Мы пишем, когда нам нужно что-то запомнить, будь то идея, цитата или результат исследования. Мы пишем, когда хотим систематизировать наши мысли или обмениваться идеями с другими. Студенты пишут, когда сдают экзамен, даже при подготовке к устному экзамену они сразу хватаются за ручку и бумагу. Мы записываем не только то, что боимся забыть, но и то, что хотим запомнить. Каждое интеллектуальное предприятие начинается с записи.

Письмо играет такую *центральную роль* в познании, обучении и исследованиях, что удивительно, как мало мы о нем думаем. Если речь заходит о письме, то в центре внимания почти всегда оказываются те немногие моменты, когда мы пишем объемный отрывок, статью, книгу или, как студенты, эссе и диссертации. Все то, что мы должны сдать. На первый взгляд, логично: именно подобные задачи вызывают наибольшее беспокойство и с ними мы дольше всего мучаемся. Следовательно, именно таким «письменным произведениям» посвящено большинство учебных пособий и само-

учителей для ученых, но очень немногие из них дают рекомендации по ежедневному конспектированию, которое занимает большую часть нашей письменной деятельности.

Доступные книги можно грубо разделить на две категории. Первая учит формальным требованиям: стилю, структуре, как правильно цитировать. Вторая – это книги психологические, которые расскажут вам, как сделать это без нервных срывов и до того, как ваш руководитель или издатель откажется в очередной раз переносить дедлайн. Но всех их объединяет то, что они всегда предлагают нам начать с пустого экрана или чистого листа бумаги<sup>1</sup>. При этом они игнорируют главное, а именно ведение заметок, не понимая, что улучшение организации всех письменных материалов имеет колоссальное значение. Похоже, авторы забывают, что процесс письма начинается намного, намного раньше пустого экрана и что сама запись тезиса или умозаключения – это лишь крохотная часть его развития. Цель моей книги – восполнить этот пробел, показать вам, как эффективно превращать свои мысли и неожиданные идеи в убедительное письменное произведение, а также попутно накапливать кладезь умных и взаимосвязанных заметок. Вы сможете использовать эту сокровищницу не только для того, чтобы облегчить процесс написания и сделать его более увлекательным, но и для долгосрочного обучения и генерирования новых идей. А

---

<sup>1</sup> Смотрите, например, руководство по письму Университета Торонто: <http://www.writing.utoronto.ca/advice>.



самое главное, вы научитесь писать так, чтобы успешно работать над своими проектами.

Писательство не идет вслед за познанием, изучением или обучением, оно является средой. И возможно, именно по этой причине мы редко думаем о повседневном письме, ведении заметок и составлении черновиков. Как и дыхание, оно жизненно важно для нас, но поскольку мы дышим не переставая, процесс ускользает из поля нашего внимания. И хотя даже самая лучшая техника дыхания вряд ли повлияет на то, как мы пишем, любое улучшение организации повседневного письма будет иметь решающее значение в тот момент, когда мы действительно окажемся один на один с пустой страницей или экраном. Хотя, скорее всего, не окажемся, поскольку у тех, кто делает полезные заметки, такой проблемы больше не возникнет.

Есть еще одна причина, по которой ведение заметок остается незамеченным: мы *не* получаем немедленную обратную связь, если делаем это плохо. Без непосредственного переживания неудачи нет и особого спроса на помощь. А по законам издательского бизнеса, если спроса на определенную помощь нет, никто не будет выпускать соответствующие книги.

А вот страх чистого листа заставляет студентов и писателей нон-фикшен литературы обращаться к книжным полкам, набитым книгами по саморазвитию, издатели массово сосредотачиваются на том, как справиться с этой ситуацией, но все это похоже на запираание конюшни, когда лошадь уже

ускакала. Если мы ведем заметки бессистемно, неэффективно или вообще неправильно, мы можем даже не осознавать этого, пока вдруг в панике перед дедлайном не зададимся вопросом: почему всегда есть несколько человек, которые пишут много и хорошо, да еще и время кофе попить находят. И даже в этом случае, скорее всего, какая-то форма рационализации затуманит наше представление о настоящей причине разницы между хорошим и плохим ведением заметок. «У кого-то само по себе получается», «Писать – сложно», «Без труда не вытянешь и рыбку из пруда» – это лишь несколько мантр, которые удерживают большинство от вопроса, что именно отличает успешные стратегии письма от менее успешных.

Правильный вопрос заключается в следующем: что мы можем делать по-другому в течение недель, месяцев или даже лет, *прежде* чем окажемся перед пустой страницей? Что поможет подготовиться к этому моменту так, чтобы с ходу написать прекрасную статью? На самом деле, очень немногие люди действительно испытывают трудности с письменными заданиями, только потому что не умеют правильно цитировать или страдают от психологической проблемы, которая мешает им начать писать. Некоторым людям действительно сложно просто написать сообщение или имейл своим друзьям. Правила цитирования можно подглядеть, и совершенно не верится, что все отложенные бумаги задвинуты в угол только из-за психологических проблем. Большинство

людей впадают в ступор по гораздо более простым причинам, и одна из них – тот самый миф о пустой странице. Они страдают, потому что верят (их заставили это сделать), что письмо начинается с чистой страницы. Если вы действительно считаете, что ее нечем заполнить, у вас есть очень хороший повод для паники. Просто держать все идеи и мысли в голове недостаточно, как записать их на бумаге – вот в чем вопрос. Именно поэтому хорошее продуктивное письмо основано на полезном ведении заметок. Работать с чем-то, что уже есть в другом письменном источнике, несравнимо проще, чем собирать нужные мысли по крупицам в закоулках своего сознания, а затем пытаться извлечь их оттуда.

Подводя итог: качество статьи и легкость ее написания больше всего зависят от того, что вы сделали в письменной форме *еще до того, как приняли решение что-то писать*. Но если написанное выше правда (а я искренне верю, что это так) и ключ к успешному написанию заключается в подготовке, это также означает, что подавляющее большинство книг по саморазвитию и учебных пособий только и могут, что рассказать вам, как правильно закрыть дверь конюшни по официальным правилам – и даже не через секунду, а через много месяцев после того, как лошадь сбежала. С учетом этого неудивительно, что самый важный показатель академической успеваемости находится не в головах людей, а в том, как они выполняют свою повседневную работу. На самом деле нет измеримой корреляции между высоким IQ и

академической успеваемостью – по крайней мере, не в зоне выше 120. Да, определенные интеллектуальные способности помогают попасть в научные круги, и, если вам сложно с тестами на IQ, вполне вероятно, что с решением научных задач тоже будет нелегко. Но если уж вы прорвались внутрь, высокий IQ не поможет вам выделиться и не защитит от неудач. А что действительно имеет значение для всего спектра интеллекта, так это то, сколько самодисциплины или самоконтроля используется для решения поставленных задач [36, 153]. (Все цифры в квадратных скобках, встречающиеся в тексте, ведут к [Библиографии](#). – *Прим. ред. эл. книги*).

Важно не то, кто вы, а то, что вы делаете. Если вы выполняете работу, которую от вас требуют, и находите удобный способ ее сделать, вас, что неудивительно, ждет успех. На первый взгляд, это и хорошая, и плохая новость. Хорошая заключается в том, что с нашим уровнем IQ мы уже ничего поделать не можем, а вот благодаря силе воли можем прокачать самодисциплину. Плохая новость в том, что у нас нет такого уровня контроля над собой. Одной лишь силы воли здесь недостаточно. Это ограниченный ресурс<sup>2</sup>, который быстро истощается и слабо поддается улучшению в долгосрочной перспективе [9, 104, 109, 140]. Да и кому вообще придет в голову работать по собственной инициативе?

---

<sup>2</sup> Исследования силы воли или «истощения эго» довольно беспорядочны. Но можно с уверенностью сказать, что использование силы воли – ужасная стратегия для достижения цели в долгосрочной перспективе. Для обзора см. [67].

К счастью, это еще не все. Сегодня мы знаем, что самоконтроль и самодисциплина в гораздо большей степени связаны с нашим окружением, чем с нами самими [154, гл. 2]. Никому не нужна сила воли, чтобы не съесть плитку шоколада, когда ее просто нет дома. И никому не нужна сила воли, чтобы делать то, что и так хочется сделать. Любая интересная, значимая и четко определенная задача будет выполнена, потому что нет конфликта между долгосрочными и краткосрочными интересами. Наличие значимой и четко сформулированной задачи всегда превосходит наличие силы воли. Отсутствие необходимости использовать силу воли указывает на то, что вы идете к успеху. И вот здесь в игру входят организация письма и ведения заметок.

# Часть 1. Введение

## 1. Все, что вам нужно знать

До сих пор техникам 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 удержать 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 систе-

ма 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 посо-

бий 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 це-



ли, 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 научились 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 потребуется (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 извест-

ные 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 повседневный 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 про-

изойти 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 обыденного, 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 при-

ходится 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. Вместо того чтобы добавлять примечания к уже существующим категориям или соответствующим текстам, он написал каждую заметку на отдельном маленьком листочке бумаги, поставил номер в углу и собрал их все в одном месте: в ящике для заметок.

Вскоре Луман разработал новые категории этих заметок. Он понял, что одна идея, одна заметка столь же ценна, как и ее контекст, но это не обязательно тот, из которого она взята. Поэтому Луман начал думать о том, как одна идея может относиться к разным контекстам и способствовать их развитию. Простое накопление заметок в одном месте ни к чему не приведет, поэтому он стал собирать свои записи определенным образом. Ящик стал его партнером по диалогу, главным генератором идей и двигателем производительности. Это помогло ему структурировать и развивать свои мысли. И с ящиком было интересно работать – потому что он

действительно работал.

И привел Лумана в научный мир. Однажды он собрал некоторые из своих мыслей в рукопись и передал ее Гельмуту Щелскому, одному из самых влиятельных социологов Германии. Щелский взял рукопись домой, прочитал, что написал аутсайдер научного мира, и связался с Луманом. Он предложил ему стать профессором социологии в только что основанном Университете Билефельда. Каким бы привлекательным и престижным ни был этот пост, Луман не был социологом. У него не было формальной квалификации даже для того, чтобы стать ассистентом профессора социологии в Германии. Он не прошел процедуру получения хабилитации, высшей академической квалификации во многих европейских странах (степень, идущая за докторской степенью. — *Прим. пер.*), которая заключается в подготовке второй после докторской научно-квалификационной работы. У него не было ни докторской, ни даже ученой степени по социологии. Большинство людей восприняли бы это предложение как очень лестный комплимент, но не смогли бы его принять и продолжили жить своей жизнью.

Но не Луман. Он вернулся к своему ящику и с его помощью менее чем за год добился соблюдения всех необходимых условий. Вскоре после этого в 1968 году он стал профессором социологии Билефельдского университета — эту должность он будет занимать всю оставшуюся жизнь. В Германии профессор традиционно начинает с публичной лек-

ции, на которой представляет свои проекты, и, когда Лумана спросили, чему он посвятит свои исследования, его ответ прославился на весь мир. Он лаконично заявил: «Мой проект: теория общества. Продолжительность: 30 лет. Затраты: ноль» [88, с. 11]. В социологии «теория общества» является матерью всех проектов.

Двадцать девять лет спустя он закончил последнюю главу двухтомной книги под названием «Общество общества» (1997), и она всколыхнула научное сообщество<sup>3</sup>. Это была радикально новая теория, которая не только изменила социологию, но и вызвала горячие дискуссии в философии, сфере образования, политической теории и психологии. Однако не все были в состоянии следить за этими обсуждениями. То, что делал Луман, было необычайно сложным и затрагивало разнообразные темы на самых разных уровнях. Главы публиковались самостоятельно, в каждой книге обсуждалась одна социальная система. Он писал о законе, политике, экономике, коммуникации, искусстве, образовании, эпистемологии и даже о любви.

За 30 лет Луман опубликовал 58 книг и сотни статей, не считая переводов. Многие стали классикой в своих областях. Даже после его смерти было опубликовано еще около полдю-

---

<sup>3</sup> Введение в его теорию было опубликовано в 1987 году в виде книги «Социальные системы» под серийным номером 666. Те, кто не знал о системе ведения записей Лумана, могли подумать, что это не случайно, поскольку в таком случае только сделка с дьяволом была единственным возможным объяснением его продуктивности.

жины книг на различные темы, такие как религия, образование и политика, написанных на основе почти готовых рукописей, лежавших в его офисе. Я знаю немало коллег, которые многое бы отдали, чтобы при жизни быть столь же продуктивными, как Луман после своей смерти.

В то время как некоторые ученые, ориентированные на карьеру, пытаются выжать из одной идеи как можно больше публикаций, Луман, похоже, делал наоборот. Он постоянно генерировал больше идей, чем мог записать. Его тексты читаются так, будто он пытается втиснуть как можно больше мыслей и идей в одну публикацию.

Когда его спросили, сожалеет ли он о чем-нибудь в своей жизни, Луман ответил: «Если я чего-то и хотел бы, это чтобы у меня было больше времени. Единственное, что вызывает досаду, – это нехватка времени» [91, с. 139]. И хотя некоторые ученые позволяют своим ассистентам выполнять основную работу или поручают целой команде писать статьи, к которым добавляют свои имена, Луман редко нуждался в помощи. Последний ассистент, который работал на него, искренне клялся, что то, чем он занимался, – это выискивал несколько опечаток в его рукописях. Единственной реальной помощницей Лумана была домработница, которая готовила для него и его детей в течение недели, что не так уж необычно, учитывая, что ему приходилось растить троих детей самостоятельно после смерти жены. Разумеется, пять горячих обедов в неделю не объясняют создание примерно

60 важных книг и бесчисленных статей.

Проведя обширное исследование рабочего процесса Лумана, немецкий социолог Йоханнес Ф. К. Шмидт пришел к выводу, что его продуктивность можно объяснить только его уникальным методом работы [141, с. 168]. Этот метод никогда не был секретом – Луман всегда открыто говорил о нем. Он регулярно упоминал ящик с заметками как источник своей продуктивности. Еще с 1985 года его стандартный ответ на вопрос о том, как кто-то может быть настолько продуктивным, был: «Я, конечно, не думаю обо всем сам. В основном это происходит внутри ящика» [91, с. 142]. Но мало кто с должным вниманием отнесся к ящику с заметками и тому, как Луман с ним работал, отвергнув такое объяснение как преуменьшение гения.

Его продуктивность, конечно, впечатляет. Но что еще более впечатляет, так это то, что он, казалось, достиг всего этого практически без особых усилий. Он не только подчеркнул, что никогда не заставлял себя делать то, чего не хотел, но даже сказал: «Я делаю только то, что легко. Я пишу только тогда, когда сразу знаю как. Если я колеблюсь на мгновение, то откладываю этот вопрос в сторону и занимаюсь чем-нибудь другим» [91, с. 154f]<sup>4</sup>.

До недавнего времени почти никто не верил в это. Мы настолько привыкли к мысли, что для достижения значимого

---

<sup>4</sup> <https://youtu.be/qRSCKSPMuDc?t=37m30s> (все ссылки вы можете найти на [takesmartnotes.com](https://takesmartnotes.com)).

результата требуются большие усилия, что склонны не верить, будто простое изменение рабочего распорядка может не только сделать нас более продуктивными, но и работу – более увлекательной. Но неужели сложно поверить, что весь этот впечатляющий объем был сделан именно потому, что Луман не заставлял себя делать то, чего ему не хотелось? Даже тяжелая работа может приносить удовольствие, если соответствует нашим внутренним целям и мы чувствуем, что контролируем ситуацию. Проблемы возникают, когда мы сами настраиваем работу таким негибким образом, что не можем перестроить ее, когда что-то меняется, и мы застреваем в процессе, который как будто живет собственной жизнью.

Лучший способ сохранить чувство контроля – это держать все под контролем. И чтобы не терять контроль, лучше оставлять варианты открытыми в процессе письма, а не ограничивать себя изначальной идеей. Природа письма, особенно ориентированного на развитие идей, заключается в том, что вопросы меняются, и материал, с которым мы работаем, начинает сильно отличаться от того, что мы представляли, или же возникают новые идеи, которые могут изменить наш взгляд на то, что мы пишем. Только если работа настроена достаточно гибко, чтобы допускать эти небольшие постоянные корректировки, мы сможем сохранить наш интерес, мотивацию и работу согласованными, что является предпосылкой для того, чтобы работать почти не прилагая усилий.

Луман мог сосредотачиваться на тех важных вещах, ко-

которые были прямо перед ним, быстро продолжать с того места, на котором остановился, и сохранять контроль над процессом, потому что структура его работы позволяла ему это делать. Если мы работаем в среде достаточно гибкой, чтобы приспособиться к нашему рабочему ритму, нам не нужно бороться с сопротивлением. Исследования очень успешных людей снова и снова доказывают, что успех – это не результат сильной воли и способности преодолевать сопротивление, а скорее результат умной рабочей среды, которая в первую очередь помогает избежать сопротивления [64, 111, 116]. Вместо того чтобы бороться с неблагоприятной динамикой, люди с высокой производительностью уворачиваются от сопротивления, словно чемпионы по дзюдо. Речь идет не только о правильном мышлении, но и о правильном рабочем процессе. Именно то, как Луман работал с ящиком, позволяло ему свободно и гибко перемещаться между различными задачами и уровнями мышления. Речь идет о наличии правильных инструментов и умении ими пользоваться – и очень немногие понимают, что вам нужно и то и другое.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.