

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение. Информация и сознательность.....	9
--	---

ЧАСТЬ I

Глава 1. Избыток информации и обилие решений.....	25
Перегруженность информацией: тогда и сейчас.....	36
Предыстория: ментальная категоризация.....	46
В поисках идеальной системы.....	57
Глава 2. Определимся с принципами.....	63
Биохимия внимания.....	71
Откуда берется память.....	74
Почему важны категории.....	83
Как вынести часть разума за пределы тела.....	94

ЧАСТЬ II

Глава 3. Организация домашнего пространства.....	105
Из ящика для мелочей к картотеке и обратно.....	116
Цифровое жилище.....	121
Дом там, где мне нравится быть.....	137
Глава 4. Как организовать жизнь в обществе.....	144
Можно ли реорганизовать нынешнее общество.....	153
Почему люди не высказываются прямо.....	170
Общество на грани.....	184
Когда мы хотим скрыться от всего мира.....	192

Глава 5. Как организовать собственное время.....	196
Биологическая основа времени.....	197
Как выстроить оптимальную последовательность действий.....	206
Сон.....	221
Почему мы любим откладывать дела.....	235
Время для творчества.....	243
Скорость течения времени.....	258
Глава 6. Организация информации для принятия самых сложных решений.....	263
Собраться с мыслями и просчитать вероятности.....	265
Только не это! Результат анализа оказался положительным!.....	276
Так или иначе риск существует.....	284
Что предлагают врачи.....	295
Альтернативная медицина: несоблюдение принципов информированного согласия.....	298
Как думать, как действовать.....	309
Медицина, математика и разумный выбор.....	315
Глава 7. Организация информации в деловом мире.....	317
Принятие решений в иерархической структуре.....	326
Те, кто в ответе.....	334
Бумажная работа.....	345
Как перестать заниматься несколькими делами одновременно и предусмотреть неудачи.....	360
ЧАСТЬ III	
Глава 8. Чему учить детей.....	385
Информационная грамотность.....	394
Приблизительно верно.....	414
Откуда вы черпаете информацию.....	425
Глава 9. И все остальное.....	431
Случайные поиски приводят к удивительным открытиям.....	437
Приложение.....	446
Примечания.....	457
Благодарности.....	541

*Маме и папе,
научившим меня мыслить логически*

ВВЕДЕНИЕ

ИНФОРМАЦИЯ И СОЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Люди издавна ищут способы повышения работоспособности мозга, подаренного эволюцией. Мы хотим сделать его надежным и эффективным союзником в движении к целям. На юридических и медицинских факультетах, в бизнес-школах, консерваториях и спортивных клубах всеми силами стараются пробудить его спящий потенциал, чтобы добиться впечатляющих результатов и вырваться вперед во все более жесткой конкурентной гонке. Благодаря неутомимой изобретательности человек сумел создать системы, позволяющие освобождать мозг от ненужной нагрузки и при этом не забывать ничего важного. Такие новаторские решения призваны либо повысить эффективность мозга, либо переложить часть его задач на внешние системы.

Один из важнейших прорывов в развитии мозга произошел 5000 лет назад: люди обнаружили способ серьезно расширить возможности памяти и более эффективно систематизировать информацию. Изобретение письменности всегда признавалось величайшим событием в истории человечества, но до сих пор первым документам — рецептам, счетам и распискам, а также перечням товаров — исследователи уделяли не так много внимания. Около 3000 года до н. э. наши предки начали переходить от кочевого образа жизни к оседлому и строить города. С развитием торговли купцам становилось все сложнее держать важную информацию в голове, и письменность оказалась средством организации и ведения деловых отношений. Поэзия и проза, секретные военные

документы и инструкции по возведению сложных сооружений — все это появилось позже.

До изобретения письменности наши предки могли рассчитывать лишь на собственную память, а также использовать рисунки или музыку, чтобы организовать и сохранить важную информацию. Очевидно, что память нельзя считать абсолютно надежной, причем не из-за ограниченного объема, а потому, что порой сложно *добыть* запрятанные данные. Некоторые нейробиологи полагают, что результат практически любого осознанного опыта хранится где-то в памяти, но найти конкретные сведения бывает очень непросто. Воспоминания нередко оказываются неполными, искаженными или ложными. Бывает также, что яркие впечатления о необычных и редких событиях всплывают первыми и заслоняют прочую информацию о схожих ситуациях, связанную со статистически значимым числом наблюдений, на основе которой мы могли бы принимать более обоснованные решения о выборе методов лечения, инвестиционной стратегии или надежности людей. И это лишь одна из любопытных особенностей работы нашего мозга.

Надо понимать, что привычные подходы к анализу и принятию решений формировались десятки тысяч лет, и начался этот процесс, когда люди были охотниками и собирателями. Гены не успевают подстроиться под требования современности, но, к счастью, мы уже достаточно много знаем об ограничениях собственного организма и способны преодолевать некоторые из них. На протяжении всей истории цивилизации люди по-разному использовали и упорядочивали информацию. Наиболее успешные члены общества — от руководителей крупных компаний и дипломированных специалистов до художников и спортсменов — искали способы добиться полной реализации творческих способностей и максимальной эффективности за счет разумной организации жизни, чтобы меньше времени тратить на рутинное и неинтересное и больше сил отдавать тому, что вдохновляет и приносит удовлетворение.

За последние двадцать лет когнитивные психологи накопили массу данных, подтверждающих, что память — штука ненадежная; наши воспоминания довольно часто оказываются ложными. И дело даже не в том, что мы мысленно воспроизводим все не так, как было (хотя и в этом нет ничего хорошего): мы даже *не догадываемся*, что это не соответствует действительности, и настаиваем, что все запомнили верно.

Те, кто около 5000 лет назад изобрели письменность, по сути, пытались расширить возможности гиппокампа*. Можно утверждать, что им удалось изменить границы памяти: были найдены способы хранить часть доступных знаний не в голове, а на глиняных табличках и стенах пещер, а позже на папирусе и пергаменте. Возникли и другие решения, призванные помочь систематизировать и хранить информацию в письменном виде: календари, системы хранения документов, компьютеры, смартфоны. Когда компьютер или смартфон начинает работать медленнее, мы покупаем карту памяти большей емкости: так память обретает физическую форму. Часть работы, которую раньше выполняли нейроны, мы перекладываем на внешние устройства, превращая их в продолжение мозга. Механизмы и решения, позволяющие расширить объемы памяти, бывают двух видов: они либо копируют принципы организации, заложенные в мозге, либо меняют их, помогая преодолеть естественные ограничения. Определив тип каждой из имеющихся систем, мы можем повысить эффективность их использования и справиться с информационной перегрузкой.

Письменность позволила переносить часть хранящейся в памяти информации на внешние носители, и любой, кто научился писать, освобождал мозг для других занятий. Но как только появились тексты, возникла проблема, связанная с их *хранением, систематизацией, а также обеспечением доступа*. Где хранить записи, чтобы не потерять вместе с информацией, которую они содержат? Как не забыть заглянуть туда в нужный момент? Любая запись — это напоминание о чем-то, и пишущему приходится держать в уме место, где он хранит свои тексты, а также вовремя к ним обращаться.

Предположим, человек зафиксировал важную информацию о съедобных растениях. Возможно, он решил это сделать после того, как любимый дядя на его глазах умер, съев ядовитых ягод: оставшийся в живых племянник хочет запомнить, как выглядят эти плоды и как отличить их от несъедобных. Хранить такую запись можно по-разному, в зависимости от целей: например, положить вместе с другими заметками о растениях, материалами о семейной истории, рецептами, со сведениями, как отравить врага, или объединить еще с какими-то темами.

* Гиппокамп — область в головном мозге человека, которая отвечает прежде всего за память; это часть лимбической системы, связана также с регуляцией эмоциональных ответов. *Здесь и далее — примечания редактора, если не указано иное.*

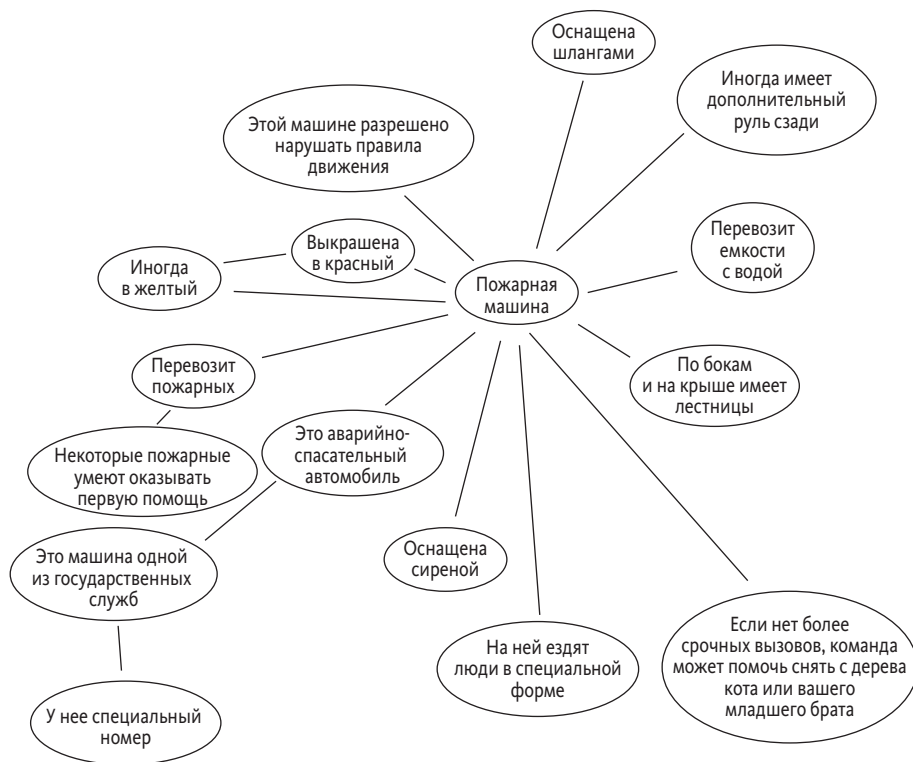
Тут стоит упомянуть о двух самых важных свойствах человеческого мозга и его устройства: это многообразие воспоминаний и ассоциативный доступ. Говоря о *многообразии* применительно к мозгу, мы имеем в виду, что практически все наши впечатления и опыт где-то сохраняются. *Ассоциативный доступ* предполагает, что воспоминания можно извлечь из памяти с помощью разнообразных семантических ассоциаций, а также впечатлений и ощущений: они могут быть вызваны словами, названиями и запахами, даже старой песней или фотографией и прочими случайными факторами, активизирующими соответствующие нейроны.

В сфере информационных технологий есть термин *неограниченный доступ*: это означает, что любой фрагмент информации на носителе можно получить немедленно. Этот принцип реализован в дизайне DVD и внешних дисков памяти, а вот видеокассеты такого доступа не обеспечивают. И действительно: запуская фильм на диске, мы можем немедленно перескочить на любой эпизод. Но чтобы включить кассету с какого-то конкретного места, приходится перематывать пленку; такой тип доступа к информации называется *последовательным*. Человеческий мозг обеспечивает возможность получения любого фрагмента хранящихся в нем воспоминаний, причем на основе самых разнообразных ассоциаций. Специалисты-компьютерщики используют понятие *реляционная** память. Возможно, вы слышали о реляционных базах данных — по сути, человеческий мозг представляет собой именно такой массив (об этом речь пойдет в главе 3).

Поскольку все мы обладаем реляционной памятью, я могу найти массу разных способов, чтобы вызвать у вас образ пожарной машины: можно включить звук сирены, а можно предложить словесное описание («большая красная машина с лестницами по бокам, которая, как правило, приезжает по вызову»). Я легко спровоцирую у вас этот образ с помощью игры в ассоциации, предложив назвать за минуту как можно больше объектов *красного* цвета (большинство при этом обязательно называют пожарную машину) или типов аварийно-спасательных автомобилей. Все эти признаки — а также многие другие — служат *атрибутами* пожарной машины: красный цвет, готовность приехать при сообщении об аварии, размер и форма, наличие сирены, а также то, что спасатели в форме сидят как внутри автомобиля, так и снаружи, и на нем закреплены специальные лестницы.

* Реляционный — то есть родственный, относительный.

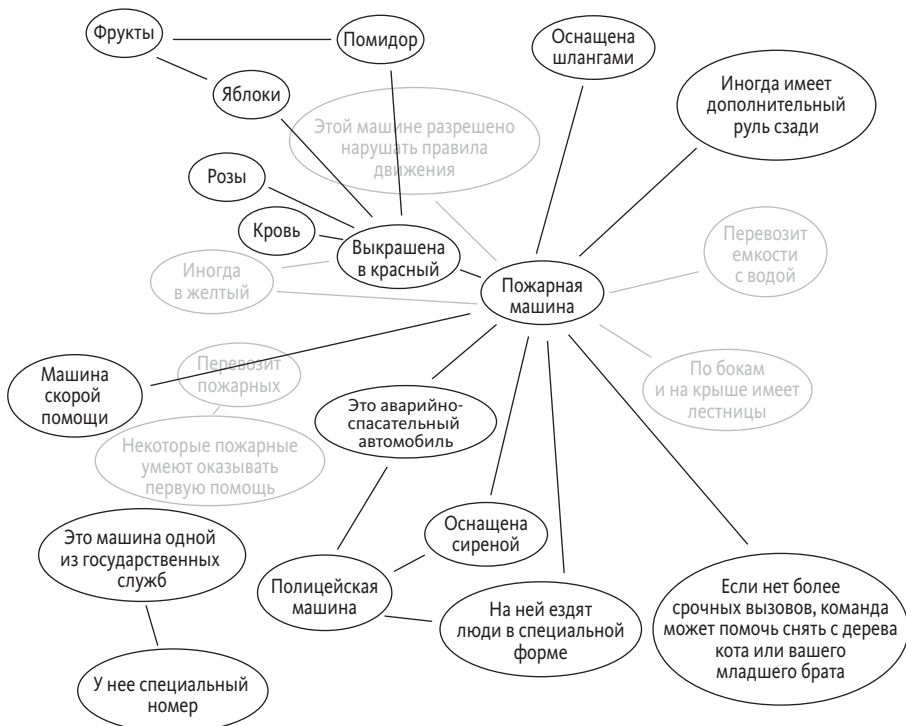
Вполне возможно, что, прочитав последнюю часть предыдущего предложения, вы вспомнили, что и на *других* машинах бывают лестницы (скажем, ими иногда оснащены автомобили телефонных компаний, а также те, на которых ездят ремонтные бригады, занимающиеся починкой крыш или покраской зданий). Это крайне важно: мы увидели, что способны категоризировать объекты по самым разным признакам. И немало подсказок активизируют те нейронные узлы мозга, в которых хранится воспоминание о пожарной машине.



Понятие «пожарная машина» представлено на схеме в центре — как будто это и есть нейронный узел, объединяющий отдельные нейроны. Группа нейронов связана с другими такими же объединениями, несущими информацию об отдельных свойствах понятия «пожарная машина». На моей схеме те характеристики, которые наиболее тесно ассоциируются с этим автомобилем, показаны рядом с центром. (В мозге они не обязательно располагаются так же, но нейронная связь между

понятиями действительно крепче, в силу чего ассоциативная память срабатывает быстрее.) Как мы видим, информация о том, что пожарная машина выкрашена в красный, находится ближе, чем данные о возможном наличии второго руля.

Информация об атрибутах объектов и явлений хранится в нейронных сетях мозга; атрибуты нередко ассоциативно связаны сразу со многими объектами. Пожарная машина действительно красная, но мы легко вспомним и массу других вещей этого цвета: вишня, помидор, яблоко, кровь, роза, элементы флагов многих стран. А вы не задумывались, почему их так просто перечислить? Фокусируясь на *красном* цвете, образ которого хранится в одном из нейронных узлов, вы инициируете волну электрохимических импульсов, которые бегут по всей нейронной сети и активируют участки, связанные с этим узлом и хранящие воспоминания о предметах того же тона. Ниже я привожу еще одну схему: частичное наложение нейронной сети, связанной с понятием «пожарная машина», на сети, хранящие информацию о красных объектах, а также о предметах, имеющих сирены, и так далее.



Получается, что одни воспоминания могут пробудить другие. В этом есть и плюсы, и минусы. Если вы пытаетесь воспроизвести нечто конкретное, активизируются разные нейронные узлы, и поток всплывающих в памяти событий и образов может совершенно сбить с толку: конкурирующие за ваше внимание нейронные узлы будут пытаться донести до сознания многообразную информацию, и вы ничего определенного не припомните.

Древние греки придумали немало способов укрепления памяти и тренировки мозга. И они, и египтяне научились мастерски использовать внешние ресурсы для разгрузки памяти, в частности начали создавать библиотеки — хранилища всевозможных знаний. Мы не знаем, почему в те далекие времена люди внезапно стали гораздо активнее заниматься интеллектуальной деятельностью, но именно тогда впервые проявилось стремление человека как можно более эффективно организовать жизнь, окружающее пространство и даже собственные мысли. Для нас с вами стремление к организации — не просто выученная потребность, а естественная необходимость: в конце концов, и животные инстинктивно стремятся упорядочить внешнюю среду. Большинство млекопитающих биологически запрограммированы спать и есть как можно дальше от того места, где оставляют отходы жизнедеятельности. Многие собаки время от времени собирают все игрушки в корзину. Муравьи выносят умерших собратьев из муравейника и хоронят в специальном месте. Некоторые птицы и грызуны устраивают симметричные барьеры вокруг гнезд, по изменению состояния которых легко определяют, не вторгся ли в жилище враг.

Чтобы понять, какие принципы организации заложены в мозге, важно осознать, что он организует информацию не так, как мы бы этого хотели. Мозг имеет некоторые врожденные установки. Он обладает невероятной гибкостью, но нужно помнить, что его структура формировалась сотни тысяч лет; все это время им обрабатывалась совсем не такая информация, как в наши дни, и уж точно не в таком объеме. Сформулирую проще: мозг организован совсем не по той же логике, благодаря которой мы наводим порядок в шкафу или в коробке с документами, и он не позволит просто распахнуть воспоминания и знания как попало. Его структура во многом хаотична, не всегда цельна и включает в себя многочисленные системы, имеющие, фигурально выражаясь, собственную логику.

Эволюция не занимается *дизайном* и не строит системы — она *сохраняет* их в той конфигурации, которая обеспечивает реализацию необходимых функций. Не существует никакого главного архитектора или инженера, ответственного за обеспечение гармоничного сосуществования отдельных систем в рамках организма. Мозг похож скорее на старый дом, в котором много раз перестраивали и улучшали отдельные зоны, но не на единое гармоничное сооружение.

Вот аналогия: вы живете в довольно ветхом доме, где многое можно бы и обновить, но в целом все устраивает. Как-то выдалось особенно жаркое лето, и вы решили установить в одной из комнат кондиционер. Прошло несколько лет, вы подкопили денег и задумали оснастить весь дом единой системой фильтрации воздуха, но тот первый аппарат из спальни не убрали — а зачем, собственно? Может, еще пригодится, да и потом, он намертво прикручен к стене. Еще через несколько лет лопнули проложенные в стенах трубы, причем сразу в нескольких местах. Вы пригласили рабочих, они начали вскрывать перегородки и проклады-вать новые трубы, но стала мешать ваша система кондиционирования, так как проложена она именно там, где хорошо было бы пустить водопровод. Тогда рабочие решают провести трубы по чердаку, в обход. Все сделано, работает хорошо — но наступает необычно холодная зима, и водопровод на неутепленном чердаке, естественно, замерзает. Этого не случилось бы, если бы вы убрали трубы в стены, но там проложена система воздухоочистения. Если бы вы планировали разводку всех коммуникаций одновременно, вы сделали бы иначе, но все выполнялось в разное время, по мере необходимости.

Примерно так же развивался наш мозг. Конечно, у эволюции не было никакого плана. Никто *не принимал решения* создать память, чтобы мы могли хранить нужную информацию. Постепенно, поступательно, под влиянием естественного отбора у нас формировалась *пространственная память*, причем происходило это отдельно от создания способности запоминать факты и цифры. Две обозначенные системы в ходе дальнейшей эволюции могут объединиться, но этого никто не гарантирует; в некоторых обстоятельствах такие виды памяти могут даже вступать в прямой конфликт.

Нужно разобраться, *как именно* мозг организует информацию, чтобы более эффективно использовать имеющиеся возможности. Повторим: мозг формировался как неупорядоченный набор разнообразных систем, каждая из которых предназначена для решения конкретных задач, возникающих

в ходе развития человека. Иногда эти системы действуют сообща, иногда конфликтуют; в некоторых случаях вообще никак не взаимодействуют. Чтобы лучше контролировать и даже совершенствовать работу мозга, важно обращать особое внимание на то, как информация попадает в память — *загружается*, а также на то, как мы получаем ее из памяти — то есть *извлекаем*.

Никогда еще необходимость научиться управлять собственной системой внимания и памятью не стояла перед человечеством с такой остротой. Дел и задач все больше. Со всех сторон на нас сыплются факты и измышления, сплетни и слухи — и все это на первый взгляд кажется достоверным и ценным. Невероятно сложно отобрать нужную информацию и игнорировать несущественную, тем более что и объем других задач растет. Иногда трудно найти время просто на составление плана. Лет тридцать назад билеты на самолет или поезд бронировали специальные турагентства, а продавцы в магазине находили нужную вещь; особо занятые люди прибегали к помощи машинисток и секретарей, организующих работу с корреспонденцией. А теперь почти все приходится делать самим. В век информатизации заметная часть работы, которую прежде выполняли так называемые специалисты по работе с данными, достается каждому. Фактически мы работаем за десятерых и стараемся выкроить время для себя, детей и родителей, друзей, увлечений и любимых телесериалов. Неудивительно, что иногда память претерпевает сбой — и мы оказываемся в нужном месте, но не в то время, или забываем, где оставили очки.

Каждый день миллионы людей теряют ключи, права, кошельки или листки с важными номерами телефонов. Случается и забывать важные вещи, вроде пароля или PIN-кода к банковской карте — а это почти то же самое, что потерять ключи, потому что заменить их непросто. В целом мы не страдаем провалами памяти, но порой она подводит. В эти минуты хаотичного поиска ключей вы (наверняка) все же в состоянии вспомнить свое имя или адрес, или где стоит ваш телевизор, или что вы ели на завтрак, но вот куда положили ключи — никак не можете понять. Похоже, некоторые предметы «уходят» гораздо чаще прочих: мы действительно нередко разыскиваем ключи от машины, кошелек, телефон, свитера и тапочки — но не саму машину, не степлер с рабочего стола, не обеденные ложки и не комнатные растения. Разобравшись в принципах работы и взаимодействия системы внимания и памяти, мы сведем к минимуму число подобных неприятностей.

Задумавшись, что именно мы теряем часто, а что почти никогда, мы сможем уже многое понять в работе мозга, а также сформулировать причины забывчивости. Именно об этом пойдет речь в книге, и, надеюсь, она поможет вам перестать терять и забывать. Я расскажу, что любой из вас может предпринять для этого и как быстро устранять последствия хотя бы некоторых потерь. Чем лучше мы понимаем суть инструкций и рекомендаций, тем лучше удастся следовать им (это подтвердит любой психолог-когнитивист), поэтому я расскажу о некоторых аспектах процесса организации и систематизации памяти. Мы вспомним, какие приемы и подходы использовали люди в давние времена, и обсудим плюсы и минусы этих решений. Я объясню, почему мы вообще теряем вещи и что помогает наиболее сообразительным и организованным этого избегать. Мы обязательно поговорим, как изучали и запоминали новое в детстве. Кстати, спешу обрадовать: привычные с детства подходы можно отчасти и с некоторыми изменениями использовать и во взрослом возрасте. Одна из важнейших тем книги — инструменты более эффективного управления временем, позволяющие не только быстрее выполнять работу, но и оставлять больше времени на приятные и интересные дела, важные отношения и творчество.

Я порассуждаю и о бизнес-организациях, которые неспроста называют именно так — организации. Строение компаний схоже со структурой мозга; отдельные сотрудники играют роль нейронов, а коллектив — это мозг, и состоит он из индивидуумов, объединенных общими целями, причем каждый сотрудник выполняет определенную функцию. Как правило, именно благодаря использованию принципов распределенной деятельности бизнесу удается справляться с рутинными делами более эффективно, чем людям. В крупных компаниях существуют подразделения, отвечающие за своевременную оплату счетов или хранение важных вещей (в частности, тех самых пресловутых ключей). И хотя каждый сотрудник вполне может совершить ошибку или что-то забыть, существующие системы и намеренное дублирование функций защищают организацию от неприятных последствий чьей-то забывчивости или неаккуратности. Конечно, и компаниям иногда не хватает организованности, и они тоже могут терять — клиентов, прибыль, конкурентные преимущества. У меня была возможность поработать консультантом, и я не раз замечал, как неэффективность организации и недостаток контроля приводят к самым разным проблемам. В роли наблюдателя я разобрался в том, как живут и работают структуры и в эпоху благоденствия, и в кризисных ситуациях.

Организованный ум легко принимает верные решения. В студенчестве у меня были блестящие профессора: Амос Тверски* и Ли Росс**; оба стали авторами прорывных работ в области общественных отношений и принятия решений. Они привлекли внимание широкой публики к тому, как люди вообще оценивают друг друга, как строят взаимодействие, а также к различным искажениям восприятия и заблуждениям, влияющим на коммуникации. Амос и его коллега Даниэль Канеман (получивший Нобелевскую премию за их совместную работу через несколько лет после смерти Тверски) обнаружили и описали целый набор системных ошибок, которые мозг совершает при оценке фактов и обработке информации. На протяжении двадцати лет я читаю студентам курс, основанный на изысканиях моих учителей, и молодежь помогла мне найти новые объяснения некоторых типичных ошибок. Используя эти знания, мы с вами можем гораздо эффективнее подходить к поиску выходов в повседневных ситуациях. Особенно высока ответственность при принятии решений в медицине, где ошибка может иметь тяжелые и даже трагические последствия. При этом достоверно известно, что большинство врачей не изучают этих простых правил и не знакомы с принципами статистического мышления, вследствие чего порой делают недостаточно логичные и обоснованные выводы — а пациентам приходится принимать препараты или выдерживать операции, далеко не всегда улучшающие состояние. При этом вероятность ухудшения самочувствия довольно высока (этому посвящена глава 6).

Нам приходится запоминать колоссальный объем информации, а также хранить массу разнообразных предметов и следить за их перемещением. В нашем распоряжении электронные устройства и флешки, а смартфоны в состоянии записывать видео, заходить на любой из 200 миллионов сайтов и подсчитывать количество калорий в пирожном. Но многие по-прежнему используют для хранения информации приемы докомпьютерной эпохи. Тут явно многое можно улучшить. Образ современного компьютера по большей части перекликается с изображенным в сериале *Mad Men*

* Амос Тверски (1937–1996) — пионер когнитивной науки, соавтор Даниэля Канемана, ключевая фигура в открытии систематических когнитивных искажений в оценке риска и потенциальной выгоды.

** Ли Росс (1942) — профессор психологии Стэнфордского университета, один из основателей Стэнфордского центра по изучению конфликтов и переговоров, действительный член Американской академии наук и искусств.

и использовавшимся еще в 1950-х подходом к организации данных: рабочая станция, в ней папки, а там отдельные файлы. Даже само слово «компьютер» (от английского compute, что значит «рассчитывать», «проводить вычисления». — *Прим. пер.*) уже устарело, большинство из нас используют этот аппарат отнюдь не для расчетов. В наших компьютерах давно уже царит примерно такой же беспорядок, как и в кухонном ящике для всяких мелочей; у меня дома его называют мусорным. Как-то я зашел домой к приятелю и заглянул в *его* ящик для мелочей — и вот что я там обнаружил (кстати, чтобы найти это хранилище, я спросил: «У тебя есть место, куда ты складываешь всякую ерунду, которую больше некуда положить?»):

батарейки
 круглые резинки
 палочки для кебаба
 веревку
 куски проволоки
 фотографии
 тридцать семь центов мелкими монетами
 пустую коробку от DVD-диска
 DVD-диск без коробки (та коробка была не от него)
 оранжевые пластиковые заглушки, которыми закрывают дымоуловители во время окраски потолка — на случай, если ремонт все же начнется
 спички
 три шурупа разных размеров, один со сбитой резьбой
 пластмассовую вилку
 специальный гасный ключ, который продавался вместе с измельчителем отходов; мой приятель не знает точно, как этот ключ использовать
 два билета на концерт группы Dave Matthews Band, который состоялся прошлым летом
 два ключа, которые болтаются в разных ящиках уже лет десять, и никто не знает, от каких они замков (но выбросить бояться)
 две ручки, ни одна из которых не пишет
 и еще пяток разных предметов непонятного назначения, которые страшно выбросить.

Наши компьютеры часто оказываются *настолько же* замусоренными всякой ерундой. О существовании некоторых файлов мы и не подозреваем, другие появляются чудесным образом, когда мы вскрываем какое-то электронное письмо, а еще у нас хранятся многочисленные версии

одного и того же документа, и бывает сложно понять, какая из них актуальна. Наши «машины для вычислений» превратились в огромный и фантастически замусоренный файлами ящик, за который должно быть стыдно. Моя помощница разрешила как-то раз заглянуть в ее компьютер, и я быстро нашел там типичные для большинства из нас вещи:

фотографии
 видео
 музыку
 заставки для экрана с котятами в праздничных колпачках или с улыбающимися свинками
 налоговые документы
 документы к каким-то давним поездкам
 письма
 выписки по банковским счетам
 игры
 календари встреч
 статьи, которые планировалось прочесть
 разные бланки, связанные с работой: заявление на отпуск, квартальный отчет, заявление на налоговый вычет, отчет о больничных
 заархивированную электронную копию книги, которую вы держите в руках (на случай, если я потеряю свою)
 разнообразные списки: ресторанов поблизости; гостиниц, с которыми у университета есть договоры; адресов и телефонов коллег с разных факультетов; телефонов экстренных служб; а также инструкции на случай непредвиденных обстоятельств и правила утилизации устаревшего оборудования
 обновления программ
 старые, давно не работающие версии программ
 десятки файлов с раскладкой для клавиатуры на разных языках — вдруг придется печатать на румынском, чешском, японском или иврите
 электронные напоминания в виде листочков post-it, содержащие информацию о том, где хранятся важные файлы или как использовать эти напоминания (создать новое, удалить старое или изменить цвет фона).

Удивительно даже, что мы пока теряем относительно немного вещей. Конечно, встречаются и более организованные люди. Мы вообще отличаемся друг от друга массой признаков, и можно построить математическую

модель, учитывающую это многообразие и упорядочивающую различия между людьми по пяти основным категориям: экстравертность, покладистость, невротизм, открытость новому опыту, сознательность [1]. Организованность тесно связана с сознательностью и часто позволяет сделать предположения [2] относительно продолжительности жизни [3], уровня образования [4] и иных параметров, связанных с профессиональной деятельностью [5]. Сознательность ассоциируется с более высокой вероятностью быстрого выздоровления после операций [6]. Та же сознательность, наблюдаемая уже в раннем детстве [7], отождествляется с большей вероятностью достижения высоких результатов во взрослой жизни. То есть в целом факты указывают на то, что высокая сознательность и организованность становились для человека все более существенным фактором успеха по мере развития западного общества и превращения его во все более многофакторную систему [8].

Когнитивная нейробиология, изучающая память и внимание — то есть ставящая задачу понять принципы работы мозга, историю и логику его эволюции и ограничения, — может помочь лучше справляться с происходящим, особенно когда то и дело приходится бежать изо всех сил, чтобы хотя бы остаться на месте. Большинство американцев никак не могут выспаться, находятся в состоянии стресса и не имеют времени на все, что хочется сделать. Думаю, мы можем устроить свою жизнь существенно лучше. Некоторым это уже удалось — и мне посчастливилось говорить с ними, а также кое с кем из их коллег и знакомых. Личные помощники руководителей крупных компаний из списка Forbes 500 и других успешных людей создают для своих боссов условия, в которых можно работать с полной отдачей и даже находить время на отдых и развлечения. Люди, имеющие эффективных помощников, гораздо меньше страдают от перегруженности информацией и умело используют разнообразные технологические решения и приемы для лучшей организации. Некоторые из этих методов давным-давно всем известны, кое-какие из используемых систем и вам наверняка покажутся знакомыми, хотя и не все. Но в любом случае важно разобраться во всех нюансах и тонкостях.

Не существует единственной системы, которая подошла бы всем: мы разные. Но в этой книге я расскажу об общих принципах, которые любой из нас может *по-своему* использовать, чтобы вернуть себе ощущение порядка в делах, а также компенсировать напрасно потраченное время в попытках обуздать неорганизованный ум.