

Getting Things  DONE

# Как привести дела в ПОРЯДОК

ИСКУССТВО  
ПРОДУКТИВНОСТИ  
БЕЗ СТРЕССА

---

ВСЕМИРНЫЙ  
БЕСТСЕЛЛЕР

---

**Дэвид Аллен**

---

"Стратегии Дэвида Аллена,  
позволяющие обрести контроль  
над рабочим процессом, просто  
бесценны."

— Кен Бланшар, автор книги  
*Одноминутный менеджер*

---



# **Как привести дела в порядок**

**Искусство  
продуктивности  
без стресса**

ББК (Ю)88.52  
А50  
УДК 316.477

Издательский дом "Вильямс"  
Зав. редакцией *Н.М. Макарова*  
Перевод с английского *С.В. Каденко*  
Под редакцией *С.Г. Бирюкова* и *Е.В. Трибушной*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс"  
по адресам:

info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>  
101509, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Аллен, Дэвид.

А50 Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса:  
Пер. с англ. - М: ООО "И.Д. Вильямс", 2007. - 368 с: ил. - Парал.  
тит. англ.

ISBN 978-5-8459-1234-3 (рус.)

Любому современному человеку не хватает времени, все жалуются на собственную неорганизованность — то забудешь о важном совещании, то опоздаешь, то вовремя не позвонишь по телефону. Из-за этого портятся отношения с коллегами и друзьями, рушатся планы, ухудшается самочувствие. Чем человек организованнее, тем ему проще управлять работой, домашними делами и жизнью в целом. Организованность — это не врожденная способность, а навык, которому можно научиться. В своей книге Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса Дэвид Аллен рассказывает о простых методиках, ориентированных на повышение эффективности. Автор утверждает, что главное — умение расслабляться, от него зависит наша продуктивность. Сознание должно быть ясно, а мысли — упорядочены. Из книги вы узнаете, как отделять важные дела от второстепенных, правильно ставить цели и определять приоритеты, повысить личную организованность, планировать и экономить время.

Книга рассчитана на широкую читательскую аудиторию, но в первую очередь заинтересует тех читателей, которые страдают от чрезмерных нагрузок на работе.

**ББК (Ю)88.52**

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Penguin US.

All rights reserved.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2007.

Authorized translation from English language edition published by Penguin Books Ltd, Inc., Copyright © 2003.

ISBN 978-5-8459-1234-3 (рус.)  
ISBN 0-14-200028-0 (англ.)

© Издательский дом "Вильямс", 2007  
© David Allen, 2001, 2003

# Оглавление

Об авторе	8
Благодарность автора	9
Добро пожаловать на страницы книги	
"Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса"	11
Успевайте жить!	17
<b>Часть I. Искусство получать результат</b>	<b>21</b>
Глава 1. Новая методика для новой реальности	23
Глава 2. Как стать хозяином своей жизни: пять этапов завоевания контроля над рабочим процессом	53
Глава 3. Творческий подход к реализации проектов: пять этапов планирования	93
<b>Часть II. Результат без стресса: практика</b>	<b>131</b>
Глава 4. С чего начать: определение времени, места и инструментария	133
Глава 5. Сбор информации: "загон для рутинных проблем"	159
Глава 6. Обработка информации: опустошение корзины	179
Глава 7. Сортировка материала: создание "правильных" корзин	203
Глава 8. Пересмотр данных: как поддерживать систему в рабочем состоянии	259
Глава 9. Действия: как выбрать лучший вариант	271
Глава 10. Контроль над проектами	297

<b>Часть III. Сила ключевых принципов</b>	<b>313</b>
Глава 11. Полезная привычка собирать материал	315
Глава 12. Важность определения дальнейших действий	329
Глава 13. Ценное умение ориентироваться на результат	347
Заключение	357
Полезные ресурсы на русском языке	360
Предметный указатель	363

Посвящается Кэтрин,  
моему замечательному партнеру  
в жизни и в работе

## Об авторе

**Дэвид Аллен** по праву считается одним из самых влиятельных теоретиков продуктивности. Он — ведущий докладчик и фасилитатор таких организаций, как журнал *New York Life*, Мировой банк, Фонд Форда, *L.L. Bean* и *ВМС США*. Дэвид проводит мастер-классы по вопросам продуктивности для частных лиц и организаций по всем США. Кроме того, Дэвид — президент *David Allen Company* и в течение более чем двадцати лет работает консультантом по менеджменту и персональным тренером менеджеров высшего звена. Его статьи публикуются в *Fast Company*, *Fortune*, *Los-Angeles Times*, *New York Times*, *Wall Street Journal* и других популярных изданиях. Книга *Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса* была издана в двенадцати странах мира. Дэвид Аллен живет в городе Оджай, Калифорния.

## Благодарность автора

Многие учителя, партнеры, коллеги, сотрудники и друзья за долгие годы помогли мне осознать и разработать принципы, описанные в книге Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса. Джордж Мэйер, Майкл Букбайндер, Тед Дрейк, Дин Ачесон и Рассел Бишоп сыграли ключевые роли на пути моего личностного и профессионального развития. Рон Медвед, Салли Мак-Ги, Лесли Бойер, Том Бойер, Пэм Тэррэнтайн и Келли Форристер также внесли свой вклад в мою работу по мере ее выполнения.

К тому же, десятки тысяч клиентов и участников семинаров помогли проверить и отшлифовать описанные в книге модели. Особая благодарность стратегам-руководителям, которые вовремя осознали значение изложенного материала для изменения корпоративной культуры своих компаний и предоставили мне возможность сделать это: в частности, спасибо Майклу Винстону, Бену Кэннону, Сьюзан Валасковиц, Патрисии Карлайл, Мэнни Бергер, Кароле Эндикотт, Кларе Штучински и Элиоту Келману. Административная и моральная поддержка, которую долгие годы оказывали мне Шар Канан и Андра Карассо, была просто бесценной.

Эта книга никогда бы не приобрела свой нынешний вид без неоценимых усилий и советов Тома Хагана, Джона и Лоры Мак-Брайд, Стива Льюерса, Доу Кувер, Грега Стайклезера, Стива Шалла и Мэриан Бейтман. Поистине велика заслуга моего редактора, Джанет Голдстейн — профессионала в своем деле и терпеливого наставника в искусстве и ремесле написания книг.

Наконец, сердечно благодарю своего духовного наставника, Джей-Ар, за его неоценимые советы и постоянные напоминания об истинных приоритетах, а также мою замечательную супругу Кэтрин за доверие, любовь, усердие и красоту, которыми она наполнила мою жизнь.

## Добро пожаловать на страницы книги "Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса"

Перед вами — кладезь стратегий и принципов. Вы найдете в себе новые силы, научитесь сохранять спокойствие и будете справляться с делами намного эффективнее, затрачивая значительно меньше усилий. Умение справляться с делами и успешно выполнять поставленные задачи немаловажно, но при этом вам лично не должно мешать получать от жизни удовольствие, которое кажется почти или даже вовсе недоступным во время усердной работы. Впрочем, речь не идет о выборе "или-или": поверьте, можно эффективно работать и при этом жить в свое удовольствие в мире повседневных забот.

Результативность — один из наиболее важных аспектов работы. Возможно, то, чем вы занимаетесь, действительно важно, интересно или полезно, а возможно, это не так, но работу надо выполнять в любом случае. В первом случае, как правило, хочется получить максимальную отдачу от затрачиваемых времени и сил. Во втором — как можно скорее взяться за новое дело, не оставляя "хвостов".

---

Искусство расслаблять сознание и способность освобождать его от всех забот и переживаний, вероятно, является одним из величайших секретов великих людей.

Капитан Дж. А. Хетфилд

---

И что бы вы ни делали, вам, вероятно, хотелось бы спокойнее воспринимать происходящее и испытывать уверенность в том, что в данный момент вы должны за-

ниматься именно тем, чем занимаетесь. Независимо от того, что вы делаете: пьете пиво с коллегами после работы, любуетесь среди ночи своим спящим в колыбели малышом, отвечаете на электронное сообщение или перекидываетесь парой слов с клиентом после официальной встречи, вам нужна уверенность в том, что именно этим вам следует заниматься в данный момент.

Работая над этой книгой, я ставил перед собой цель научить вас работать максимально эффективно и расслабляться, как только вы этого захотите или почувствуете такую потребность.

Я, как и многие из вас, долгое время искал ответы на вопросы: что делать, когда и как. И теперь, спустя двадцать с лишним лет, потраченных на разработку и внедрение новых методов повышения индивидуальной и организационной продуктивности, после многих исследований и попыток самосовершенствоваться, я могу с уверенностью заявить, что единого универсального решения не существует. Никакие компьютерные программы, семинары, персональные планировщики и утверждения личной миссии не смогут упростить ваш рабочий день и не станут принимать за вас решения день ото дня, каждую неделю и всю вашу жизнь. Более того, как только вы найдете способ повысить продуктивность своей работы и упростить процесс принятия решений хотя бы на один уровень, перед вами откроется новый круг обязанностей и творческих целей, для достижения которых уже нельзя будет воспользоваться некоторой простой формулой.

Но, несмотря на отсутствие каких-либо простых средств, позволяющих довести до совершенства личную организованность и продуктивность, мы можем предпринять определенные шаги для их повышения. Год от года в ходе работы над собой я находил все более глубокие и важные вещи, на которых стоило сосредоточить внимание, идеи, о которых стоило задуматься, и дела, которыми стоило заниматься. Я нашел простые

процессы, позволяющие существенно повысить способность человека творчески и конструктивно подходить к мирским заботам, освоить которые под силу каждому.

Эта книга — итог более чем двадцатилетней работы, посвященной исследованию индивидуальной продуктивности. Это руководство по максимизации результатов и минимизации затрат в мире, где работа с каждым днем становится все более объемной и требует решения многочисленных спорных вопросов. Я провел много часов, обучая людей "на передовой" — на рабочих местах, — помогая им обрабатывать и упорядочивать текущие задачи. Открытые мною методы доказали свою эффективность в самых разных организациях, во всех сферах деятельности, в разных культурных средах, даже в школе и дома. Спустя двадцать лет подготовки и обучения самых опытных и продуктивных работников, я понял, что мир нуждается в моих методах.

Руководители организаций стремятся привить "предельную продуктивность" себе и своим подчиненным в качестве базового стандарта. Они, как и я, знают, что по окончании рабочего дня за закрытыми дверями остаются телефонные звонки, на которые у них не хватило времени ответить, задания, которые нужно кому-то передать, непроработанные во время встреч и дискуссий вопросы, невыполненные обязанности и десятки непрочитанных электронных сообщений. Многие деловые люди преуспевают потому, что решенные ими проблемы и реализованные ими возможности являются более важными в конечном итоге, чем недоработки в их портфелях и кабинетах. Но при нынешних темпах жизни и развития бизнеса это равновесие становится очень шатким.

С одной стороны, нужны проверенные инструменты, которые помогут людям сосредоточить свои стратегические и тактические усилия и не позволят упустить из виду ничего важного. С другой стороны, необходимо создать рабочую среду и методы, которые не дадут способным

сотрудникам "сгореть" на работе под давлением стресса. Нужны устойчивые стандарты стиля работы, которые уберегут от стресса лучших и способных сотрудников.

Это касается не только организаций, в этом нуждаются школы, где детям по-прежнему не объясняют, как анализировать полученную информацию, как сосредоточиться на результате и какие шаги предпринять, чтобы его достичь. Эти знания нужны каждому из нас: ведь они позволят использовать все открывающиеся перед нами возможности, чтобы самосовершенствоваться и постоянно улучшать окружающий нас мир.

Силу, простоту и эффективность принципов, о которых я расскажу в книге Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса, лучше всего можно испытать на собственном опыте: в реальном времени, в реальных условиях, в реальном мире. Естественно, цель книги — изложить сущность великого искусства управления рабочим процессом и достижения высокой продуктивности. Я попытался изложить материал таким образом, чтобы раскрыть перед вами общую картину и в то же время дать вам почувствовать вкус моментального результата по мере прочтения книги.

Книга разделена на три части. Первая часть раскрывает общую картину, содержит краткий обзор системы, поясняет ее уникальность и актуальность, а затем непосредственно знакомит с основными методами в сжатой и доступной форме. Во второй части рассказывается, как применять принципы системы на практике. Здесь вы сможете потренироваться и шаг за шагом научиться применять описанные модели в повседневной жизни. В третьей части описаны еще более высокие и эффективные результаты, которых можно достичь, если сделать методологию и модели неотъемлемой частью вашей работы и личной жизни.

Присоединяйтесь! Я хочу, чтобы вы не просто поверили, но и проверили, что эти методы можно и нужно

использовать лично вам. Я хочу, чтобы вы поняли: то, что я обещаю, не только возможно, но и вполне доступно каждому из вас. И я хочу чтобы вы знали: все, что я предлагаю, очень просто реализовать. Для этого не нужны никакие особые навыки. Вы уже умеете концентрировать внимание, записывать важную информацию, принимать решения о желаемых результатах и будущих действиях, взвешивать альтернативные варианты и делать выбор. Вы убедитесь, что многие поступки, которые вы постоянно совершали инстинктивно и интуитивно, действительно верны. Я расскажу вам о том, как вывести эти основные навыки на новый уровень эффективности. Я хочу помочь вам воплотить все эти навыки в новой манере поведения, которая и станет для вас маяком.

На страницах книги я постоянно ссылаюсь на программы подготовки и семинары по теме продуктивности. Последние двадцать лет я работал консультантом по управлению, как в одиночку, так и в составе небольших групп. Моя работа состояла, преимущественно, в индивидуальном обучении повышению продуктивности и проведении семинаров, посвященных методам, изложенным в книге. Я и мои коллеги подготовили более тысячи человек, провели тренинги для сотен тысяч специалистов и организовали сотни групповых семинаров. Из этого опыта я черпал впечатления и примеры для данной книги.

Суть этой книги прекрасно передал мой клиент, который написал: "Когда я только начал применять принципы этой программы, они спасли мою жизнь... Когда же я сделал их своей привычкой, они изменили мою жизнь. Это вакцина от ежедневной схватки "не на жизнь, а на смерть", когда "проект надо было закончить еще вчера" и противоядие от дисгармонии, которую многие люди сами вносят в свою жизнь".

## Успевайте жить!

Уже достаточно давно сокращение GTD стало столь же привычным для многих людей в России, как USB или GPRS. На интернет-форумах, посвященных тайм-менеджменту и личной эффективности, система "Getting things done" обсуждается так же активно, как выбор ежедневника или постановка жизненных целей.

К счастью, за семь лет существования российского Тайм-менеджерского сообщества вопрос "Планировать или не планировать время?" перестал быть актуальным. Не планировать время, опаздывать на встречи, забывать о принятых на себя обязательствах — так же неприлично, как не пользоваться вилкой и ножом в ресторане. Тайм-менеджмент за прошедшие несколько лет занял такое же место в нашей жизни, как спортзал или бассейн. Быть в хорошей физической форме — естественно. Способы могут быть разными - плавание, йога, волейбол... — суть одна. Аналогично, модно и естественно - успевать все, ничего не забывать, всегда находить время на работу, отдых, общение с семьей и друзьями.

Главный вопрос — какие выбрать способы самоорганизации, условно говоря, "что мне больше подходит: плавание или тренажерный зал?" Как проще, комфортнее и с удовольствием настроить личную систему управления временем? В зависимости от психологического типа кому-то легче есть ножом и вилкой, кому-то — японскими палочками. В любом случае, нужна определенная система, последовательность, методология.

В каждой развитой стране есть эксперты, специализирующиеся на тайм-менеджменте. Российскому читателю хорошо известны книги Лотара Зайверта, руководителя гейдельбергского Института стратегии и планирования времени; Стивена Кови, президента американской корпорации FranklinCovey; Брайана Трейси, специалиста по лидерству и эффективности, Керри Глисона, Стефана Рехтшафена, Джулии Моргенстерн и др. Некоторые работы еще не переведены на русский язык и ждут своего часа — книги Марка Форстера (Великобритания), Харольда Тейлора (Канада) и др. К числу таких специалистов относится и Дэвид Аллен, система которого хорошо известна в США и приобрела уже много поклонников в нашей стране.

Рабочий график самого Дэвида впечатляет: на год вперед известно расписание его семинаров в крупнейших городах США и Европы. Его книга ясна, практична, рецептурна, технологична. С некоторыми принципами и рекомендациями стоит поспорить, и несомненно, выход русского перевода книги станет катализатором активных дискуссий. Но бесспорно одно: книга будет востребована и полезна. Ее популярность в России еще в англоязычном оригинале — тому подтверждение.

Желаю вам, читатель, с помощью проверенных опытом и практичных рекомендаций Дэвида Аллена научиться успевать жить. Жить насыщенной, эффективной, красивой жизнью, в которой каждая минута Времени имеет свой вес и высочайшую ценность.

Успехов вам!

Глеб Архангельский,  
генеральный директор компании  
Организация Времени,  
создатель российского Тайм-менеджерского  
сообщества  
[www.improvement.ru](http://www.improvement.ru)

## Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: [info@williamspublishing.com](mailto:info@williamspublishing.com)

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины: 03150, Киев, а/я 152

ЧАСТЬ

I

Искусство получать  
результат

## Новая методика для новой реальности

Человек, перед которым стоит масса задач, может продуктивно работать, сохраняя ясный рассудок и спокойно контролируя ситуацию. Это — прекрасный способ достичь более высокой эффективности в работе и в жизни. В последнее время именно такой стиль работы требуется от успешных специалистов высокого класса. Вы уже знаете, как нужно действовать, чтобы добиться более высокой продуктивности. Но, если вы относитесь к большинству, вам следует применять эти навыки в более адекватной, полной и упорядоченной форме, чтобы одержать верх над работой и не чувствовать себя похороненным под грудой забот. И хотя методы и технические приемы, которые описаны в данной книге, носят сугубо практический характер и базируются на здравом смысле, большинству людей придется менять некоторые из своих трудовых навыков, прежде чем они смогут применить предложенную систему. Необходимые незначительные изменения — изменения в вашей манере уяснения и упорядочения вещей, занимающих ваше внимание — могли бы стать существенным сдвигом, который позволит вам пересмотреть некоторые ключевые аспекты своей повседневной работы. Многие из моих клиентов отзывались о подобных изменениях как о значительном сдвиге в мировоззрении.

---

Причина беспокойства — недостаток контроля над ситуацией, организованности, подготовки и активности.

Дэвид Кекич

---

Все методы, представленные в моей книге, основаны на достижении двух основных целей: (1) объединить все задачи, которые нужно выполнить — сейчас, позднее или когда-нибудь, серьезные, мелкие или средней важности — в логически упорядоченную и надежную систему, выходящую за пределы вашего сознания и вашего разума, и (2) приучить себя принимать фронтальные решения, касающиеся всех входных сведений, с которыми вы сталкиваетесь в жизни, чтобы у вас всегда был план дальнейших действий, который можно осуществить или пересмотреть в любой момент.

Эта книга предлагает уже упомянутый проверенный метод управления рабочим процессом, требующим высокой производительности. Она описывает эффективные инструменты, подсказки, технические приемы и фокусы, к которым можно прибегать. Как вы сможете убедиться, описанные принципы и методы можно сразу использовать и применять во всех сферах вашей личной жизни и профессиональной деятельности.<sup>1</sup> Вы можете внедрить описываемую мной систему в качестве основного стиля работы в профессиональной деятельности и в жизни, как это сделали до вас многие люди.

---

<sup>1</sup> Я рассматриваю понятие "работа" в самом универсальном смысле: работа — это то, что вы хотите или должны изменить. Многие люди проводят различие между понятиями "работа" и "профессиональная деятельность", но я этого не делаю: для меня прополка сада или редактирование завещания — такая же работа, как и написание этой книги или обучение клиента. Все методы и приемы, описанные в книге, можно применять во всем спектре деятельности: в работе и в личной жизни — чтобы быть действительно эффективными, они должны быть универсальными.

Или, подобно другой группе людей, вы можете просто использовать как инструкцию по контролю над ситуацией, когда почувствуете, что вам его не хватает.

## **Проблема: новые требования и недостаток ресурсов**

Большинство людей считают, что у них слишком много работы и слишком мало времени на ее выполнение. Не так давно ко мне обратился партнер из крупной международной инвестиционной фирмы, который беспокоился, что новые управленческие обязанности, предложенные ему компанией, нанесут ущерб его семейной жизни. Женщину, которая управляла трудовыми ресурсами компании и ежедневно пыталась совладать с сотней-другой электронных писем, беспокоила перспектива расширения регионального штата офисных работников с 1200 до двух тысяч человек, поскольку она хотела сохранить возможность вести светскую жизнь по выходным.

В новом тысячелетии наблюдается парадокс: люди повысили качество своей жизни, но при этом вырос и уровень стресса, поскольку они взваливают на себя больше работы, чем способны выполнить. Видит око, да зуб неймет. И большинство людей опускают руки и заходят в тупик, пытаясь изменить такое положение вещей.

## **У работы больше нет четких границ**

---

Время — это свойство природы, которое не дает всем событиям происходить одновременно. В последнее время это утверждение, похоже, потеряло смысл.

Неизвестный автор

---

Основная причина нарастания уровня стресса состоит в том, что природа наших занятий изменилась гораздо более существенно и резко, чем качество нашей подготовки и нашей способности справляться с работой. Только в течение второй половины двадцатого века сущность понятия "работа" в промышленно развитых странах превратилась из производственного конвейера и деятельности по сборке и транспортировке товара в то, что Питер Друкер так удачно назвал интеллектуальным трудом.

В прежние времена результаты работы были очевидными. Поля нужно было вспахивать, машинами следовало управлять, коробки — упаковывать, коров — доить, а дела — делать. Вы знали, какую работу нужно выполнить — вы могли ее видеть. Было ясно, выполнена работа или не выполнена.

На сегодня большая часть проектов не имеет четких рамок. Большинство моих знакомых работают одновременно над несколькими задачами, но даже будь у них вся жизнь на их выполнение, им не удалось бы довести задуманное до совершенства. Перед вами, вероятно, стоит аналогичная проблема. Насколько плодотворной может быть конференция? Насколько эффективной может быть программа подготовки или схема оплаты труда персонала? Насколько хорош рассказ, который вы пишете? Насколько продуктивно собрание персонала? Насколько действенна реорганизация? И последний вопрос: какой объем доступной информации имеет смысл задействовать для "улучшения" этих проектов? Ответ таков: объем информации не ограничен, и все необходимые сведения можно без труда добыть в электронной сети.

---

Практически каждый проект можно усовершенствовать, и бесконечный объем информации, к которой есть доступ на данный момент, позволяет это сделать.

---

С другой стороны, отсутствие рамок может привести к появлению *новых* задач у каждого работника. Сегодня достижение целей многих организаций требует взаимодействия, сотрудничества и привлечения различных функциональных подразделений. Институт отдельно взятого кабинета рушится, и вместе с ним уходит в прошлое привилегия, позволяющая игнорировать электронные сообщения, пересланные маркетинговым отделом, кадровой службой или специальной комиссией, занимающейся определенным вопросом.

### **Наши профессиональные обязанности продолжают меняться**

Исчезающие границы наших замыслов и задач уже сами по себе представляют достаточно серьезную проблему для каждого из нас. Но сегодня нам приходится добавить в уравнение постоянные изменения в определении наших профессиональных обязанностей. На семинарах я часто спрашиваю: "Кто из вас занимается только той работой, для выполнения которой его нанмали?". Мало кто поднимает руку в ответ. Какой бы аморфной и расплывчатой ни была работа, будь у вас возможность достаточно долго выполнять четко описанный круг задач, вам, вероятно, вскоре удалось бы выяснить, что именно вы должны делать — какой объем работ выполнять, и на каком уровне — чтобы не сойти с ума. Но сегодня уже почти никто не может позволить себе такой роскоши по двум причинам:

1. Организации, в которых мы работаем, постоянно претерпевают метаморфозы: меняются цели, продукция, клиентура, рынки, технологии и владельцы. Все это неизбежно отражается на структурах, формах, ролях и обязанностях.
2. Среднестатистический специалист сегодня как никогда подобен свободному художнику: он меняет вид

деятельности так же часто, как его родители когда-то меняли работу. Даже те, кому за сорок или за пятьдесят, придерживаются принципов постоянного профессионального роста. Но сегодня цели стали более традиционными: они определяются общими принципами "профессионального управления и повышения квалификации", а это значит, что нанятые работники просто не будут заниматься текущим видом деятельности в течение сколько-нибудь продолжительного периода времени.

---

Мы никогда не сможем по-настоящему подготовиться к абсолютно новым вещам. Мы должны приспособливаться, и любой радикальный шаг к самосовершенствованию — это кризис самоуважения: мы проходим испытание и нуждаемся в самоутверждении. Для того, чтобы принимать резкие перемены без внутреннего трепета, нужна твердая уверенность в своих силах.

Эрик Хоффер

---

Сегодня, когда речь заходит о том, в чем состоит наша работа, или о том, какие входные данные и в каком количестве необходимы для ее успешного выполнения, цели становятся расплывчатыми. Мы воспринимаем колоссальные объемы информации и сообщений из внешнего мира и генерируем столь же огромное количество идей и компромиссов с собой и окружающими в мире внутреннем. И мы оказываемся не подготовленными к тому, чтобы обрабатывать эту массу внутренних и внешних сигналов.

---

Чем больше я спешу, тем сильнее отстаю.

Неизвестный автор

---

## Старых моделей и привычек недостаточно

Ни стандартная система образования, ни традиционные модели распределения времени, ни масса доступных организационных инструментов, таких как электронные блокноты, установленные на портативных компьютерах, или персональные цифровые секретари типа Outlook Express или Palm, не являются надежными средствами для выполнения новых требований, которые возлагаются на нас. Если вы пробовали использовать какие-либо из перечисленных инструментов или процессов, то, вероятно, поняли, что они не соответствуют темпам, сложности и смене приоритетных направлений в работе, которой вы занимаетесь. Чтобы достичь успеха, избежать стресса и получить контроль над ситуацией в эти продуктивные, но нестабильные времена, необходим новый способ мышления и работы. Ощущается крайне острая потребность в новых методах, технологиях и стилях работы, необходимых для того, чтобы совладать с окружающим миром.

---

Ветры и волны всегда на стороне самых искусных мореходов.

Эдвард Гиббон

---

Традиционные подходы к распределению времени и персональной организации в свое время были весьма полезны. Они служили надежными ориентирами для персонала, который как раз переходил от режима производственного конвейера к работе нового типа, предполагавшей выбор дальнейших действий и принятие решений о том, когда их осуществить. Когда "время" само по себе превратилось в фактор труда, индивидуальные рабочие графики стали ключевым инструментом. (Даже в 1980-е годы некоторые специалисты считали, что наличие карманной записной книжки составляет основу

персональной организованности, да и сегодня многие считают свой блокнот основным инструментом контроля над ситуацией). Помимо распределения времени, возникла необходимость принятия решений о том, как действовать. Списки приоритетов и перечни задач на каждый день стали основными инструментами, которые люди разработали, чтобы хоть как-то упорядочить свой выбор возможных дальнейших действий. Если бы вы могли решать, как поступать, то на вас также легла бы ответственность за правильный выбор с учетом приоритетов.

Как вы, вероятно, уже убедились (по крайней мере, на определенном уровне), календарь, при всей своей важности, помогает эффективно упорядочить лишь малую часть задач, которые требуют решения. Перечни заданий на каждый день и упрощенные списки приоритетов оказались недостаточными для того, чтобы обрабатывать огромные объемы работ различного характера, с которыми сталкивается среднестатистический профессионал. Все больше людей занимаются работой, которая предполагает прочтение десятков или даже сотен электронных сообщений в день, и не позволяет игнорировать ни одного запроса, жалобы или заказа. Очень немногие могут (или даже должны) наделять задачи первой, второй или третьей степенью важности, или придерживаться некоего заранее составленного плана работ, который может быть *перечеркнут* первым же телефонным звонком или вмешательством начальства.

### **"Общая картина"**

С другой стороны, большое число книг, моделей, семинаров и учителей в деловой сфере придерживаются "более широкого взгляда", считая его решением проблем нашего сложного мира. Существует мнение, что четкое определение основных целей и ценностей прида-

ет упорядоченность, значимость и направленность нашей работе. Впрочем, на практике ориентация на общие ценности, даже с добрыми намерениями, часто не позволяет достичь желаемых результатов и затраченные усилия оказываются напрасными. Возможных причин три.

1. Слишком сильное отвлекающее влияние оказывают ежедневные и ежечасные заботы, которые не позволяют должным образом сосредоточиться на целях высшего порядка.
2. Низкая эффективность систем персональной организации влечет за собой резкое подсознательное нежелание заниматься все более масштабными проектами и преследовать новые цели, которые, скорее всего, не будут выполняться надлежащим образом, и, в свою очередь, вызовут *большее* разочарование и стресс.
3. Когда четко определяются цели и ценности более высокого порядка, поднимается и порядок наших требований, и мы замечаем, что нужны гораздо более масштабные изменения. У нас заранее формируется отрицательная реакция на огромный объем задач, который следует выполнить. И чем же обусловлен этот объем работ, которые стоят на первых местах в списке приоритетов? Нашими новыми идеалами!

---

Сосредоточение внимания на ценностях *не* упрощает вашу жизнь. Оно придает ей значение и направленность, а также значительно усложняет ее.

---

Концентрация внимания на основных результатах и ценностях, конечно же, *является* критическим шагом. Но это совсем не означает, что уменьшится объем работы или число проблем, с которыми сопряжено ее выполнение. Как раз наоборот: повышаются ставки в игре, которая продолжается изо дня в день. Например, основная задача сотрудника отдела кадров, решившего

заняться вопросами качества жизни и работы специалистов, чтобы привлечь и удержать талантливых работников в организации, *не* станет легче.

В нашей новой культуре интеллектуального труда наметился пробел: в ней отсутствует система согласованных действий и инструментов, которая эффективно функционирует на уровне физического выполнения работ. Она должна объединять общее мировоззрение и мельчайшие рабочие детали. Она должна регулировать многие уровни приоритетов. Она должна ежедневно осуществлять контроль над массой поступающих сведений. Она должна позволять экономить больше времени и сил, чем требуется на ее поддержание, и проще получать результат.

## Перспектива: "состояние готовности" мастера боевых искусств

Представьте на мгновение, что бы было, если бы вы могли постоянно и полностью контролировать ситуацию в сфере персонального управления на всех уровнях. Что, если бы вы могли, ни на что не отвлекаясь, по собственному усмотрению, уделить все 100 % своего внимания любому делу, с которым сталкиваетесь?

---

Жизнь усложняет недостаток внимания независимо от того, чему его следует уделить: мойке окон или попыткам написания шедевра.

Надя Боулэнджер

---

Это *возможно*. Есть способ получить полный контроль над ситуацией, сохраняя спокойствие, и с минимальными усилиями выполнить главные задачи, которые возникают перед вами в работе и в жизни. Вы можете испытать состояние, которое мастера боевых

искусств называют "текучесть сознания" (а спортсмены — "зона") в сложном мире, в котором живете. На самом деле вы, вероятно, уже неоднократно пребывали в этом состоянии.

---

Ваша способность накапливать силы прямо пропорциональна вашей способности расслабляться.

---

Это — состояние работы, действия и бытия, в котором сознание сохраняет ясность и порождает конструктивные идеи. Это состояние, доступное каждому и все более необходимое для того, чтобы эффективно справиться с жизненными тяготами в двадцать первом веке. Растущую потребность в этом состоянии будут ощущать специалисты в областях, где нужна высокая продуктивность, стремящиеся к постоянному достижению положительных результатов в своей работе. Мастер спорта международного класса по гребле, Крейг Ламберт описал это ощущение в книге *Mind Over Water* (Houghton Mifflin, 1998) так:

Угребцов есть специальное слово для обозначения этого свободного состояния: свинг... Вспомните чистую радость катания на качелях во дворе: простой цикл движения, когда момент накапливают сами качели. Они сами несут нас, мы не должны их подталкивать. Мы помогаем себе ногами, чтобы увеличить амплитуду, но основную работу выполняет сила притяжения. Не мы раскачиваемся: скорее, нас раскачивают. Байдарка сама несет вас. Она создана для скорости: скольжение заложено в самой ее форме, в самой сущности. Наша задача — работать вместе с ней, не замедляя ее ход рывками в своем стремлении двигаться быстрее. Слишком резкие рывки снижают скорость лодки. Попытки превращаются в борьбу, а борьба сама себя уничтожает. Карьеристы борются за право называться элитой, но их старания не приносят

результата. Настоящие аристократы ни к чему не стремятся: они уже всего достигли. Свинг — это состояние достижения цели.

### **Аналогия с "сознанием, подобным воде"**

В искусстве карате состояние абсолютной готовности определяется с помощью специального образа: "сознание подобно воде". Представьте себе, что бросаете камешек в пруд с совершенно гладкой поверхностью воды. Что произойдет с водной гладью? Ее отклик будет соответствовать силе броска и массе камня; затем она снова успокоится. Реакция воды не будет недостаточной или слишком бурной.

---

Если ваше сознание свободно, то оно всегда готово ко всему; оно открыто для всего.

Шунрю Судзуки

---

Сила удара в карате определяется скоростью, а не мускульной силой; он подобен сконцентрированному щелчку после взмаха кнута. Поэтому невзрачные на вид люди могут научиться проламывать доски и разбивать кирпичи голыми руками: для этого не нужны мозоли или грубая сила — только способность быстро наносить сконцентрированный удар. Но напряженный мускул медлителен. Поэтому высшие уровни мастерства в боевых искусствах, помимо всего прочего, учат расслабляться и требуют внутреннего равновесия и спокойствия. Самое главное для внутреннего спокойствия — освобождение разума и готовность ко всему.

---

Все, что заставляет вас реагировать слишком бурно или слишком вяло, может управлять вами, и часто так и происходит.

---

Неадекватная реакция на электронные сообщения, действия персонала, внедрение проектов, непрочитанные журналы, мысли о том, что следует сделать, просьбы детей или указания начальника приводят к тому, что эффективность результатов не оправдывает ваших ожиданий. Большинство людей уделяют разным вещам больше или меньше внимания, чем они заслуживают, просто потому, что их разум не подобен воде.

### **Вы можете в случае необходимости перейти в "продуктивное состояние"?**

---

Есть одна вещь, которую мы можем сделать, и счастливейшие из нас при этом способны выложиться до предела своих возможностей. Мы можем полностью отдаться работе. Можем находиться здесь и нигде больше. Мы можем... уделить все свое внимание возможности, открывшейся перед нами.

Марк Ван Дорен

---

Подумайте, когда вы в последний раз продуктивно работали? Вы, вероятно, чувствовали, что контролируете ситуацию; вас ничто не беспокоило; вы сосредоточились на работе; время будто перестало существовать (никаких "долго еще до обеда?"); и вы чувствовали, что уверенно приближаетесь к существенному результату. Вы хотели бы, чтобы таких моментов было больше?

А если вы сильно отдалились от этого состояния — начинаете чувствовать беспомощность, стресс, не можете сосредоточиться, ощущаете усталость и безысходность — можете ли вы вернуться в продуктивный режим? Именно в этой области книга Как разобраться с делами повлияет на вашу жизнь сильнее всего: она покажет вам, как вернуться в состояние, когда "разум подобен воде", а все ваши возможности и способности задействованы по максимуму.

## Принцип: эффективное управление внутренними обязательствами

Главная истина, усвоенная мной за двадцать лет практической работы и тренингов, состоит в том, что большинство стрессовых ситуаций, в которых оказываются люди, обусловлены неадекватной реакцией на обязательства, которые они дают или принимают. Даже те, кто сознательно не поддается стрессу, несомненно, почувствуют себя спокойнее, научатся лучше сосредотачиваться и продуктивнее работать, если будут с большей эффективностью контролировать незамкнутые циклы в своей жизни.

Вы, вероятно, заключили гораздо больше компромиссов сами с собой, чем подозреваете, и каждый из них — серьезный или нет — откладывается у вас в подсознании. Они и представляют собой "незавершенности" или "незамкнутые циклы": я определяю их как нечто, отвлекающее ваше внимание, нечто, что вас не устраивает или, по вашему мнению, находится не на своем месте. К незамкнутым циклам может относиться все что угодно: от самых серьезных проблем вроде "Победить голод во всем мире" до более скромных задач типа "Нанять нового помощника" или самых незначительных незавершенностей: например, "Заменить электрическую точилку для карандашей".

Скорее всего, в конкретный момент у вас больше внутренних проблем, чем вы можете предположить. Попробуйте подсчитать аспекты, за которые вы ощущаете хотя бы минимальную ответственность: хотите что-то изменить, завершить, осуществить или хотя что-то предпринять в данном направлении. Например, у вас есть задача: как-то реагировать на каждое новое сообщение, приходящее по электронной, голосовой или обычной почте. И естественно, есть многочисленные проекты, которые требуют осуществления и входят в круг ваших

обязанностей, а также цели и инструкции, которые следует уточнить, карьера, которую нужно строить, и жизнь в целом, которую необходимо держать в равновесии. Вы взяли на себя определенную внутреннюю ответственность за все аспекты своей жизни и работы, которые представляют незамкнутые циклы какого-либо типа.

---

Все, что вас не устраивает и, по вашему мнению, находится не на своем месте - это "незамкнутые циклы", отвлекающие ваше внимание.

---

Чтобы эффективно справляться со всеми этими задачами, вам нужно определить и собрать воедино все, что вас "глохнет" по какой-либо причине, а затем — придумать, как решить эти проблемы. Это задание может показаться несложным, но в действительности большинство людей не знают, как решать эти проблемы.

### **Основные требования к решению проблем**

Грамотное решение проблем требует применения ряда базовых приемов и определенного образа действий:

- Во-первых, если что-то занимает ваши мысли, то ваше сознание не свободно. Все, что вы считаете незавершенным по какой-либо причине, следует объединить в четкую систему вне вашего сознания (я называю ее накопительной корзиной), к которой вам придется регулярно возвращаться, чтобы упорядочить ее содержимое.
- Во-вторых, вы должны четко уяснить, в чем состоит задача и решить, что нужно предпринять (если имеет смысл что-то предпринимать), чтобы ее выполнить.
- В-третьих, как только вы определили, какие действия нужно предпринять, вам следует объединить напоминания о них в систему, к которой вы будете регулярно обращаться.

## Важное упражнение для тестирования модели

Я предлагаю вам на бумаге описать проект или ситуацию, которая в данный момент больше всего занимает ваше сознание. Что гложет вас сильнее всего, отвлекает вас, вызывает интерес или каким-то образом занимает большую часть вашего осознанного внимания? Это может быть злободневный проект или проблема, то есть дело, которым вы вынуждены заниматься, или ситуация, с которой, по вашему мнению, следует разобраться как можно скорее.

Возможно, вы решили куда-нибудь поехать во время отпуска, и вам нужно принять какие-то срочные решения в этой связи. А может быть, вы только что унаследовали шесть миллионов долларов и не знаете, как распорядиться деньгами. Что угодно.

Поняли? Хорошо. Теперь опишите одним предложением успешный результат, который принесет вам решение этой проблемы или выход из сложившейся ситуации. Иными словами, что должно случиться, чтобы вы могли считать проект осуществленным и могли поставить "галочку"? Ответ может быть прост: например "отдохнуть на Гавайях", "наладить отношения с клиентом X", "разобраться с учебой Сьюзен", "уточнить новую структуру управления функциональными подразделениями компании" или "реализовать новую стратегию капиталовложения". Все ясно? Замечательно.

Теперь запишите первоочередные действия, которые следует предпринять, чтобы ситуация сдвинулась с места. Если бы кроме решения данной проблемы у вас не было других задач, куда бы вы отправились и какие реальные шаги предприняли бы? Подошли бы к телефону и набрали номер? Сели бы за компьютер и написали сообщение? Взяли бы карандаш и бумагу и устроили мозговой шторм проблемы? Поговорили бы с глазу на глаз со своей второй половиной, сек-

ретарем, агентом или начальником? Купили бы гвозди в магазине инструментов? Что бы вы сделали?

Придумали ответ? Хорошо.

Принесли вам какую-либо пользу эти две минуты размышлений? Если вы принадлежите к тому же типу, что и подавляющее большинство людей, которые выполняют это упражнение на моих семинарах, то вы ощутите хотя бы незначительный прилив уверенности в своих силах, спокойствия и концентрации. Также вы обнаружите новые мотивы, побуждающие вас реально что-то предпринять для улучшения ситуации, о которой до настоящего момента всерьез не задумывались. Представьте, что мотивация усилилась в тысячу раз и превратилась в стиль жизни и работы.

---

Думайте, как человек действия, действуйте, как мыслитель.

Анри Бергсон

---

Если в ходе этого маленького упражнения внутри вас произошли хоть какие-то изменения в лучшую сторону, подумайте о них. Что изменилось? Какие изменения в вашем собственном восприятии вызвали это улучшение вашего состояния? Ведь сама ситуация несколько не изменилась, по крайней мере физически. Естественно, дело еще не доведено до конца. А случилось, вероятнее всего, вот что: вы сформулировали четкое определение желаемого результата и первоочередных действий, необходимых для его достижения.

Но что позволило получить это определение? Ответ — размышления, не очень сложные, но достаточные для того, чтобы придать четкую форму проблеме и средствам, необходимым для ее решения.

## Интеллектуальный труд в действии

Итак, вы получили опыт интеллектуального труда и на практике усвоили глубокий рабочий принцип: вам следует думать о своих проблемах больше, чем вы можете предположить, но меньше, чем вы опасаетесь. Как писал Питер Друкер: "При интеллектуальной работе... задача не ясна, ее следует определить. "Каковы ожидаемые результаты работы?" — вот ... ключевой вопрос, который позволяет работникам умственного труда достигать продуктивности. Этот же вопрос требует рискованных решений. Обычно единственно верного ответа не существует; вместо него есть только возможные варианты. И если вы хотите достичь высокого уровня продуктивности, то результаты должны быть четко сформулированы".

---

Предшественницей каждого действия является мысль.

Ральф Уолдо Эмерсон

---

Большинство людей сопротивляется всплеску энергии, который необходим для того, чтобы выяснить истинный смысл проблемы, с которой они столкнулись в жизни, и узнать, что следует сделать для ее решения. Нас нигде не учат, что, прежде чем выполнять задачу, следует о ней задуматься; большей частью нашу повседневную деятельность определяют за нас нерешенные и стоящие на месте проблемы, которые висят над нами, когда мы приходим на работу, семья, которую нужно кормить, нестираное белье или дети, которых нужно одеть. Мало кто считает, что должен концентрировать внимание на желаемых результатах. На самом деле мышление, ориентированное на результаты, является одним из самых эффективных доступных средств, позволяющих сделать мечты реальностью.

## Почему дела занимают ваши мысли

Чаще всего причина, по которой проблема "занимает ваши мысли", — это ваше желание изменить что-то в текущем положении вещей, но:

- вы не уточнили, какого именно результата вы хотите достичь;
- вы не решили, какие первоочередные шаги следует предпринять и (или)
- вы не упорядочили напоминания о результате и требуемых действиях в надежную систему.

Вот почему проблема не дает вам покоя. Пока перечисленные мысли не уяснены, решения не приняты, а результирующие сведения не упорядочены в систему, к которой вы с *абсолютной* уверенностью будете обращаться ровно столько раз, сколько нужно, ваше сознание не может расслабиться. Вы можете обманывать кого угодно, но вы не сможете обманывать собственный разум. Он знает, пришли вы к нужным выводам или нет, и удалось ли вам объединить результаты своих размышлений в систему, на которую можно рассчитывать, чтобы обращаться к ней свое сознание, по мере надобности. Если вы этого не сделали, то мозг будет продолжать трудиться над проблемой. Даже если вы знаете, какой следующий шаг предпринять для решения проблемы, ваше сознание не перестанет работать до тех пор, пока вы не запишите напоминание о ней в таком месте, куда впоследствии наверняка посмотрите. Оно будет напоминать вам о невыполненных первоочередных действиях, обычно в такие моменты, когда вы не можете ничего предпринять, и только подвергнет вас новому стрессу.

---

Эта постоянная бесполезная озабоченность всеми делами, которые мы должны делать, является самым главным поглотителем нашего времени и сил.

Керри Глисон

---

## **У вашего сознания нет собственного сознания**

Хотя бы часть вашего разума по-настоящему глупа, и эта глупость весьма занятного свойства. Если бы разум был бы чуть-чуть "умнее", он напоминал бы вам о вещах, которые нужно делать только тогда, когда вы в состоянии как-то повлиять на ситуацию.

У вас есть где-нибудь фонарик с севшими батарейками? Когда ваше сознание напоминает вам о том, что нужны новые батарейки? Когда вы видите старые. Это не очень мудро. Будь у вашего сознания хоть капля собственного здравого смысла, оно бы напоминало вам о фонарике только тогда, когда вы видите новые батарейки в магазине. Причем новые батарейки должны подходить по размеру.

С момента своего пробуждения утром и до текущего момента вы вспоминали о чем-нибудь, что нужно сделать, и что до сих пор не сделано? Вас неоднократно посещала эта мысль? Почему? Думать о проблеме, решение которой нельзя приблизить — пустая трата времени. Подобные размышления только усилят ваше беспокойство о том, что вы должны что-то делать, но не делаете.

Похоже, большинство людей слишком много позволяют своим мыслям, особенно если речь идет о синдроме "слишком много работы". Вы, вероятно, передали массу своих проблем и незамкнутых циклов совещательному органу внутри вас, который не способен существенно повлиять на ситуацию при нынешнем положении вещей — своему сознанию.

---

Управляйте своим разумом, иначе он будет управлять вами.

Гораций

---

## **Преобразование "рутины"**

"Рутиной" я называю все дела, которые занимают ваш психологический или физический мир, и требуют

выполнения, но для которых вы еще не определили желаемый результат и первоочередные действия. Причина, по которой большинство организационных систем не работают, состоит в том, что люди не преобразовали всю "рутину" в задачи, поддающиеся решению и контролю, не "рассортировали" ее. Пока она остается "рутиной", ее невозможно контролировать.

---

Нам следует преобразовать всю "рутину", которую мы пытаемся упорядочить, в совокупность задач, поддающихся контролю.

---

Большинство списков дел на каждый день, которые мне за много лет показывали люди (если у них вообще были такие списки), представляли просто перечни "рутинных проблем", а не инструментов результативного выполнения требуемых задач. Они были только частичными напоминаниями о массе дел, которые требовали завершения, но не были выражены в категориях результатов и действий. Списки не содержали реальных инструкций и подробностей, касающихся задач, которые необходимо было выполнить авторам.

"Рутинa", по сути, не такая уж плохая штука. Проблемы, которые поглощают наше внимание, обычно возникают в виде "рутины". Но как только "рутина" появляется в нашей жизни и работе, мы подсознательно стремимся определить и уяснить ее четкое значение. Это — наша обязанность как работников интеллектуального труда; если бы "рутина" была уже преобразована и ясна, то, кроме физической работы, от нас ничего бы не требовалось.

В конце одного из моих семинаров старший менеджер одной крупной биотехнологической фирмы взглянула на перечни задач, с которыми пришла на занятие, и сказала: "Да это просто бесформенный клубок невыполнимых заданий!" Это лучшее описание из тех, что

я слышал: оно прекрасно характеризует то, что называют организационными списками в большинстве персональных систем. Подавляющее большинство людей пытались все организовать, пытались заново упорядочить неполные списки неясных задач; они даже не осознавали, что нужно упорядочивать, и каким образом, чтобы получить реальную отдачу. А нужно собрать воедино все проблемы, которые необходимо обдумать, а затем именно обдумать их, если вы хотите, чтобы ваши усилия в сфере самоорганизации принесли плоды.

## Управление деятельностью как процесс

В сфере интеллектуального труда вы можете тренироваться подобно спортсмену, пытаться стать более продуктивной, гибкой, творческой и сосредоточенной личностью. Вы можете повысить свою умственную продуктивность и управлять результатами деятельности с чувством легкости и контроля. Вы можете сократить число незавершенных дел во всем спектре вашей профессиональной деятельности и частной жизни и достичь больших результатов с меньшими затратами. Вы можете принимать злободневные решения касательно накопившихся "рутинных задач" и разрабатывать стандартные программы действий для того, чтобы жить и работать в новом тысячелетии.

Однако перед тем как осуществить какой-либо из этих шагов, вам следует научиться полностью освободить сознание. А для этого, как мы уже убедились, не нужно управлять временем, информацией, или приоритетами. В конце концов:

- вы не можете управлять своей деятельностью в течение пяти минут, а на шестой — резко прекратить это занятие;

- вы не можете обрабатывать переизбыток информации — иначе лопнете, как только зайдете в библиотеку, подключитесь к электронной сети или просто откроете телефонный справочник; и
- вы не управляете приоритетами — они у вас просто есть.

Вместо этого, ключ к упорядочению всей вашей "рутины" — управление действиями.

### **Управление деятельностью — основная задача**

Как вы распоряжаетесь своим временем, как вы распоряжаетесь информацией, как вы распоряжаетесь своим телом и каким приоритетам вы уделяете основное внимание — вот ключевые вопросы, на разрешении которых вам следует сосредоточить свои ограниченные ресурсы. Главная проблема в том, чтобы узнать, чем следует заниматься в любой момент времени. Основной вопрос — как управлять своими действиями?

Возможно, этот вопрос напрашивается сам собой. Вероятно, вы будете удивлены, когда узнаете, что большинство людей не могут определить для себя первоочередные шаги, необходимые для осуществления массы проектов и решения многих проблем. Крайне сложно координировать действия, если вы их четко не определили и к тому же сомневаетесь в их целесообразности. У большинства людей есть десятки дел, которые нужно выполнить, чтобы преуспеть в различных сферах деятельности, но они не знают, какие именно шаги следует предпринять. И распространенная жалоба о том, что "У меня нет времени на \_\_\_\_\_" (заполните пропуск) вполне понятна, потому что многие проекты кажутся неосуществимыми, и они действительно неосуществимы, потому что проект нельзя просто взять и осуществить! Можно лишь выполнить действия, относящиеся к проекту. Некоторые действия, необходимые

для того, чтобы сдвинуть проект с мертвой точки, занимают всего одну или две минуты.

---

Хорошее начало — половина дела.

Греческая пословица

---

Во время тренингов и семинаров, в которых участвовали тысячи специалистов, я узнал, что нехватка времени не является их основной проблемой (хотя они сами придерживаются именно такого мнения); реальную проблему представляет недостаток ясности и определенности в таких вопросах, как истинная суть проекта и требуемые первоочередные шаги на пути его внедрения. Именно решение первостепенных задач в момент их появления на горизонте, а не попытки разобраться во второстепенных проблемах после того, как неприятности уже начались, позволяет нам пожинать плоды управления деятельностью.

---

Дела редко застревают на одном месте из-за недостатка времени: они не могут сдвинуться с мертвой точки, потому что четко не определен путь достижения результата.

---

### **Ценность подхода "снизу вверх"**

За годы работы я убедился в практичности применения подхода "снизу вверх" для повышения индивидуальной продуктивности: начинать следует с самого приземленного уровня текущей деятельности и с самых обыденных проблем. С интеллектуальной точки зрения, наиболее подходящий метод работы предполагал бы движение сверху вниз: формулировку личных и корпоративных целей, затем — определение критических задач и, наконец, сосредоточение внимания на деталях и внедрении проекта. Но проблема в том, что большинство людей опутано целым клубком повсед-

невных забот, так что у них нет почти никакой возможности как следует сосредоточиться на более широких перспективах. Соответственно, подход "снизу вверх" обычно более эффективен.

Осуществление постоянного контроля над текущим содержимым вашей корзины "Входящие", и внедрение методов, которые помогут вам удержать этот контроль, является наилучшим средством расширения вашего кругозора. Наружу вырвется стремительный поток креативной энергии, который позволит вам постоянно концентрировать внимание на более широких перспективах, а прилив уверенности в своих силах поможет вам направить в нужное русло результаты творческой деятельности. У людей обычно возникает внезапное ощущение свободы, легкости и вдохновения, когда они, закатав рукава, воплощают свои замыслы.

Вы достигнете больших успехов на пути выполнения задач высших уровней, если сделаете инструментарий, необходимый для осуществления первоочередных действий, частью своего стиля повседневной работы. Конечно, есть более существенные предметы для размышления, чем содержимое вашего почтового ящика, но если управление вашей деятельностью даже на этом уровне не достаточно эффективно, то работа напоминает плавание в мешковатой одежде.

---

Одного видения недостаточно; его следует объединять с действием. Недостаточно просто посмотреть на ступеньки; нужно еще подняться по лестнице.

Вацлав Гавел

---

Многих специалистов, которым я в течение дня помогал освободиться от обыденной "рутины", вечером посещала масса идей об их компании и будущем. Это

происходило именно потому, что их дела сдвинулись с мертвой точки.

### **Горизонтальное и вертикальное управление деятельностью**

Вы должны осуществлять контроль над задачами, проектами и действиями в двух плоскостях — горизонтальной и вертикальной. "Горизонтальный" контроль обеспечивает слаженность всех мероприятий, в которых вы участвуете. Представьте, что ваше сознание постоянно сканирует внешнюю среду, как полицейский радар; оно может сосредоточиться на любом из тысячи предметов, который поглощает или требует вашего внимания в любой момент двадцать четыре часа в сутки. Это может быть аптека, домовладелец, ваша тетьа Марта, стратегический план, обед, вянущее растение в вашем офисе, недовольный клиент или грязные туфли. Вам нужно, к примеру, купить марки, обналичить чек, забронировать номер в гостинице, отменить собрание персонала или сходить вечером в кино. Вы, наверно, удивитесь, если узнаете, сколько разных вопросов занимают ваше сознание и требуют разрешения только в течение одного дня. Вам нужна эффективная система, которая бы позволила следить за максимально возможным количеством возникающих вопросов, выдавала необходимую информацию о них по первому требованию и помогала быстро и легко переносить акцент с одной проблему на другую.

"Вертикальный" контроль, наоборот, обеспечивает управление разными уровнями в рамках отдельных аспектов и проектов. Например, во время беседы с супругом или супругой за обеденным столом, в поле зрения вашего "полицейского радара" попал предстоящий отпуск — сразу возникают вопросы: куда и когда вы поедете, чем будете заниматься на отдыхе, как подготовиться

к поездке и так далее. Или вы с начальником должны принять ряд решений касательно новой функциональной организации, которую хотите внедрить. Или вам просто нужно упорядочить в голове всю известную информацию о клиенте, которому вы собираетесь звонить. Это — "планирование проектов" в широком смысле. Речь идет о сосредоточении внимания на отдельном предприятии, ситуации или человеке, конкретизации любых идей, подробностей, приоритетов и последовательных событий, необходимых для работы в указанном направлении, по крайней мере, на данный момент.

Цель у вертикального и горизонтального управления одна: освободить сознание и справиться с делами. Грамотное управление деятельностью позволяет вам ощущать спокойствие и уверенность при решении всего спектра проблем, возникающих на работе и в жизни, а сосредоточение усилий на самых важных проектах позволяет вам уяснить их суть и избрать правильный путь их осуществления.

### **Главный шаг: выбросьте все из головы**

---

Обычно между тем, сколько вы думаете о проблеме, и тем, насколько преуспеваете в ее решении, существует обратная пропорциональная зависимость.

---

У вас не будет действенного способа достижения состояния спокойного контроля над ситуацией, о котором я говорю, если вы будете держать все проблемы в голове. Как вы убедитесь, индивидуальные образы действий, описанные в данной книге, состоят из поступков, которые вы же совершаете. Большая разница между тем, что делаю я, и тем, что делают другие, состоит в том, что я могу охватить и упорядочить все 100 % своих рутинных проблем в объективную систему с помощью эффективных инструментов, находящихся у меня под рукой, а не

в моей голове. И это утверждение касается всех проблем: больших и малых, частных и профессиональных, неотложных и долгосрочных. Всех.

Я уверен, что в вашей жизни, или в одном из ваших проектов когда-нибудь наступал момент, когда нужно было просто сесть и составить список. Если это так, то вы представляете, о чем я говорю. Впрочем, большинство людей прибегают к составлению списков только тогда, когда неразбериха достигает апогея и нужно что-то делать. Обычно они составляют список только в конкретной области, которая их заботит. Но если бы вы сделали составление подобных перечней неотъемлемой частью вашего обычного жизненного и рабочего распорядка, и применяли эту процедуру во всех сферах своей деятельности (а не только в самых "горящих"), то я мог бы присвоить вам "черный пояс" по управлению, о котором рассказываю в книге.

---

Нет смысла думать о чем-то дважды, если это не приносит вам удовольствия.

---

Я пытаюсь интуитивно сделать выбор на основе вариантов, которыми располагаю, вместо того, чтобы стремиться выяснить, что это за варианты. Мне нужно все обдумать и упорядочить результаты надежным способом. Я не хочу тратить время на то, чтобы думать о проблемах по несколько раз. Это — неэффективное использование творческой энергии, которое порождает разочарование и стресс.

И вам не удастся уйти от этих размышлений. Ваш разум будет продолжать работу над любым нерешенным вопросом. Но есть предел числу нерешенных "рутинных проблем", которыми он может заниматься, прежде чем лопнет от перенапряжения.

Область вашего мозга, отвечающая за кратковременную память, где обычно содержится вся незавершенная,

неразрешенная и неупорядоченная "рутина", функционирует подобно оперативной памяти персонального компьютера. Ваше сознание, как экран компьютера, является средством отображения, а не хранения информации. Вы можете одновременно думать только о двух или трех вещах. Но незавершенные проблемы все равно хранятся кратковременной памятью. И, как и в случае оперативной памяти, ее возможности ограничены; есть предельный объем "рутины", который вы можете хранить в памяти, чтобы эта часть мозга по-прежнему эффективно функционировала. У большинства окружающих нас людей оперативка трещит по швам. Они постоянно отвлекаются, их внимание рассеяно вследствие внутренних информационных перегрузок.

Например, не отвлекалось ли ваше сознание за последние несколько минут на какой-нибудь предмет, не имеющий ни малейшего отношения к теме книги? Вероятно. И, скорее всего, ваше сознание обратилось к какому-нибудь незамкнутому циклу, или неразрешенной проблеме, которая касается вас некоторым образом. Эта проблема просто всплыла из вашей оперативной памяти и "начала на вас орать" (изнутри, естественно). И что вы предприняли по этому поводу? Если вы не записали напоминание о ней и не положили его в надежную "корзину", которой наверняка вскоре уделите должное внимание, то, вероятнее всего, вы начали переживать. Не самый удачный поступок: прогресса никакого, а внутреннее напряжение возросло.

---

Трудно сражаться с врагом, у которого есть аванпосты в вашей голове.

Салли Кемптон

---

Главная проблема в том, что ваше сознание постоянно напоминает вам о разных вещах именно тогда, когда вы никак не можете повлиять на них. Речь не идет

о прошлом или будущем. Это означает, что, как только вы скажете себе, что надо что-то предпринять, и сохраните напоминание об этом в своей оперативной памяти, часть вашего сознания будет думать, что вам нужно постоянно "что-то предпринимать". По мнению вашего мозга, вы должны прямо сейчас приступить к действиям, которые считаете необходимыми. Честно говоря, сохраняя в оперативной памяти напоминания о двух задачах, вы сразу терпите внутренне поражение, потому что вы не можете выполнить их одновременно. Это порождает всепроникающий фактор стресса, источник которого нельзя нейтрализовать.

Большинство людей пребывают в состоянии такого ментального стресса, в той или иной форме, так долго, что уже не осознают этого. Он присутствует постоянно, как сила земного притяжения — он настолько привычен, что те, кто его испытывают, обычно даже не чувствуют дискомфорта. Большинство из них поймут, какое бремя носили, только тогда, когда избавятся от него и заметят, как изменилось их состояние.

Можете ли вы избавиться от такого внутреннего напряжения? Еще бы. Прочитав оставшуюся часть книги, вы узнаете, как это сделать.

## Как стать хозяином своей жизни: пять этапов завоевания контроля над рабочим процессом

Основной процесс, который осваивают участники моих тренингов, чтобы овладеть искусством организации интеллектуального труда, — это метод управления рабочим процессом, состоящий из пяти этапов. Независимо от конкретных обстоятельств, выполнение работы можно разделить на пять отдельных стадий. Мы (1) собираем воедино все проблемы, занимающие наше внимание; (2) уясняем их суть и решаем, какие шаги предпринять; (3) организуем результаты, которые мы (4) рассматриваем в качестве альтернативных вариантов программы (5) действий. Перечисленные этапы составляют управление "горизонтальными" аспектами нашей жизни; они позволяют согласовать все, что занимает наше внимание в каждый конкретный момент.

---

Знание, которое мы считаем знанием, проявляется в действии. То, что мы сегодня называем знанием — это информация в действии, информация, направленная на результаты.

Питер Друкер

---

Принципиально метод достаточно прост и в целом отражает общее отношение к работе любого типа, но, как показывает мой опыт, большинство людей способно значительно усовершенствовать свою деятельность на каждом из пяти этапов. Качество управления рабочим процессом определяется самым слабым звеном во всей последовательности этапов, так что нужно уделять вни-

мание всем пяти составляющим процесса и предъявлять к ним одинаково высокие требования. Большинство людей испытывает основные трудности на стадии сбора проблем в единое целое. Многие упорядочили свои проблемы, но не обработали сведения о них или не определили, какие шаги предпринять в направлении их решения. Некоторые принимают верные решения, касающиеся "рутины", накопившейся к данному моменту, но не могут воспользоваться достигнутыми успехами, будучи не в состоянии эффективно организовать результаты своих рассуждений. Еще одна группа людей придерживается надежной системы организации своих проблем, но не обращается к ней достаточно часто для того, чтобы она хорошо работала. Наконец, если какое-либо из описанных звеньев слишком слабое, то действия, которые индивидум решит предпринять в конкретный момент, могут оказаться не лучшим выбором.

Чтобы все пять этапов осуществлялись оптимальным образом, следует понять их динамику и задействовать специальные методы и инструменты. Я понял, что весьма полезно, а, может, и необходимо, разделять стадии между собой в процессе повседневной работы. Бывает так, что мне хочется только накапливать исходные сведения и не думать, как с ними поступить. Иногда у меня возникает желание поработать с заметками, сделанными на собрании. Сразу по возвращении из долгой поездки мне нужно упорядочить и организовать сведения, которые я собрал и обработал в дороге. Также бывают моменты, когда мне хочется проанализировать весь фронт работ или только некоторые задачи. И естественно, массу времени я провожу, просто делая то, что должно быть сделано.

Я обнаружил, что одна из основных причин, по которым многим людям не удавалось как следует "организовать себя", состоит в том, что они пытались выполнить все пять этапов одновременно. Чаще всего это происхо-

дит, когда человек садится "составлять список", пытается перечислить "самые важные дела" в определенном порядке, отражающем их приоритетность и последовательность выполнения, и при этом не указывает почти никаких (или вообще никаких) конструктивных действий, которые собирается предпринять. Но если вы не решите, что следует сделать в связи с днем рождения вашей секретарши, потому что он "не так уж важен" на данный момент, то возникший незавершенный цикл будет отнимать у вас энергию и мешать вам надлежащим образом сосредоточиться на действительно важных делах.

В данной главе подробно рассматриваются все пять этапов. Главы с 4-й по 8-ю содержат пошаговую программу внедрения четкой системы действий для каждого этапа, массу примеров и полезных упражнений.

## Сбор проблем воедино

Важно знать, какие сведения собирать и как собрать их наиболее эффективно, чтобы можно было впоследствии обработать их надлежащим образом. Чтобы избавить ваше сознание от бессмысленных попыток одновременно охватить все проблемы, вы должны знать, что действительно зафиксировали *все*, что касается задач, требующих выполнения, и что в ближайшем будущем вы обработаете и рассмотрите все собранные сведения.

### Сбор воедино всей "незавершенки"

Чтобы избежать "утечки информации", вам следует собрать воедино и записать ссылки и упоминания обо всех незавершенных делах ("незамкнутых циклах", как я назвал их в предыдущей главе) на данном этапе вашей жизни, то есть о любых аспектах — частного или профессионального характера, серьезных или несуществен-

ных, важных или маловажных, которые, на ваш взгляд, требуют изменения и вызывают у вас хотя бы малейшее внутреннее желание исправить ситуацию.

Многие дела, которые вам предстоит сделать, накапливаются сами собой, пока вы читаете эту книгу. Вам приходит почта, служебные письма опускаются на ваш стол, ваш компьютер атакует поток электронных посланий, накапливаются голосовые сообщения. Но, в то же время, вы собираете вокруг себя и в своем сознании проблемы, которые требуют разрешения уже давно. Даже если они не бросаются в глаза, как электронная почта, эти "рутинные проблемы" также требуют какого-то решения — цикл должен быть завершен, нужно что-то делать. Блокнот с набросками новых стратегий, лежащий в куче бумаг у вас на столе, сломанные приборы, которые пылятся в ящиках того же стола и ждут, пока их починят или выбросят, старые журналы на тумбочке — все это попадает в категорию "рутины".

Как только вы наклеите ярлык "нужно", "требуется" или "должен" на какой-либо предмет, он становится незавершенным делом. Например, не принятые решения о том, стоит что-то предпринимать или нет, уже являются незавершенными делами. К ним же относятся и все ваши замыслы типа "я собираюсь...", в отношении которых вы твердо решили что-то предпринять, но еще ничего не сделали. И конечно же, к данной категории следует причислить все задачи, которые "висят в воздухе" или находятся в процессе выполнения, и вопросы, для решения которых вы сделали все, что могли, но не признаетесь себе, что с ними покончено.

Чтобы грамотно управлять этим складом незавершенных циклов, попытайтесь заключить их в специальные "контейнеры", где они будут ждать своего часа до тех пор, пока у вас не появится пара минут, когда вы сможете решить, что они собой представляют и что нужно предпринять для завершения циклов (если вообще

есть такая необходимость). При этом вы должны регулярно освобождать эти контейнеры, чтобы они оставались надежными инструментами сбора неразрешенных проблем.

В более широком смысле, все проблемы и так собираются в единое целое. Если вы не объединяете их в надежную внешнюю систему, то она существует где-то в вашем сознании. Тот факт, что вы не "положили" проблему в свою корзину для входящих сообщений, не означает, что ее не существует. Речь идет о том, чтобы объединить все необходимые сведения в систему, находящуюся не в вашей голове.

### **Инструменты сбора информации**

Есть несколько видов инструментов с низким или высоким уровнем автоматизации, предназначенных для того, чтобы накапливать незавершенные проекты. Следующие инструменты могут служить примерами некой обобщенной корзины для входящих сведений, которые поступают как из внешних, так и из внутренних источников.

- Обыкновенная корзина для почты.
- Бумажные носители информации.
- Электронные средства записи информации.
- Звукозаписывающие устройства.
- Электронная почта.

### **Корзина для почты**

Стандартный пластмассовый, деревянный, кожаный или проволоочный лоток является наиболее распространенным средством сбора печатных сведений и любых физических материалов, требующих какой-либо обработки: почты, журналов, писем, записок, телефо-

нограмм, квитанций — даже фонариков, в которых сели батарейки.

### **Писчая бумага и блокноты**

Отрывные, пружинные и карманные блокноты, а также и ежедневники идеально подходят для записи случайных идей, сообщений, дел на каждый день и прочей информации. Подойдет любой блокнот, который более всего соответствует вашим вкусам и потребностям.

### **Электронные носители информации**

Для заметок, к которым можно вернуться позднее, можно использовать компьютеры. По мере развития технологий распознавания символов появляется целый арсенал цифровых средств, предназначенных для фиксирования данных. Портативные устройства (персональные цифровые секретари) и электронные блокноты можно использовать для сбора входящей информации любого характера.

### **Запись голосовой информации**

К доступным на сегодняшний день звукозаписывающим устройствам относятся автоответчики, голосовая почта и устройства для диктовки информации, в частности цифровые и кассетные диктофоны. Все они могут пригодиться для временного хранения информации, которую вы хотите запомнить или проанализировать позже.

### **Электронная почта**

Если вы соединены с остальным миром посредством электронной почты, то среди программ, установленных на вашем компьютере, должны быть приложения для хранения входящих сообщений и файлов: место, где они могли бы находиться до момента рассмотрения, прочтения или обработки. Кроме того, подобную

входящую информацию могут фиксировать пейджеры и телефоны.

### **Высокотехнологичные устройства**

Сегодня вы можете надиктовать или от руки записать информацию непосредственно на компьютер. По мере того как все больше средств обмена информацией переводятся в цифровой и беспроводной форматы, становится легче фиксировать идеи (соответственно, растет и объем входящих данных, которыми мы должны управлять!).

- Компьютер!
- Слушаю, Дэвид?
- Нужно купить хлеба.
- Да, Дэвид.

Необходимый продукт записан в память. И когда организационная часть процесса управления деятельностью будет переведена в цифровой формат, "хлеб" будет автоматически добавляться в электронный список покупок, а, возможно, даже заказываться в магазине и доставляться.

Независимо от уровня автоматизации, все инструменты, описанные выше, выполняют роли сходных корзин для входящей информации, где фиксируются сведения, проблемы и программы действий, которые могут оказаться полезными. В какой-то мере вы, вероятно, уже используете большинство этих инструментов или их модификаций.

### **Факторы успешного сбора информации**

К сожалению, самого факта наличия корзины "Входящие" недостаточно для того, чтобы она была функциональной. У большинства людей есть какие-то средства для сбора информации, но обычно они в большей или меньшей степени неконтролируемы. Давайте рассмотрим три необходимых условия эффективного сбора информации:

1. Каждый незамкнутый цикл нужно выбросить из головы и поместить в систему сбора информации.
2. Старайтесь обходиться минимальным количеством "емкостей" для сбора информации.
3. Вы должны регулярно освобождать корзины для входящей информации.

### **Выбросьте все из головы**

Если вы по-прежнему пытаетесь уследить за слишком многими проблемами, занимающими вашу оперативную память, то у вас, скорее всего, не будет мотива для того, чтобы систематически использовать и опорожнять свои корзины для входной информации. Большинство людей не обращают особого внимания на эти средства, потому что они уверены, что корзины в любом случае не представляют дискретных, целостных систем: в корзине находится беспорядочная совокупность незавершенных дел, и такая же совокупность находится в их сознании, при чем ни одна, ни другая, по их мнению, не приносит никакой пользы. Процесс напоминает игру в пинбол на автомате со слишком большими лунками: мяч легко исчезает в них, и игра быстро надоедает.

Инструменты сбора информации должны стать частью вашего жизненного стиля. Держите их под рукой, чтобы можно было зафиксировать любую мысль, которая может оказаться полезной, независимо от того, где вы находитесь: считайте, что они так же необходимы, как зубная щетка, водительские права или очки.

### **Сократите до минимума число корзин для входящих материалов**

Число корзин для входящей информации должно быть не меньше, чем вам нужно, но не должно превышать количества, которым вы можете обойтись. Данная функция должна быть доступна для вас в любой ситуа-

ции, поскольку сведения, которые вы захотите зафиксировать, могут появляться практически где угодно. Однако если у вас слишком много зон, отвечающих за сбор информации, вы не сможете легко и регулярно обращаться к ним.

Избыток корзин редко составляет проблему, если речь идет об автоматизированных средствах; реальная возможность усовершенствовать процесс сбора информации для большинства людей — упорядочить рукописные материалы и содержимое настольных лотков. Письменные заметки нужно систематизировать и обрабатывать, а не оставлять пылиться в стопках бумаг, блокнотах и ящиках стола. Письменные материалы нужно аккуратно складывать в лотки, а не распахивать по разнообразным стопкам бумаг и любым доступным уголкам вашего мира.

---

Гениальные люди, выполняя самую приземленную работу, проявляют наибольшую активность.

Леонардо да Винчи

---

Чем больше будет усложняться ваша работа и жизнь, тем более вы будете нуждаться в стандартных инструментах записи идей и входящей информации. Например, продвигаясь по карьерной лестнице, вы начнете замечать, что самые лучшие идеи, касающиеся работы, будут посещать вас в нерабочее время. Способность контролировать эти идеи с помощью эффективных инструментов сбора информации, которые всегда под рукой, является главным ключом к повышению продуктивности работы.

Регулярно опустошайте корзины

Последний фактор успешного сбора информации напрашивается сам собой: если вы не очищаете корзину "Входящие" и не обрабатываете накопленную "рутину",

то корзины служат только для накопления бесформенной груды материала. Чистить ящик не означает сию минуту покончить со всеми делами, накопившимися на автоответчике, в электронном ящике или лотке для бумаг. Это значит, что проблему следует извлечь из "контейнера", определить, что она собой представляет и как с ней поступить, а если она до сих пор не решена, найти ей место в вашей системе приоритетов. Ни в коем случае не кладите проблему обратно в папку "входящая информация"! Не освобождать корзину — все равно, что накапливать мусорные баки, которые никогда не опорожняются — придется постоянно докупать новые емкости, чтобы они вместили весь ваш мусор.

Чтобы успешно очистить корзину для входящей информации, вам нужна четкая общая система управления деятельностью. Избыточная "рутина" накапливается в корзинах с входящей информацией из-за отсутствия эффективных "исходящих" потоков. Часто нам кажется, что проще оставить проблемы в корзине, с ними все равно нужно будет как-то разобраться, но мы не можем в данный момент уделить им надлежащее внимание. Обобщенная "корзина", особенно лоток для печатных материалов и папка для электронных сообщений — это лучшее, что многие люди способны создать для совершенствования личной организации; по крайней мере, они знают, что где-то там лежит напоминание о чем-то, что нужно сделать. К сожалению, эта сетка безопасности исчезает, когда стопки бумаг вырастают до потолка, а список сообщений становится таким длинным, что не помещается на экране.

Когда вы освоите следующий этап и научитесь быстро и легко обрабатывать незавершенные задачи, ваша корзина сможет снова выполнять свои изначальные функции. Давайте перейдем следующему вопросу: как очищать корзины и электронные ящики, не прибегая к немедленному решению проблем.

## Обработка задач

Пошаговое мышление, необходимое для того, чтобы освобождать корзины, вероятно, является самым важным уроком, который я преподавал практически всем, с кем занимался. Когда мы с главой крупного отдела международной корпорации закончили обработку всех ее незавершенных дел, она заметила, что раньше благодаря своему верному календарю ей удавалось спокойно решать, какие встречи посещать, и все же она никогда не ощущала такого облегчения при мысли о всевозможных аспектах работы, которые мы вместе прояснили. Действия и сведения, о которых раньше ей нужно было напоминать, теперь были упорядочены в надежную и конкретную систему.

О чем вы должны себя спросить (и что должны ответить), если речь идет о конкретном голосовом или электронном сообщении, служебном письме или собственной идее, которая приходит вам в голову? В этом вопросе отражен элемент управления деятельностью, который составляет основу личной организованности. Многие люди пытаются "самоорганизоваться", но совершают ошибку, оставляя за собой груды незавершенной "рутины". Вы не можете организовать входящую информацию — вы можете только собрать ее воедино и обработать. Вы организуете не информацию, а действия, которые вы решили предпринять, исходя из поставленных целей. Весь процесс — этапы обработки и организации — представляет собой основной "ствол" дерева решений, показанного на рис 2.1.

В последующих главах я подробнейшим образом опишу каждую стадию процесса, но на данный момент я предлагаю вам взять какой-нибудь список задач или стопку бумаг из корзины и провести вместе со мной краткий обзор некоторых аспектов.

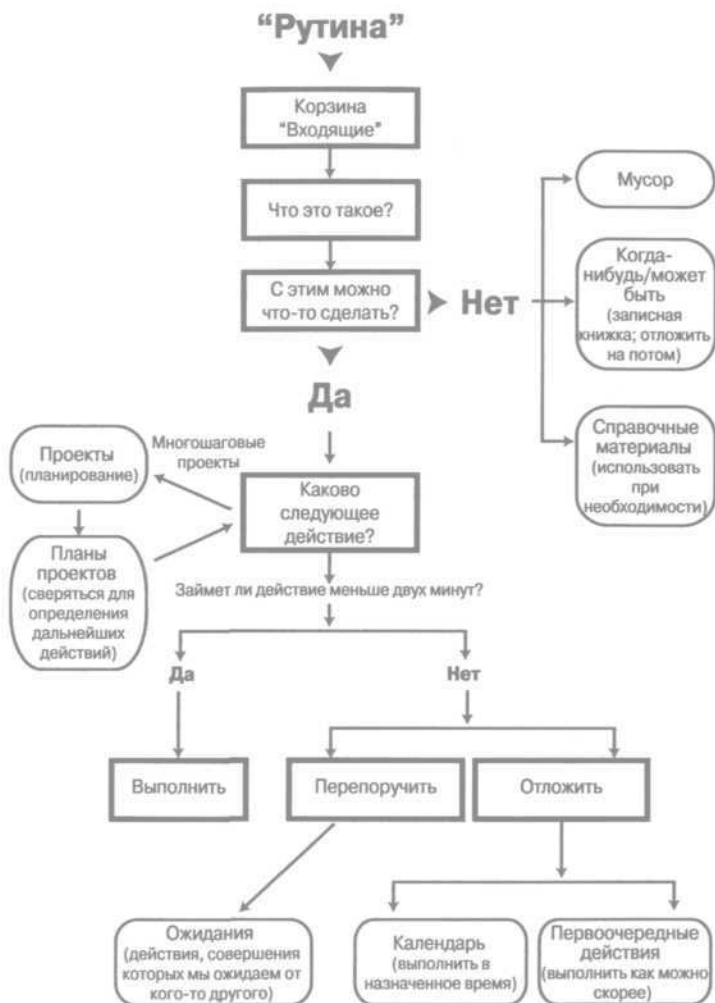


Рис. 2.1. Схема рабочего процесса — обработка информации

Что это?

Это не глупый вопрос. Мы говорили о "рутине". И мы говорили о корзинах для сбора информации. Но

мы не говорили о том, что такое "рутина" и как с ней поступать. Например, многие проблемы, которые выходят за пределы систем личной организации, — это бесформенные задачи, полученные от правительства или компании, но действительно ли нам следует предпринимать что-то для их разрешения? Я раскопал в стопках бумаг и ящиках столов массу сообщений, которые попали туда, потому что клиент не удосужился потратить несколько секунд и выяснить, в чем, собственно говоря, суть документа или объявления.

### **Стоит ли что-либо предпринимать?**

Возможных ответов два: ДА и НЕТ.

Не нужно ничего предпринимать. Если ответ НЕТ, то существует три возможных варианта:

1. Это — мусор, который больше не понадобится.
2. Сейчас не нужно ничего предпринимать, но позднее, возможно, придется выполнить какие-то действия (придержаться).
3. Предмет представляет потенциально полезную информацию, которая может пригодиться в будущем (пометить).

Эти три категории проблем можно решить (мы обсудим их в одной из последующих глав). А пока замечу, что вам понадобится мусорная корзина и кнопка "уничтожить", памятная книжка или календарь для "придержанного" материала, а также надежная система для хранения помеченной информации.

Проблема предполагает какие-то действия. Речь идет о проблемах, для которых ответ на вопрос "Стоит ли что-то предпринимать?" — ДА, то есть о рутине, которая требует каких-то активных шагов. Классические примеры весьма разнообразны: от электронного сообщения с просьбой об участии в корпоративном проекте

в такие-то дни до заметок, сделанных во время личной беседы с вице-президентом группы о крупном новом проекте, который требует привлечения независимого консультанта.

Для каждой из таких проблем следует дать ответы на два вопроса.

1. Какой результат требуется получить или какой проект требуется выполнить?
2. Какие первоочередные действия необходимо предпринять?

Если речь идет о проекте... Вам следует записать формулировку результата в списке "Проекты". Это будет "колышек", напоминающий вам о незамкнутом цикле. Еженедельный пересмотр списка (об этом дальше) покажет, что эта проблема по-прежнему не решена. Она будет сохранять актуальность и важность в вашей системе управления деятельностью, пока не будет решена или устранилена.

---

Для того, чтобы делать дела, особых усилий не требуется: труднее всего решить, что делать.

Элберт Хаббард

---

Каковы дальнейшие действия? Это — критический вопрос, касающийся любой собранной вами информации; если вы ответите на него правильно, то у вас появится ключевая существенная задача, требующая организации. "Следующее действие" — это следующий физический, осязаемый шаг, который нужно сделать, чтобы продвинуться в направлении завершения текущей задачи.

Некоторые примеры следующих действий:

- Позвонить Фреду, чтобы узнать телефонный номер хозяев гаража, который он посоветовал купить.

- Набросать идеи, которые можно было бы включить в повестку собрания бюджетного комитета.
- Обсудить с Анжелой систему регистрации документов, которую нужно установить.
- Исследовать систему управления базой данных в электронной сети.

Все это — реальные физические действия, которые нужно выполнить. Напоминания о них станут зерном на мельнице, которую представляет ваша система управления продуктивностью.

Совершите требуемые действия сами, передайте кому-нибудь или отложите на будущее. Как только вы определились со следующим шагом, у вас есть три варианта:

1. Выполнить требуемые действия. Если действие займет меньше двух минут, его следует выполнить сразу, как только выяснится, что оно необходимо.
2. Перепоручить действие кому-нибудь (делегировать). Если действие займет больше двух минут, спросите себя, я ли должен его выполнять? Если ответ отрицательный, поручите его соответствующим субъектам.
3. Отложить действие на будущее. Если действие занимает больше двух минут и именно вы должны его совершить, то вам придется отложить его на более позднее время и зафиксировать его в одном или нескольких "Списках первоочередных шагов".

## Организация

Во внешнем контуре диаграммы рабочего процесса (рис. 2.2) находятся восемь разных категорий напоминаний и материалов, которые появятся в результате обработки всей вашей "рутины". В совокупности они составляют целостную систему организации практи-

чески всех ваших проблем: текущих и тех, что будут появляться ежедневно и еженедельно.

Для проблем, которые не предполагают никаких действий с вашей стороны, существует три возможных категории — мусор, отложенная информация и хранилище помеченной информации. Если с вашей стороны не требуется никаких шагов, вы просто отбрасываете проблему, заносите информацию в блокнот, чтобы пересмотреть ее позже (когда-нибудь), или сохраняете ее, чтобы можно было, по мере необходимости, в любое время обратиться к материалу. Для управления проблемами, предполагающими какие-либо шаги с вашей стороны, вам понадобится список проектов, файлы или папки для планов проектов и материалов для них, календарь, список напоминаний о первоочередных действиях и список напоминаний об ожидаемых событиях.

Все организационные категории должны каким-то образом физически храниться. Когда я говорю о "списках", я имею в виду доступную для обращения совокупность напоминаний, которая может представлять собой несколько листов из блокнота, специальную компьютерную программу или прозрачные папки, содержащие отдельные документы по каждому вопросу. Например, список текущих проектов можно держать на странице ежедневника; он может храниться в электронной папке с грифом "нужно сделать" на персональном цифровом секретаре или в простой папке, подписанной "список проектов". Отложенные напоминания (типа "после 1 марта связаться со счетоводом, чтобы организовать встречу") можно хранить в блокноте, пометить в обычном или электронном календаре.

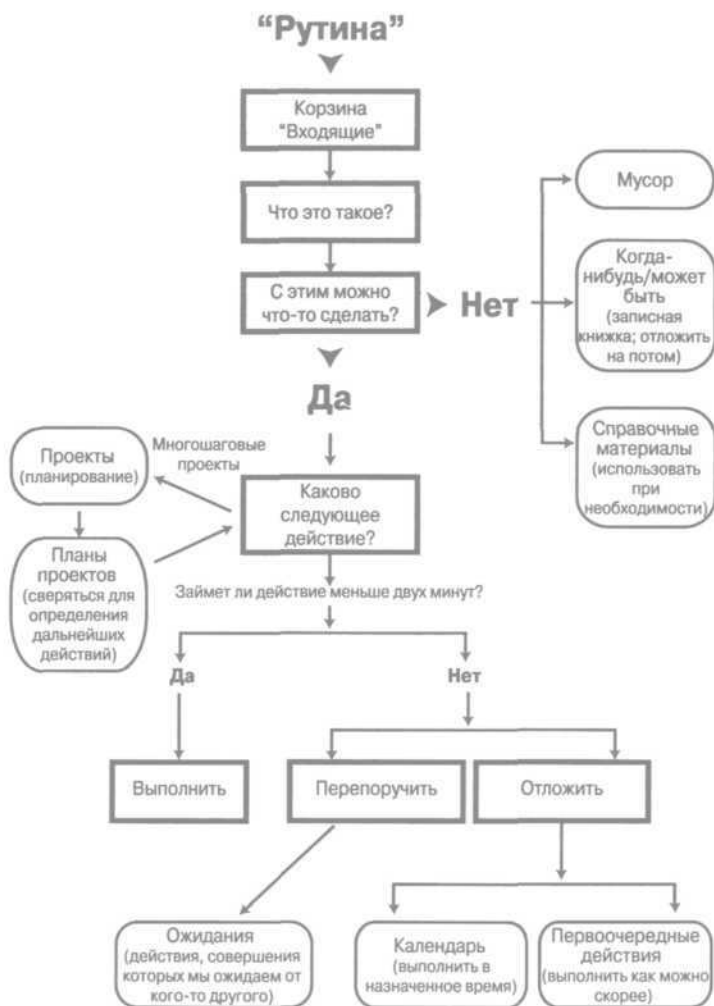


Рис. 2.2. Схема рабочего процесса — организация

## Проекты

Я называю проектом любой желаемый результат, для достижения которого необходимо предпринять более чем один активный шаг. Это означает, что некоторые относительно несущественные задачи, обычно не называемые проектами, попадут в список ваших "Проектов" с большой буквы. Причина, по которой я придерживаюсь данного определения, такова: если одно действие не позволит завершить определенную задачу, то необходимо оставить где-то "колышек", который бы напоминал вам о том, что осталось еще что-то сделать. Если вам негде поместить напоминание, то проблема попадет обратно в оперативную память. Другой способ — воспринимать перечень напоминаний как список незамкнутых циклов.

### Отрывок из списка "Проекты"

---

Нанять нового сотрудника  
В августе - отпуск  
Отозвать сотрудников с фабрики  
Напечатать книгу  
Завершить обновление компьютера  
Переписать завещание  
Закончить внедрение новой линейки продуктов  
Освоить новую программу управления контактами  
Сделать копии статьи из журнала Fortune  
Найти специалиста по печати и рекламе  
Закончить посадку нового сада  
Совместный видеопроjekt в сфере исследований и разработок  
Подготовить новый учебный компакт-диск  
Составить график семинаров на следующий год  
Прорепетировать часовую программную презентацию  
В совершенстве овладеть доступом к видеоконференциям  
Заключить трудовые договоры  
Установить новые фонари во дворе

Наладить деловые отношения с южноамериканским представителем

Утвердить кадровую политику и процедуру набора сотрудников

Поставить новый стул в гостиной

---

Проекты не нужно перечислять в каком-либо определенном порядке, зависящем от масштаба или приоритетности. Они просто должны присутствовать в основном списке, который позволял бы обращаться к ним достаточно часто для того, чтобы обеспечить планирование требуемых дальнейших действий по каждому из них.

Невозможно физически выполнить проект; вы можете только предпринять активные шаги, относящиеся к нему. Когда предпринято достаточное количество необходимых мер, возникает ситуация, достаточно близкая к изначальной картине ожидаемого результата — проект можно назвать "осуществленным". Список проектов — это совокупность "финишных ленточек", которые мы намечаем для себя, чтобы наши последующие действия во всех сферах продвигались в нужном направлении.

### **Материалы по проекту**

Для осуществления многих ваших проектов вам понадобится собрать необходимую информацию, которую нужно рассортировать по тематике, предмету или названию проектов. Ваш список "Проекты" будет просто указателем. Все детали, планы и сопутствующая информация, которая может понадобиться в ходе работы над различными проектами, должна храниться в отдельных папках, компьютерных файлах, блокнотах или подшивках.

Вспомогательные материалы и файлы. Как только вы рассортируете все материалы проекта по предметам или тематике, вы, скорее всего, обнаружите, что они имеют ту же важность, что и другая помеченная информация,

и их можно хранить в той же системе помеченных материалов (например, папка "Свадьба" может храниться в общей системе всех помеченных вами материалов). Единственное отличие состоит в том, что материалы по проектам, предполагающим активные действия, нужно будет просматривать чаще, чтобы обеспечить четкое определение всех необходимых шагов.

Обычно я рекомендую людям хранить вспомогательные материалы там, где они не бросаются в глаза. Если у вас под рукой есть эффективная система обращения к информации, вы увидите, что это — самый простой способ организации материалов. Впрочем, иногда удобнее будет быстро и легко обращаться к материалам и поддерживать постоянный доступ к ним, особенно если вы работаете над "горячим" проектом и должны сверяться со вспомогательными данными по нескольку раз в день. Прозрачные файлы в пружинных папках, которые лежат на расположенных друг под другом лотках в пределах досягаемости, могут оказаться наиболее практичными для "текущей" бумажной работы подобного рода.

### **Категория первоочередных шагов**

Центральное место на диаграмме рабочего процесса занимает решение о том, каким будет следующий шаг. Этот шаг должен представлять физическое, зримое действие, направленное на завершение любого незамкнутого цикла, без исключения.

Любые действия, которые занимают меньше двух минут, и все дела, которые уже завершены, естественно, не требуют вашего внимания: они уже в прошлом. Отслеживать нужно все действия, которые должны быть совершены в конкретное время в определенный день (помечайте их в своем календаре), все задачи, которые нужно выполнить как можно скорее (их следует добавлять в списки "Первоочередных шагов"), и, наконец,

все действия, которые могут быть сделаны другими (их следует включать в список "Ожидания").

## Календарь

Напоминания о действиях, которые вы должны предпринять, делятся на две категории: напоминания о событиях, которые должны произойти в определенный день или в конкретное время, и напоминания о делах, которые нужно завершить как можно скорее. Ваш календарь предназначен для хранения напоминаний первого типа.

В календаре следует отмечать три вещи:

- действия, которые следует совершить в определенное время;
- действия, которые следует совершить в определенный день;
- информацию, приуроченную к конкретным датам.

Действия, которые следует совершить в определенное время. Речь идет о назначенных деловых встречах. Часто первоочередные действия в рамках конкретного проекта предполагают встречи, на которых будет обсуждаться проект. Достаточно просто сделать пометку о встрече в календаре.

Действия, которые следует совершить в определенный день. Имеются в виду действия, которые нужно совершить в течение конкретного дня, но не обязательно в определенное время. Возможно, вы сказали Миоко, что позвоните ей в пятницу, чтобы узнать, все ли в порядке с отчетом, который вы ей отправили. Отчет будет получен не раньше четверга, а в субботу она уезжает за границу, так что пятница — это временной промежуток, на протяжении которого можно совершить требуемое действие, но это можно сделать в любое время дня. Нужно записать эту информацию в календарь, но не привязывать ее к конкретному времени — дело нуж-

но сделать в пятницу в течение дня. Полезно иметь под рукой ежедневник, где можно пометать действия обеих рассмотренных категорий.

Информация о конкретных датах. В календаре также следует пометать сведения, которыми вы хотите располагать в конкретные дни — не обязательно напоминания о действиях, а скорее информация, которая может оказаться полезной в определенный момент. К этой категории можно отнести указания для деловых встреч, мероприятия, в которых в этот день будут участвовать другие люди (семья, сотрудники), или события, представляющие интерес. Полезно также записывать в календарь краткосрочную информацию, о которой следует помнить: например, напоминание о том, чтобы позвонить кому-то через день после того, как он вернется из отпуска.

Долой списки дел на каждый день. В календаре должны быть только три указанных категории напоминаний, и ничего другого! Я понимаю, что для сторонников традиционных концепций распределения рабочего времени, убежденных, что "список дел на каждый день" — главная вещь в жизни делового человека, мое учение — сущая ересь. Но подобные списки не выполняют своих функций по двум причинам.

Во-первых, неиссякаемый поток входящей информации и смена приоритетных направлений вносят такие существенные изменения в ежедневную работу, что практически невозможно заранее определить проблемы, которые нужно будет решить. Всегда полезно иметь под рукой эффективный план действий, но он должен допускать возможность изменений в любой момент. Попытки составить в календаре письменный перечень, который нужно переносить на следующий день, если дела не сделаны, — это неблагодарное и бессмысленное занятие. Списки "первоочередных шагов", приверженцем которых я являюсь, должны содержать все эти на-

поминания, даже те, которые сильнее всего зависят от времени. И их не придется переписывать ежедневно.

Во-вторых, если в списке дел есть задание, которое не обязательно выполнять в течение дня, то оно будет только отвлекать ваше внимание от проблем, требующих срочного решения. Если я должен позвонить Миоко в пятницу, потому что это — единственный день, когда я смогу с ней связаться, а в моем списке есть еще пять менее важных или менее срочных звонков, то в суете я могу так и не позвонить Миоко. Мой мозг может упустить из виду напоминание о том, что у меня не будет другой возможности сделать этот звонок. Получается, что я неверно использую систему. На мой взгляд, календарь должен быть святыней. Если вы что-то записали в календарь, то вы должны выполнить поставленную задачу в этот же день или вообще отказаться от ее выполнения. Изменения можно вносить только в случае переноса деловых встреч.

---

Благословенны те, кто обладает гибкостью, ибо для них не составит труда приспособиться к изменениям.

Майкл МакГриффи, доктор медицины

---

### **Списки первоочередных действий**

Так куда же определить напоминания о первоочередных действиях? В списки первоочередных действий, которые, наряду с рабочим календарем, составляют основу организации управления деятельностью.

Любое действие, занимающее более двух минут, которое вы не можете никому передать, нужно где-то фиксировать. "Позвонить Джиму Смиту по поводу собрания бюджетного комитета", "Связаться с матерями Рэйчел и Лоры по поводу загородного лагеря" и "Набросать идеи для ежегодной конференции по продажам" — все

это напоминания о действиях, которые следует хранить в специальных списках, или корзинах, где их можно рассматривать как возможные направления деятельности в конкретный момент.

Если у вас только два или три десятка подобных дел, то можно хранить напоминания о них в одном списке под названием "Первоочередные действия", к которому вы будете обращаться, как только появится свободная минутка. Впрочем, для большинства из нас их количество колеблется между 50 и 150. В таком случае имеет смысл разбить ваш список "Первоочередных действий" на такие категории, как "Звонки", которые необходимо совершить, или "Ключевые вопросы по проекту", которые нужно задать на еженедельной планерке.

---

Все нужно упрощать до предела, но не более того.

Альберт Эйнштейн

---

## **Проблемы, не требующие активных действий**

Как и в случае задач, которые требуют активного решения, вам понадобятся хорошо организованные, отдельные системы для хранения вопросов, не предполагающих активных действий с вашей стороны. Такие системы делятся на три категории: мусор, отложенные дела и помеченные материалы.

### **Мусор**

Слово мусор говорит само за себя. Выбросьте все, в связи с чем вы ничего не будете предпринимать и к чему не будете обращаться. Если вы будете оставлять эти проблемы среди других категорий, они серьезно повредят вашей системе.

## Отложенные дела

Есть две группы проблем, кроме мусора, которые не требуют срочных действий, но должны храниться в вашей системе. Еще раз обратим внимание на то, что крайне важно отделить проблемы, которые требуют активных действий, от проблем, не предполагающих никаких срочных шагов с вашей стороны. Если вы этого не сделаете, то остановитесь в нерешительности перед ворохом бумаг, стопками папок и списков, не зная, что делать и с чего начать.

Допустим, вы обнаружили что-то интересное в служебном письме или электронном сообщении, где изложена идея проекта, который вы, возможно, захотите осуществить, не сегодня, а когда-нибудь. Может быть, вы захотите вернуться к этой идее позже, чтобы пересмотреть возможность принятия определенных мер по ее реализации. Например, у вас в корзине "Входящие" оказывается брошюра, рассказывающая о следующем сезоне в местном зале симфонической музыки. Бегло просмотрев брошюру, вы замечаете, что концерт, который вам действительно интересен, состоится только через четыре месяца — слишком долгий срок, чтобы загадывать (вы не знаете, каким будет ваш график командировок на это время), но сейчас вы дома и хотели бы пойти на предстоящий концерт. Как следует поступить с этой брошюрой?

Есть два типа систем "отложенных дел", которые позволяют организовать информацию этого рода: списки "Когда-нибудь/может быть" и упорядоченные напоминания.

"Когда-нибудь/может быть". Ведение постоянного списка дел, которые вы хотите сделать когда-нибудь, но не сейчас, может быть полезным и приятным занятием. Такой список является "стоянкой" для проектов, которые сегодня никак нельзя сдвинуть с места, но и напрочь

забывать о них вы тоже не хотите. Вы хотите, чтобы вам регулярно напоминали об этих возможностях.

### Типичный список "Когда-нибудь/может быть"

---

Купить лодку для ловли окуней  
Выучить испанский  
Пойти на занятия по акварельной живописи  
Купить сервант на кухню  
Построить маленький бассейн  
Купить Кэтрин самокат  
Покататься на воздушном шаре  
Попутешествовать по штату Монтана  
Изучить возможности программы Photoshop  
Учредить некоммерческую организацию  
Записать сотрудников на видео для рекламного ролика  
Найти Стаффорда Лайонса  
Купить цифровую видеокамеру  
Посетить северную Италию  
Пойти в подмастерья к своему плотнику  
Сделать подсветку для статуй во дворе  
Построить японский пруд  
Перевести старые фотографии в цифровой формат  
Установить дома удаленный доступ к сети

---

Возможно, вы разделите свой список "Когда-нибудь/может быть" на подгруппы, такие как:

- Компакт-диски, которые я хочу купить.
- Видеокассеты, которые я хочу взять на прокат.
- Книги, которые я хочу прочесть.
- Вина, которые я хочу попробовать.
- Места, которые я хочу посетить в выходные.
- Развлечения, которые я хочу устроить детям.
- Семинары, которые я хочу посетить.

Вы должны периодически просматривать этот список, если собираетесь извлечь из него максимальную пользу. Я предлагаю вам включить просмотр списка в еженедельный пересмотр дел (об этом ниже).

Упорядоченные напоминания. Самый лучший способ хранить напоминания — заносить их в специальный блокнот, который иногда еще называют списком "висящих" или "последующих" задач. Это — система, позволяющая вам писать самому себе послания, которые вы можете получить в определенный день в будущем.

Ваш календарь также может выполнять эту функцию. Например, вы можете поместить в календаре напоминание о том, что 15 марта нужно платить за коммунальные услуги за месяц, а 12 сентября в зале Civic Auditorium будет постановка "Лебединого озера" в исполнении Большого театра.

Более подробно мы остановимся на этом в главе 7.

### **Помеченные материалы**

Многие материалы, которые попадают к вам на глаза, не требуют активных действий, но содержат ценную информацию. У вас возникает желание сохранить эти сведения, чтобы обратиться к ним по мере необходимости. Их можно хранить в бумажном или цифровом формате.

Печатные материалы — все, что угодно: от меню местного индийского ресторана с доставкой блюд на дом, до планов, схем и информации об инвесторе ландшафтного проекта — лучше всего хранить в эффективных системах, предполагающих физический доступ к данным. Их диапазон весьма широк: от страниц в отрывных блокнотах или записных книжках, если речь идет о списке любимых ресторанов или телефонных номеров родительского комитета, до целых выдвижных шкафов с папками аккуратно собранных материалов о слиянии корпораций.

Электронные хранилища также могут иметь различный вид: от базы данных, доступ к которой обеспечивает вся локальная сеть, до целевых справочных материалов и архивных папок, хранящихся на вашем компьютере.

Самый важный аспект, о котором следует помнить: ссылка должна быть конкретной, обращение к информации должно, в случае необходимости, осуществляться без проблем. Системы помеченной информации обычно создаются в одной из двух форм: (1) хранилище материалов по темам и предметам и (2) общее хранилище помеченных материалов. Первый тип обычно определяется способом хранения материалов: например, шкаф с материалами, рассортированными по разным контрактам или датам; ящик, содержащий исключительно конфиденциальные данные об оплате труда сотрудников; или ряд шкафов с закрытыми судебными делами, к которым нужно обращаться во время последующих процессов.

Общее хранилище помеченных материалов. Второй тип системы хранения информации для обращения должен быть под рукой у каждого, кому нужно где-то держать специализированные сведения, не относящиеся ни к одной из конкретных категорий. Нужно где-то хранить инструкцию для пользования вашим мобильным телефоном, заметки с заседания по проекту Смита и те несколько иен, которые вы не успели поменять во время последней поездки в Токио (и хотите потратить во время следующего визита).

Отсутствие эффективного общего хранилища информации, к которой когда-то придется обратиться, может стать одной из самых серьезных проблем на пути освоения эффективной персональной системы управления деятельностью. Если вы не можете легко и быстро (и даже с удовольствием) рассортировать "неприкайнные" материалы, то вы их не упорядочиваете, а нагромождаете. Если эти материалы не имеют четкого

начала и конца, то визуальная и психологическая черта между проблемами, которые требуют активного решения, и проблемами, которые не предполагают никаких действий, стирается: ваше сознание придет в полное замешательство. Создание эффективной, действенной системы для хранения данной категории проблем имеет критическое значение для обеспечения высокой продуктивности труда без внутреннего напряжения (подробно эта система рассмотрена в главе 7).

## Пересмотр проблем

Одно дело — записать на бумажке, что нужно купить молока, и другое — вспомнить об этом, находясь в магазине. Точно так же, записать напоминание о том, что нужно позвонить другу, чтобы узнать имя агента по продаже недвижимости, и вспомнить об этом, находясь у телефона в свободное от работы время — это разные вещи.

Вы должны быть в состоянии пересматривать всю картину своей жизни и работы с требуемой периодичностью и на всех уровнях. Для большинства людей суть управления рабочим процессом заключается в постоянном пересмотре проблем. Именно на этом этапе вы каждую неделю рассматриваете незавершенные проекты и незамкнутые циклы на уровне в 10 000 футов, как я это называю (см. ниже). Это — ваша возможность пересмотреть все дальнейшие действия и различные варианты с тем чтобы принять правильное решение о том, как поступать в определенной ситуации.

## Какие проблемы и когда пересматривать

Если вы следуете системе персональной организации, в структуру которой, как я посоветовал, вы включили список проектов, перечень следующих шагов и список

ожидаемых событий, то для поддержания работы такой системы вам не придется прилагать особых усилий.

Инструментом, к которому вы будете обращаться чаще всего, вероятно, станет ежедневник, напоминающий вам о "пиках" грядущего дня, то есть о делах, которые не доживут до следующего дня, если их не сделать. Это не значит, что дела, записанные в календаре, — самые "важные" в вашей жизни, просто их нужно сделать. Если вы будете знать, что и когда нужно сделать, то у вас появится простор для маневра. Полезная привычка: после того, как пометите в календаре задачу как "выполненную" (встреча, телефонный звонок, окончательная версия доклада), проверить, какие еще проблемы нужно решить.

---

Регулярно просматривайте свои списки задач: это позволит выбросить их из головы.

---

После просмотра календаря вы чаще всего будете обращаться к списку первоочередных действий. Подобные списки представляют перечни намеченных шагов, которые вы можете предпринять, если в течение дня у вас появится свободное время. Если вы рассортировали их в соответствии с обстановкой ("Дома", "За компьютером", "При встрече с Джорджем"), то они будут иметь значение только в соответствующих обстоятельствах.

Списки проектов, ожиданий и списков "когда-нибудь/может быть" следует просматривать сугубо по мере необходимости: регулярность просмотра этих списков должна позволить вам выбросить их из головы.

### **Критический фактор успеха: еженедельный обзор проблем**

Все проблемы, которые могут требовать активных действий, можно пересматривать достаточно часто для того, чтобы ваше сознание не пыталось постоянно о них помнить и напоминать вам о них. Чтобы можно было

доверять быстрым интуитивным решениям, которые вы время от времени принимаете в отношении дальнейших действий, вы должны постоянно выходить на более сложный уровень. На основе опыта работы с тысячами клиентов я могу утверждать, что со временем эта привычка перерождается в модель поведения, имеющую критическое значение для достижения успеха: еженедельный обзор.

Все ваши незамкнутые циклы (т.е. проекты), планы на будущее, списки следующих шагов, ежедневники, списки ожиданий и даже списки "Когда-нибудь/может быть" нужно пересматривать раз в неделю. Это также позволит вам освободить сознание от проблем и убедиться, что все "хвосты" за последние несколько дней подтянуты — собраны, обработаны и упорядочены.

---

Жизненные проблемы охватывают широкий круг интересов, и тот, кто обдумывает одну из них, не обращаясь к остальным, — просто мечтатель, недостойный вершить судьбы мира.

Джеймс Фенимор Купер

---

Если вы обычный человек, вам прекрасно известно, что дела могут выйти из-под контроля всего за несколько дней напряженной работы. Вам не захочется отвлекаться от текущей работы, которой и без того много, на то, чтобы постоянно поддерживать безупречный порядок в своих делах. Однако чтобы позволить себе роскошь спокойно отдохнуть, вам, вероятно, придется раз в неделю проводить в доме генеральную уборку.

Еженедельный обзор — это время:

- сбора и обработки всей "рутины";
- пересмотра вашей системы;
- обновления списков;
- упорядочения, прояснения, продвижения и завершения.

Большинство людей не располагают завершенной системой и не получают реальной отдачи от пересмотра своих проблем по следующей причине: их обзор не полон. У них по-прежнему остается чувство, что они что-то упустили из виду. Вот почему отдача от внедрения всей процедуры растет, по крайней мере, в геометрической прогрессии: чем более полной является система, тем больше вы ей доверяете. А чем больше вы ей доверяете, тем сильнее будет ваше желание сохранить ее. Еженедельный обзор — верный способ поддерживать этот стандарт.

---

Большинство людей чувствует более полное удовлетворение от своей работы после того, как привели в порядок, завершили, прояснили и пересмотрели все соглашения с собой и с окружающими. Делайте это раз в неделю, а не раз в год.

---

Большинство людей максимально отдаются работе тогда, когда остается неделя до отпуска, но дело не в самом отпуске. Что вы делаете за неделю до того, как уехать в долгое путешествие? Вы упорядочиваете, завершаете, проясняете и пересматриваете все договоренности с самим собой и с окружающими. Только я рекомендую вам делать это раз в неделю, а не раз в год.

## Действия

Основная цель всего управления рабочим процессом — принятие правильных решений, касающихся вашей текущей деятельности в любой момент. В 10:33 в понедельник решение о том, что делать — звонить Сэнди, заканчивать подготовку коммерческого предложения или просматривать электронные сообщения — всегда будет основной проблемой, но грамотное предварительное планирование придаст вам уверенности в своем выборе. В своих действиях вы можете перейти от

надежд к уверенности в том, что поступаете правильно, тогда темпы и эффективность вашей работы сразу повысятся.

---

Каждое внутреннее побуждение к действию - интуитивно. Проблема в том, чтобы перейти от надежды на то, что сделан правильный выбор, к уверенности в том, что выбор действительно правильный.

---

### **Три модели выбора программы действий**

Давайте на мгновение предположим, что вы не боретесь с "рутиной" из-за чувства неопределенности и привычки все откладывать. Над вами постоянно тяготеет список задач, которые вы не выполняете — в любой момент времени. Так как же решить, что делать и чего не делать, и при этом не испытывать внутреннего дискомфорта?

Ответ: доверяйте своей интуиции. Если вы собрали воедино, обработали, упорядочили и пересмотрели все свои текущие проблемы, то вы можете подкрепить свои интуитивные суждения здравыми и прагматичными доводами, касающимися вашей работы и приоритетов.

---

У вас всегда больше проблем, чем вы в состоянии решить. Просто вы должны быть уверены в том, как расставляете приоритеты.

---

Я разработал три модели, которые можно использовать в процессе принятия решений о том, как действовать. Модели не дадут вам ответа на вопрос, что делать: звонить Фредерику, написать электронное сообщение сыну в школу или просто поболтать с секретаршей "о том о сем", но они помогут вам более осознанно оценивать возможные варианты действий. А на это не способны так называемые простые панацеи управления рабочим временем и приоритетами.

## 1. Четыре критерия выбора текущих действий

Как вы определяете, чем заняться в среду в 15:22? Есть четыре критерия, которые вы можете задействовать в следующем порядке:

1. Контекст.
2. Запас времени.
3. Запас энергии.
4. Приоритетность.

**Контекст.** Некоторые действия можно совершать где угодно (например, записывать на бумаге идеи о новом проекте), но большинство из них требует определенной обстановки (дом, офис) или наличия под рукой какого-нибудь рабочего инструмента (телефон или компьютер). Это — первая группа факторов, ограничивающих выбор действий, которые вы можете предпринять в конкретный момент.

**Запас времени.** Когда вам нужно сделать что-то другое? Если у вас встреча через пять минут, то она помешает вам выполнить массу задач, на которые требуется больше времени.

**Запас энергии.** Сколько у вас энергии? Выполнение одних задач требует наличия большого запаса творческой энергии, для решения других нужно затратить больше физических сил, а есть такие задачи, для выполнения которых не потребуется ни того, ни другого.

**Приоритетность.** Если задан контекст, запас времени и энергии, какое действие сулит вам максимальную отдачу? У вас есть час времени, вы в офисе с телефоном и компьютером, а ваш запас энергии составляет 7,3 по десятибалльной шкале. Что нужно сделать: перезвонить клиенту, поработать над текстом коммерческого предложения, разобраться с голосовыми и электронными сообщениями или связаться со своей супругой, чтобы узнать, как у нее дела?

Именно на этом этапе следует обратиться к своей интуиции и прислушаться к тому, что подсказывает внутренний голос в данный момент. Чтобы подробнее рассмотреть эту концепцию, давайте исследуем еще две модели определения "наиболее важных" направлений деятельности.

## **2. Модель анализа повседневной работы**

Когда вы выполняете поставленные задачи или работаете в широком смысле слова, вы участвуете в одном из трех возможных процессов:

- Выполнение запланированной работы.
- Выполнение работы по мере ее появления.
- Планирование дальнейшей работы.

Выполнение запланированной работы. Когда вы выполняете запланированную работу, вы отрабатываете списки первоочередных действий — разрешаете задачи, приоритетность которых уже определили ранее, управляя своим рабочим процессом. Вы звоните клиентам записываете идеи, полученные в процессе мозгового штурма, или готовите список вопросов, которые хотите обсудить со своим поверенным.

Выполнение работы по мере ее появления. Часто дела возникают спонтанно: появляются неожиданные и непредвиденные проблемы, на которые вы считаете нужным или должны реагировать. Например, к вам в офис заходит ваша деловая партнерша с тем чтобы обсудить запуск на рынок нового продукта — вы беседуете с ней вместо того, чтобы решать все остальные проблемы. Каждый день полон неожиданностей — незапланированных проблем, которым вы должны уделять хотя бы часть своего времени. Когда вы решаете эти проблемы, вы по умолчанию считаете, что они важнее всех остальных дел.

Планирование дальнейшей работы. Планирование дальнейшей работы подразумевает приведение в порядок корзины для входящих материалов, электронных и голосовых сообщений, заметок, сделанных во время деловых встреч, а также разбиение новых проектов на выполнимые шаги. В ходе обработки входящей информации вы, без сомнения, будете совершать определенные действия, занимающие не более двух минут, а также отсеивать и упорядочивать массу проблем (еще один вариант выполнения работы по мере ее появления). В значительной мере эта деятельность будет заключаться в принятии решений о том, какие дела нужно сделать, но не срочно. Вам придется пополнять все ваши списки задач.

Как только вы определили дальнейшие действия, можете быть уверены, что списки дел, которые следует сделать, содержат исчерпывающую информацию. А контекст, временные рамки и запас энергии по-прежнему позволяют вам выполнить новую задачу, и не одну. Последнее, о чем следует подумать, — это суть вашей работы, ее цели и требования к ней.

### **3. Шестиуровневая модель анализа собственной работы**

Вашим выбором должны управлять приоритеты, но большинство методов их определения не являются надежными инструментами, которые можно использовать во многих сферах нашей профессиональной деятельности. Чтобы узнать, каковы ваши истинные приоритеты, вам нужно знать, в чем состоит ваша работа. И существует как минимум шесть различных ракурсов, которые помогут это сделать. Если воспользоваться аналогией с аэрокосмической отраслью, то речь пойдет в основном о высотах.

- 50 000 футов и выше: вся жизнь.
- 40 000 футов: временной промежуток от трех до пяти лет.

- 30 000 футов: цели, для достижения которых требуется от одного до двух лет.
- 20 000 футов: сфера ответственности.
- 10 000 футов: текущие проекты.
- Взлетная полоса: текущие действия.

Давайте двигаться снизу вверх:

**Взлетная полоса: текущие действия.** Это — список всех срочных действий, которые вы должны предпринять: всех звонков, которые нужно совершить, всех электронных сообщений, на которые нужно ответить, всех заданий, которые вы должны выполнить, и планов, которые нужно довести до ведома вашего начальника, жены или мужа. Если бы весь мир замер, и в ваше сознание не поступало бы никаких новых проблем изнутри или извне, то на выполнение задач, накопившихся к данному моменту, вам потребовалось бы от трехсот до пятисот часов.

**10 000 футов: текущие проекты.** Значительную часть ваших дальнейших действий определяют от тридцати до ста проектов, над осуществлением которых вы сейчас трудитесь. Это сравнительно краткосрочные результаты, которых вы хотите достичь, такие как установка компьютера в доме, организация конференции по продажам, переезд в новый офис или визит к стоматологу.

**20 000 футов: сфера ответственности.** Вы создаете большинство своих проектов или беретесь за их выполнение под влиянием обязанностей. Обязанности основной массы людей объединяются в категории: их может быть от десяти до пятнадцати. Это — основные сферы, в которых вы хотите достичь результатов и удовлетворить поставленные требования. Ваша работа может требовать хотя бы скрытой ответственности за такие аспекты, как стратегическое планирование, административная поддержка, набор кадров, исследования рынка, обслуживание клиентов или управление активами.

Точно такое же число приоритетных направлений присутствует и в вашей частной жизни: здоровье, семья, финансы, быт, духовная пища, отдых и т.д. Перечисление и обзор этих сфер ответственности позволяет получить более полную картину оценки состояния ваших проектов.

**30 000 футов: цели, для достижения которых требуется от одного до двух лет.** То, чего вы хотите достичь в различных сферах вашей жизни и работы через два года, составляет еще один ракурс, под которым можно рассматривать вашу работу. Часто достижение целей и выполнение задач вашей работы требует переноса акцентов в вашей деятельности на новые сферы ответственности. В частном плане на этом уровне, вероятно, также присутствуют проблемы, которые вы хотите решить (или "утрасти") — они увеличили бы важность одних аспектов вашей жизни и уменьшили приоритетность других ее сторон.

**40 000 футов: временной промежуток от трех до пяти лет.** Составление планов на три-пять лет вперед заставляет вас мыслить более широкими категориями, такими как организационные стратегии, изменения в окружении, карьере и жизненных обстоятельствах. Ко внутренним факторам относится более долгосрочное планирование карьеры, семейной жизни, а также финансовых целей и стратегий. Внешние аспекты могут включать изменения, касающиеся вашей работы и организации, такие как новые технологии, глобализация, рыночные тенденции и конкуренция. Решения на этой "высоте" могут легко изменить облик вашей работы на многих уровнях.

**50 000 футов и выше: вся жизнь.** Это — "общая картина". Для чего существует ваша компания? Для чего вы существуете? Изначальная цель любого предмета составляет основу определения его истинного предназначения. Это универсальное определение работы. Все

цели, видения, задачи, проекты и действия исходят из этого определения и подкрепляют его.

Подобные аналогии с авиацией несколько субъективны, и в реальной жизни предмет содержательных бесед о ваших главных задачах и приоритетах не всегда будет укладываться в рамки той или иной "высоты". Но, тем не менее, подобные сравнения позволяют напомнить вам о многоуровневой природе вашей работы, а также о проблемах и задачах, которые она влечет за собой.

Естественно, чтобы быть окончательно уверенным в правильности своего выбора времени и характера дальнейших действий, вам следует взвесить множество факторов. "Определение приоритетов" в общепринятом смысле, то есть сосредоточение внимания на долгосрочных целях и идеалах, хоть и является важной задачей, не позволяет воплотить в жизнь подавляющее большинство повседневных решений и замыслов. Завоевание контроля над всеми уровнями рабочего процесса позволит вам гораздо более обстоятельно подходить к выполнению задач и испытывать при этом моральное удовлетворение.

Вторая часть этой книги содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения трех описанных моделей при выборе дальнейших действий, и рассказывает о применении наиболее эффективных методов сбора, обработки, планирования, организации и упорядочения задач для достижения успеха.

## Творческий подход к реализации проектов: пять этапов планирования

---

Когда делаешь мелкие дела, следует думать о крупных, чтобы все мелкие продвигались в нужном направлении.

Элвин Тоффлер

---

Основными составляющими внутренней уверенности и контроля над ситуацией являются: (1) четко сформулированные результаты (проекты) и первоочередные действия, необходимые для того, чтобы продвинуться к их осуществлению, а также (2) напоминания, объединенные в надежную систему, к которой вы регулярно обращаетесь. Я называю это концентрацией внимания в горизонтальной плоскости. Хотя, на первый взгляд, процесс может показаться весьма простым, его реальное применение позволяет достичь глубоких результатов.

### Улучшение "вертикальной" концентрации внимания

Практически всегда главное, в чем вы будете нуждаться, — горизонтальная концентрация внимания. Впрочем, иногда вам может понадобиться больше рвения и сосредоточенности, чтобы получить контроль над проектом, принять верное решение или запланировать дальнейшие шаги. Именно в таких ситуациях в игру вступает вертикальная концентрация внимания. Умение продуктивно мыслить в "вертикальной" плоскости и внедрять резуль-

таты этого процесса в индивидуальную систему — это второй мощный инструмент интеллектуального труда.

---

Задача в том, чтобы выбросить проекты и обстоятельства из головы, но при этом не оставить без внимания ни одной мысли, которая может оказаться полезной.

---

Данный тип мышления не должен быть формализованным. Большая часть рассуждений носит неформальный характер: я называю его "планированием на обратной стороне конверта" — вы записываете идеи на обороте конверта, обсуждая с коллегой в кафе план и график торговой презентации. На основе собственного опыта могу сказать, что это — самый продуктивный тип планирования, которым вы можете заниматься, если говорить о соотношении результатов и затрат энергии с вашей стороны. Да, время от времени приходится разрабатывать более формальную структуру или план, чтобы уточнить этапы работы, последовательность действий или приоритеты. Более детальные планы понадобятся вам и для того, чтобы совладать со сложными ситуациями: например, когда нужно создавать команды, отвечающие за внедрение отдельных этапов проекта, или готовить варианты бизнес-планов, чтобы убедить инвестора в своей компетентности. Но обычно вы в состоянии весьма продуктивно работать, имея под рукой только конверт и карандаш.

Потребность в формализованных моделях не является самой серьезной проблемой в деловой сфере; обычно у тех, кому нужны модели, они уже есть или, в крайнем случае, они могут их освоить в процессе получения образования или профессиональной подготовки. Вместо этого я обнаружил, что самый серьезный пробел — это отсутствие модели, ориентированной на проект, которая бы подходила "всем остальным". Нам нужны методы, позволяющие обосновать и подкрепить наши рассужде-

ния независимо от того, насколько неформален их характер. Сеансы формального планирования и мощные инструменты планирования (такие как компьютерные программы реализации проектов), несомненно, могут оказаться полезными, но слишком часто участникам деловой встречи нужно встречаться еще раз — проводить так называемую "планерку на обороте конверта", — чтобы действительно выполнить и взять под контроль весь объем работы. К тому же участники более формальных и структурированных встреч склонны упускать из виду как минимум один критический вопрос: для чего осуществляется проект. Деловые встречи не оставляют времени для мозгового штурма, т.е. для разработки массы идей, о которых никто даже не задумывался, позволяющих сделать проект интереснее или прибыльнее. И наконец, мало подобных встреч продуцируют такой уровень решительности, который нужен для четкого определения дальнейших действий и распределения ответственности за различные аспекты внедрения проекта.

Продуктивный способ анализа проектов, ситуаций и тем, который позволяет получить максимальную отдачу при минимальных затратах времени и сил, все-таки существует. Причем это естественный образ мышления и планирования, хотя мы и не всегда придерживаемся данного способа, когда сознательно пытаемся завоевать контроль над проектом. Как показывает мой опыт, когда люди строят планы преимущественно в естественной и неформальной обстановке, они избавляются от внутреннего напряжения и достигают лучших результатов.

## Модель естественного планирования

---

Самый опытный планировщик в мире - это ваш мозг.

---

Вы уже знакомы с самым лучшим и продуктивным планировщиком в мире: это — ваш мозг. Вы сами в дейст-

вительности являетесь планирующей машиной. Вы планируете свои действия, когда одеваетесь, обедаете, идете в магазин или просто разговариваете. Хотя процесс может показаться несколько спонтанным, прежде чем ваш мозг даст сигнал к физическому совершению действия, он должен выполнить достаточно сложную последовательность шагов. Ваше сознание проходит пять стадий при выполнении практически любого задания:

1. Определение цели и принципов.
2. Формирование картины конечного результата.
3. Мозговой штурм.
4. Организация.
5. Определение следующих действий.

### **Простой пример: планирование ужина в ресторане**

Что послужило поводом вашего последнего ужина в ресторане? Это мог быть любой набор стимулов — желание утолить голод, пообщаться с друзьями, отпраздновать торжественное событие, подписать деловое соглашение или завязать роман. Как только любой из этих поводов превратился в реальное побуждение, которое вы хотели развить, вы начали строить планы. Ваше намерение превратилось в цель и автоматически запустило процесс внутреннего планирования. Ваши принципы определили границы вашего плана. Вы, вероятно, не задумывались над принципами ужина в ресторане, но вы планировали выход в рамках этих принципов: у вас есть требования к пище и обслуживанию, цене, удобству, и комфорту — и все они могли сыграть свою роль. В любом случае, цель и принципы стали движущей силой и определили границы ваших планов.

Как только вы решили выполнить поставленную задачу, какие конструктивные идеи посетили вас, прежде всего? Вероятно, не "пункт плана II.A.3.b". Вашей первой

мыслью, вероятно, было что-то вроде "поесть чего-нибудь из итальянской кухни у Джованни" или "посидеть на террасе в придорожном кафе". Вы, вероятно, также представили себе какую-нибудь радужную картину собственных ощущений или предстоящего вечера в целом — возможно, людей, которые придут на ужин, его атмосферу и/или исход. Это было формирование картины конечного результата. В то время как ваша цель отвечала на вопрос почему вы идете ужинать, сформированная вами картина являлась ответом на вопрос что: отражала физическую обстановку, звуки и ощущения, которые наилучшим образом соответствовали достижению цели.

Как только вы определили свое видение результата, какие процессы начались в вашем сознании? О чем вы начали думать? "Когда нужно идти в ресторан?", "Он сегодня работает?", "Много ли будет посетителей?", "Какая сегодня погода?", "Имеет ли смысл переодеться?", "Есть ли в баке бензин?", "Что заказать на ужин?" Это — мозговой штурм. Перечисленные вопросы являются частью естественного творческого процесса, который начинается, как только вы задаетесь определенной, еще не достигнутой, целью. Ваш мозг заметил разрыв между вашими ожиданиями и текущим положением вещей, и начал устранять этот "когнитивный диссонанс", пытаясь заполнить пробелы. Началась фаза процесса естественного планирования, которую характеризует вопрос "как". Но ваше сознание начало размышлять несколько хаотично и спонтанно, формируя множество разных аспектов выхода на ужин. Вам, вероятнее всего, не понадобилось физически записывать их все на листе бумаги, но вы воспроизвели этот процесс в уме<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Впрочем, если вы собрались организовать торжество в честь недавнего триумфа своего лучшего друга, для записи всевозможных трудностей и деталей, которые могли заполнить ваше сознание, вам бы понадобилась хотя бы оборотная сторона конверта.

Как только вы генерировали список идей и обдумали все детали, вам ничего не остается, кроме как приступить к их организации. Первым делом вы могли подумать или сказать: "Сначала нужно узнать, открыт ли ресторан" или "Давай позвоним Андерсонам и узнаем, не хотят ли они пойти с нами". После того были сгенерированы идеи, относящиеся к достижению требуемого результата, ваше сознание автоматически начинает сортировать их в зависимости от компонентов (подцелей), приоритетности и/или последовательности действий. Компоненты могут формулироваться так: "Нам нужно определить требуемые ресурсы, состав участников и место проведения". Приоритеты могут выглядеть следующим образом: "Важно определить, согласится ли наш клиент на деловой ужин". Последовательность действий такова: "Сначала нужно проверить, открыт ли ресторан, затем — позвонить Андерсонам, а после этого — начать собираться".

Наконец (если вы действительно решили осуществить задуманное — в данном случае пойти на ужин), вы сосредотачиваетесь на следующем шаге, который необходимо предпринять, чтобы реализовать первую составляющую проекта. "Позвонить в ресторан, узнать, открыт ли он, и заказать столик".

Вы естественным образом проходите описанные пять стадий планирования проекта, решая все свои повседневные проблемы. Именно так вы и выполняете задачи — ужин в ресторане, свободный вечер, запуск нового продукта или создание новой компании. У вас возникает стремление достичь какого-то результата; вы представляете картину этого результата; генерируете идеи, направленные на его достижение; сортируете идеи в структуру; и, наконец, определяете физическое действие, с которого нужно начинать выполнение поставленной задачи. И все это вы осуществляете автоматически, особо не задумываясь над своими действиями.

### **Естественное планирование не обязательно представляет собой нормальную модель**

Но такой ли процесс происходит, когда местный комитет планирует создание церковного приюта? Такого ли подхода придерживается группа по разработке информационных технологий при установке новой системы? Таким ли образом вы организуете свадьбу или обдумываете возможное слияние компаний?

Вы уточнили основную цель проекта? Вы ознакомились с ней всех, кого следует? Вы обсудили требования и принципы, которых следует придерживаться, чтобы успешно выполнить поставленную задачу?

---

Вы сформировали картину головокружительного успеха в своем сознании?

---

Вы уяснили для себя картину успешного достижения цели и новых результатов, которые будут получены в случае выполнения задачи?

Вы зафиксировали все возможные идеи — все, на что следует обратить внимание, все аспекты, способные повлиять на результат?

Вы определили критические составляющие своей миссии, основные вехи и шаги?

Вы определили все аспекты выполнения проекта, к которым можно уже приступить, первоочередные действия в рамках каждого аспекта и сферу ответственности каждого исполнителя?

Ответ на основную массу поставленных вопросов большинства людей, с которыми я общался как тренер или консультант, будет следующим: "боюсь, что нет". Скорее всего, есть хотя бы несколько компонентов модели естественного планирования, которые не были задействованы.

На некоторых семинарах я заставляю участников физически планировать текущий стратегический проект на

основе данной модели. Всего за несколько минут они проходят все пять этапов и обычно с удивлением замечают, что значительно продвинулись по сравнению со всеми предыдущими попытками. Один клиент подошел ко мне после семинара и сказал: "Я не знаю, благодарить вас или злиться. Я только что завершил бизнес-план, на который собирался потратить месяцы, и теперь у меня нет причин откладывать его реализацию!".

Если хотите, можете сами опробовать описанную методику. Выберите отдельный проект, который только недавно возник, зашел в тупик или просто требует каких-то усовершенствований. Подумайте, как должен выглядеть успешный исход проекта, каковы требуемые физические и финансовые результаты. Определите возможные дальнейшие действия путем мозгового штурма. Систематизируйте сгенерированные идеи. Определите дальнейшие действия. Ну, как? Теперь вам более понятны ваши цели и пути их достижения?

## Модель неестественного планирования

Чтобы подчеркнуть важность применения модели естественного планирования для решения самых сложных задач, возникающих перед нами, давайте сравним ее с более "нормальной" моделью, используемой в большинстве ситуаций — моделью, которую я называю неестественным планированием.

### Когда хорошая идея на самом деле плохая

Вы когда-нибудь слышали, как руководитель из самых лучших побуждений начинает совещание с вопроса: "Итак, у кого есть хорошие идеи по этому поводу?"

В чем состоит посылка? До того, как будут установлены критерии, позволяющие четко определить, насколько хороша идея, следует уяснить цель, составить

картину ожидаемого результата, а также собрать (путем мозгового штурма) и проанализировать (организовать) все необходимые данные. "Хорошая идея?" — этот вопрос уместен только тогда, когда вы уже процентов на 80 продвинулись в своих рассуждениях. Если начать с этого вопроса, то в процессе творческого поиска у всех просто "полетят предохранители".

---

Если вы ждете, что вас посетит хорошая идея до того, как вам что-либо пришло в голову, то у вас вообще будет не особенно много идей.

---

Сложно пытаться проанализировать ситуацию с позиций, которые не соответствуют естественному ходу мыслительных процессов. Люди постоянно так и поступают, но такие попытки практически всегда вносят сумбура в их мысли и усиливают внутреннее напряжение. В процессе группового обсуждения такой подход выгоден харизматическим лидерам, политикам и лоббистам (иными словами, инициативу в дискуссии захватывают те, кто говорит больше всех). И если вы один пытаетесь протолкнуть свою "хорошую идею" до того, как определены цели, сформирована картина результата и собрана масса плохих, на первый взгляд, идей, то вы рискуете подхватить "творческий запор".

### **Давайте винить во всем миссис Вильямс**

Если вы подобны большинству представителей нашей культурной среды, единственный опыт формального обучения планированию и творческой организации вы получили в четвертом или пятом классе. И даже если ваше образование в данной сфере не ограничивается этим опытом, вероятно, он был интенсивен исключительно с эмоциональной точки зрения (поскольку запомнился лучше всего).

Миссис Вильямс, моя учительница в четвертом классе, должна была научить нас упорядочивать свои мысли (это было в учебном плане). Мы учились писать доклады. Но чтобы сделать последовательный, хороший доклад, что нужно было написать сначала? Правильно, план!

---

Писать планы было просто, если доклад был уже готов.

---

Для начала позвольте спросить: вы когда-нибудь составляли план? Вы когда-нибудь смотрели мучительно долго на римскую цифру I в верхнем углу страницы, думая, что заблаговременная организация и планирование деятельности — занятие совсем не для таких людей, как вы? Вероятно, да.

В конце концов, я научился писать планы. Я просто сначала писал доклад, а затем, постфактум, на его основе составлял план.

Вот что дает большинству людей наша система образования в сфере планирования. И я по-прежнему сталкиваюсь с планами, написанными после докладов, только для того, чтобы удовлетворить начальство. В деловой сфере их еще часто называют целями или задачами. Но они все равно имеют весьма отдаленное отношение к тому, чем люди действительно занимаются, или к тому, чего от них ожидают. Эти документы просто занимают место на полках и в электронных почтовых ящиках, не имея практически никакого отношения к реальной деятельности.

## Модель реактивного планирования

Большинство людей сознательно считают "планированием" неестественную модель, и, поскольку она зачастую не имеет отношения к реальной работе и является надуманной, люди просто отказываются строить планы. По крайней мере, планы, касающиеся первоочередных

задач: приходится откладывать планирование встреч, презентаций и стратегических операций до последнего момента.

Но что происходит, если не планировать свои действия заранее? Во многих случаях наступает кризис. "Ты не взял билеты? По-моему, ты собирался это сделать!" И когда наступает этот самый последний момент, начинает работать модель реактивного планирования.

---

Когда окажетесь в яме, прекращайте копать.

Вилл Роджерс

---

И на чем же мы сосредоточиваем внимание в первую очередь, когда пахнет жареным? На действиях! Работать усерднее! Продлить рабочий день! Подключить к работе больше людей! Повысить занятость! И на поиски выхода из сложившейся ситуации бросается толпа людей, раздавленных стрессом.

Затем, когда становится ясно, что толпа ужасно занятых людей, которые носятся туда-сюда и сталкиваются лбами, не может найти решение проблемы, у кого-то наступает озарение, и он говорит: "Нам нужно организоваться!" (Вы следите за моей мыслью?) Люди обводят в рамку отдельные аспекты проблемы и называют их как-нибудь. Или рисуют новые рамки и переименовывают их.

---

Мало просто сделать что-то, нужно удержать результаты своей деятельности.

Рашель Майер

---

В какой-то момент они понимают, что простое перерисовывание рамок не очень-то помогает решению проблемы. Теперь кто-то (кто гораздо умнее) высказывает предположение, что нужен творческий подход. "Давайте устроим мозговой штурм!" Собрав всех в кабинете,

начальник спрашивает "Итак, у кого есть конструктивные предложения по этому поводу?" (спасибо, миссис Вильямс).

Когда особых предложений не поступает, начальник начинает думать, что его подчиненные исчерпали свой запас внутренней творческой энергии. Приходит время нанимать консультанта. Естественно, если консультант не зря ест свой хлеб, то в определенный момент он задаст ключевой вопрос: "Так что же вы хотите сделать, в конце концов?" (Его интересуют видение результата и поставленная цель).

Реактивный стиль планирования — это "изнанка" естественной модели. Он всегда будет отражать подход "сверху вниз". Вопрос не в том, будет ли задействовано естественное планирование, вопрос — когда и какой ценой.

## Техника естественного планирования: пять основных этапов

То, что я сейчас скажу, и так понятно: более адекватные методы внутреннего восприятия проектов и ситуаций позволяют справляться с делами быстрее, лучше и успешнее. Таким образом, если наше сознание в любом случае придерживается естественной схемы планирования, чему мы можем у него научиться? Как мы можем использовать эту модель, чтобы наши интеллектуальные усилия приносили большие и лучшие результаты?

Давайте рассмотрим каждую из пяти стадий естественного планирования и выясним, как мы можем повлиять на все аспекты процесса.

### Цель

Никогда не вредно спросить "Зачем?" Практически любой из ваших текущих проектов можно ускорить и даже значительно усовершенствовать, если внимательнее

отнестись к нему на этом уровне. С какой целью вы идете на предстоящую встречу? В чем ваша задача? Зачем вы собрали у себя друзей на шашлыки? Для чего вы нанимаете директора по маркетингу? Зачем составляете бюджет?

---

Фанатизм предполагает удвоение усилий, когда вы забыли, на что они направлены.

Джордж Сантаяна

---

Согласитесь: речь идет о некоем высшем здравом смысле. Знание и четкое понимание цели любой деятельности составляют основу ясности, творческого развития и успешного сотрудничества. Но здравый смысл не применяется повсеместно просто потому, что нам свойственно, создавая вещи, увлекаться результатами своего труда и упускать из виду свои истинные и изначальные намерения.

Проведя тысячи часов в различных офисах, со множеством искушенных работников, я понял, что вопрос "Зачем?" нельзя оставлять без внимания. Когда люди жалуются, что у них запланировано слишком много встреч, мне приходится спрашивать: "А какова цель этих встреч?". Когда меня спрашивают: "Кого следует пригласить на планерку?", я отвечаю: "А в чем ее цель?" Пока не получены ответы на мои вопросы, невозможно верно ответить на вопросы, заданные клиентами.

### **Важность вопроса "Зачем?"**

---

Люди любят побеждать. Если вы не уяснили четко цель своей деятельности, то у вас нет никаких шансов на победу.

---

Приведем лишь несколько достоинств вопроса "зачем?":

- он определяет ваш успех;
- он определяет критерии принятия решений;

- он позволяет распределить ресурсы;
- он создает мотивацию;
- он расставляет акценты;
- он расширяет круг вариантов.

Давайте по очереди рассмотрим каждое из этих преимуществ.

Вопрос "Зачем?" определяет успех. В наши дни люди одержимы победами. Мы любим играть в игры и любим побеждать или хотя бы иметь шанс на победу. И если вы четко не уяснили целей своей деятельности, то никаких шансов на победу у вас нет. Цель определяет успех. Она является отправной точкой при любых затратах сил и времени: от решения баллотироваться на выборную должность до определения формы одежды.

---

Радуйтесь любым достижениям. Не ждите, пока достигнете совершенства.

Энн Мак-Ги Купер

---

Вы никогда не почувствуете удовлетворения от собрания коллектива, если не будете знать, в чем состояла его цель. И если вы хотите спать спокойно, то лучше вам найти удовлетворительный ответ на вопрос, почему вы уволили вице-президента по маркетингу или наняли отчаянного магистра делового администрирования на пост финансового директора. Вы никогда точно не узнаете, хорош ли составленный вами бизнес-план, пока не оцените его по критерию успешности, который определяется ответом на вопрос: "Для чего нам нужен бизнес-план?"

Вопрос "Зачем?" определяет критерии принятия решений. Как вы принимаете решение насчет того, стоит ли тратить деньги на печать полноцветной брошюры или можно обойтись двухцветной? Откуда вы знаете, стоит ли прибегать к услугам крупной фирмы Web-дизайна для разработки вашего нового сайта?

---

Часто единственный способ принятия спорного решения - возвращение к поставленной цели.

---

Все возвращается к цели. Оправданы ли такие затраты ресурсов (и если да, то каких именно) в условиях задачи, которую вы хотите выполнить? Вы никогда этого не узнаете, если четко не уясните свою цель.

Вопрос "Зачем?" позволяет распределить ресурсы. Как распорядиться фондами, выделенными на кадровое обеспечение, согласно бюджету? Как наилучшим образом использовать нынешние денежные потоки, чтобы в следующем году максимизировать устойчивость розничной торговой компании? На что следует потратить больше денег при подготовке ежемесячного собрания ассоциации: на обед или на гонорары докладчиков?

В любом случае ответ зависит от того, какую задачу мы пытаемся решить, т.е. нам следует ответить на вопрос "Зачем?"

Вопрос "Зачем?" создает мотивацию. Согласитесь: нет смысла что-то делать, если у вас нет на то веской причины. Меня часто поражает, как много людей забывают, для чего он занимаются своей деятельностью, и как быстро такой простой вопрос, как "Зачем вам это нужно?", может вернуть их на правильный путь.

Вопрос "Зачем?" позволяет расставить акценты. Когда вам известна истинная цель любой деятельности, многое становится ясно. Если вы потратите две минуты на то, чтобы описать главную причину выполнения определенной задачи, то ваш взгляд на проблему непременно прояснится, подобно телескопу, сфокусированному на объекте. Часто проекты и ситуации, которые приводят людей в замешательство и вызывают у них недоумение, резко проясняются, когда кто-то вдруг спрашивает: "А чего мы, собственно говоря, пытаемся достичь?"

Вопрос "Зачем?" расширяет круг возможных вариантов. Как это ни парадоксально, хотя цель резко фокуси-

рует внимание на нужных аспектах, она открывает пути творческого рассмотрения более широких возможностей. Точно сформулированная цель мероприятия (будь то конференция, корпоративная вечеринка, упразднение руководящей должности или слияние компаний) расширяет ваш кругозор, открывая новые возможности достижения желаемого результата. Когда на моих семинарах людям удастся четко описать цель проекта, они часто сравнивают свои ощущения с дуновением свежего ветра, который проносится через их сознание и проясняет их взгляд на деятельность.

---

Если вы не знаете наверняка, чего ради занимаетесь неким делом, вы никогда не сможете выполнить его в полном объеме.

---

Достаточно ли ясна и конкретна ваша цель? Если вы действительно испытываете преимущества концентрации внимания на цели — ощущаете мотивацию, ясность, прилив творческой энергии, представляете критерии принятия решений и картину распределения ресурсов — то ваша цель, вероятно, достаточно конкретна. Однако многие "формулировки целей" слишком туманны для того, чтобы давать такие результаты. Например, "улучшение работы отдела" — это слишком общая цель. В конце концов, что такое "хороший отдел"? Идет ли речь о группе людей, обладающих высокой мотивацией и инициативой, между которыми налажено здоровое сотрудничество? А может быть, имеется в виду отдел, работа которого укладывается в рамки бюджета? Иными словами, если вы толком не знаете, когда можно считать цель выполненной или когда вы сбились с пути, у вас не будет четкой инструкции к действию. У вас должен быть четкий ответ на вопрос "Как я узнаю, что отклонился от намеченной программы действий?"

## Принципы

Не менее важны такие основные критерии координации и руководства внедрением проекта, как стандарты и ценности, которых вы придерживаетесь. Хотя люди редко сознательно задумываются о них, они всегда присутствуют в работе. И если принципы нарушаются, то результатом непременно будут такие бесполезные явления, как ослабление внимания и стресс.

Прекрасный способ уяснить, в чем заключаются ваши принципы, — закончить следующее предложение: "Я предоставляю другим людям полную свободу действий в этом аспекте, если они?.. (останутся в рамках бюджета; клиент будет доволен; будут эффективно работать в команде; создадут положительный образ организации; и т.д.)" Какие законы, писанные или неписанные, определяют границы деятельности вашей группы?

---

Простые, ясные цели и принципы дают начало сложным и разумным действиям. Сложные нормы и правила порождают примитивные и глупые поступки.

Ди Хок

---

Когда окружающие демонстрируют или допускают поведение, противоречащее вашим убеждениям, вы испытываете небывалый стресс. Если вам никогда не приходится сталкиваться с этой проблемой, то вы поистине счастливый человек. А если такие проблемы все же возникают, то конструктивная беседа, направленная на разъяснение принципов, поможет вам сохранить силы и избежать ненужных конфликтов. Для начала вам, возможно, захочется спросить себя, "Какие поступки могут помешать моей деятельности и как я могу их предотвратить?" Это может стать надежной отправной точкой в процессе определения ваших требований к работе.

Еще одна серьезная причина, по которой стоит сосредоточиться на принципах, состоит в том, что они обладают четкостью и являются надежным ориентиром в процессе управления деятельностью. Как вы хотите или должны сотрудничать с остальной командой в рамках данного проекта, чтобы он оказался успешным? Какой образ действий позволяет вам лично достичь наивысшей продуктивности?

В то время как цель наделяет работу жизненной силой и направленностью, принципы определяют параметры деятельности и критерии для оценки поступков.

### **Видение/результат**

Чтобы получить эффективный доступ к сознательным и бессознательным ресурсам, находящимся у вас в распоряжении, вам следует сформировать в голове четкую картину успеха: представить, как он будет выглядеть, "звучать", какие ощущения вызовет. Цель и принципы определяют мотивацию и управление деятельностью, а видение составляет реальный проект конечного результата. Оно позволяет ответить на вопрос *что?*, а не *почему?*. Как должен выглядеть этот проект или мероприятие, чтобы можно было назвать их успешными?

К примеру, выпускники вашего семинара постоянно применяют полученные знания на практике. В результате за последний финансовый год доля рынка вашей компании в северо-восточном регионе увеличилась на 2 %. Или ваша дочь уяснила, каковы будут ваши требования и в чем будет заключаться ваша поддержка в течение ее первого семестра в колледже.

### **Преимущества концентрации внимания**

С 1960-х годов была напечатана масса книг, посвященных навыкам формирования положительной картины результата и концентрации внимания. Фокуси-

ровка внимания на долгосрочных перспективах всегда была ключевым элементом подготовки олимпийцев: спортсмены формировали в своем представлении физические усилия, положительную энергию и успешный результат, чтобы обеспечить наивысший уровень подсознательной поддержки высокой результативности.

---

Воображение важнее знания.

Альберт Эйнштейн

---

Перспектива, которую мы представляем, влияет на наше восприятие и производительность. И это утверждение справедливо в любой ситуации: на кортах для гольфа, на собрании персонала или во время серьезного разговора с супругом или супругой. Моя задача — создать модель фокусировки внимания, которая бы обеспечивала динамичность в повседневной деятельности, особенно в проектном мышлении.

Когда вы сосредотачиваетесь на чем-то — на предстоящей поездке в отпуск, на встрече, которую собираетесь посетить, или на грядущем запуске на рынок нового товара, — фокусировка внимания позволяет вам сгенерировать идеи и образ мыслей, которые бы не сформировались без необходимой концентрации. Даже ваш организм будет реагировать на образ в вашей голове, как на реальную ситуацию.

Сетевая система активации. В журнале *Scientific American* за май 1957 года была опубликована статья, где говорилось об открытии сетевой структуры, лежащей в основе головного мозга. Сетевая структура практически является воротами нашего сознания; это тумблер, который включает восприятие идей и данных, это то, что позволяет вам спать, когда играет музыка, но заставляет просыпаться, если в соседней комнате начинает плакать ваш ребенок.

Подобно компьютеру, мозг обладает функцией поиска, но его работа еще более феноменальна. Мозг программирует то, на чем мы сосредотачиваемся, а чаще всего то, что нам близко. Речь идет об основах: многие люди называют их парадигмами, которых мы придерживаемся. Мы замечаем только то, что соответствует системам наших внутренних убеждений и знакомых контекстов. Например, если вы — оптик, то, находясь в комнате, где много людей, скорее всего, будете обращать свое внимание на тех, кто носит очки; если вы — строитель-подрядчик, то обратите внимание на детали планировки комнаты. Если в данный момент вы сосредоточитесь на красном цвете, а затем просто осмотритесь по сторонам, то ваш взгляд зафиксирует даже самые мелкие детали этого оттенка.

---

Автоматический созидательный механизм носит целенаправленный характер. Это означает, что он оперирует категориями целей и конечных результатов. Как только вы ставите перед ним конкретную задачу, вы можете положиться на систему его автоматических команд, которая приведет вас к поставленной цели гораздо быстрее, чем сознательная мысль. Вы сообщаете ему цель, просто думая о ней в контексте конечных результатов. Благодаря этому автоматический механизм предоставляет вам необходимые средства достижения цели.

Максвелл Молтц

---

Подробности этого процесса фильтрации — детали подсознательного усвоения информации нашим сознанием — могли бы стать темой недельного семинара. Достаточно заметить, что в человеческом сознании автоматически происходит нечто необычное, когда люди пытаются строить четкую картину ожидаемого результата и сосредотачиваются на ней.

### Конкретизация результатов

Если вы поймете способ работы своих фильтров восприятия, то уясните один простой, но глубокий принцип: вы не узнаете, как выполнить задачу, пока сами не займетесь ее выполнением.

Очень просто представить какое-то событие, если оно происходило ранее или если вы уже сталкивались с необходимостью достижения подобных целей. Однако формирование четкой картины успешного результата может представлять серьезную проблему, если он является чем-то новым и неизведанным, т.е. если вы слабо представляете себе картину ожидаемого события и редко сталкивались с подобными прецедентами.

---

Часто вам приходится сформировать картину результата в своем воображении, прежде чем вы сможете достичь его в реальной жизни.

---

Многие из нас воздерживаются от того, чтобы представлять желаемый результат, пока кто-нибудь не покажет, как его достичь. К сожалению, это — отсталый подход с точки зрения механизмов, которые наше сознание использует для генерирования и восприятия решений и методов.

Один из самых мощных навыков в мире интеллектуальной работы, который крайне необходимо оттачивать и развивать, — это способность формировать четкую картину конечных результатов. И это не так просто, как кажется. Нам следует постоянно определять (и перепределять) задачи, которые мы пытаемся выполнить на множестве различных уровней, и непрерывно перераспределять ресурсы, чтобы завершить их с максимальной быстротой и эффективностью.

---

Чтобы стать кем-то, нужно ставить более конкретные цели.

Лили Томлин

---

Как будет выглядеть реализованный проект? Что должен почувствовать клиент, и что, по-вашему, он должен знать и делать после презентации? Какого служебного положения вы хотите достичь через три года? Как, на ваш взгляд, должен работать идеальный заместитель по финансовым вопросам? Как бы выглядел сайт и какие возможности он предусматривал, если бы полностью соответствовал вашим ожиданиям?

Результаты (их видение) могут выглядеть по-разному: от простых формулировок, таких как "Завершить внедрение компьютерной системы", до полностью озвученных фильмов, где показана картина будущего во всех красочных подробностях. Вот три основных этапа формирования картины результата:

1. Взглянуть на проект так, как будто он уже завершен.
2. Сформировать картину "Головокружительного успеха" (без всяких "да, но...").
3. Зафиксировать ожидаемые черты, аспекты и качества в вашем представлении.

Когда я предлагаю людям задуматься над сценарием успешного развития событий, они обычно испытывают душевный подъем и думают о чем-то новом и радостном, что раньше не приходило им в голову. "Было бы здорово..." — не такой уж плохой способ начать оценку ситуации, по крайней мере до того момента, пока не найден выход.

## Мозговой штурм

---

Наилучший способ генерировать хорошую идею — навывдумывать массу идей.

Лайнус Полит

---

Когда вы четко уяснили, каких результатов хотите достичь и с какой целью, приходит очередь вопроса

"как". Когда вы представили себе картину, отличную от текущего положения вещей, вы автоматически начинаете заполнять пробелы, т.е. приступаете к мозговому штурму. Идеи начинают посещать вас практически в произвольном порядке — существенные, несущественные, плохие и хорошие. Обычно данный процесс происходит в сознании большинства людей, которые задумываются над различными вещами, и зачастую этого достаточно. Например, вы думаете о том, что скажете начальнице, пока идете по коридору на встречу с ней. Но в других ситуациях запись или фиксирование идей на каком-то внешнем носителе информации может существенно повысить производительность и продуктивность мышления.

---

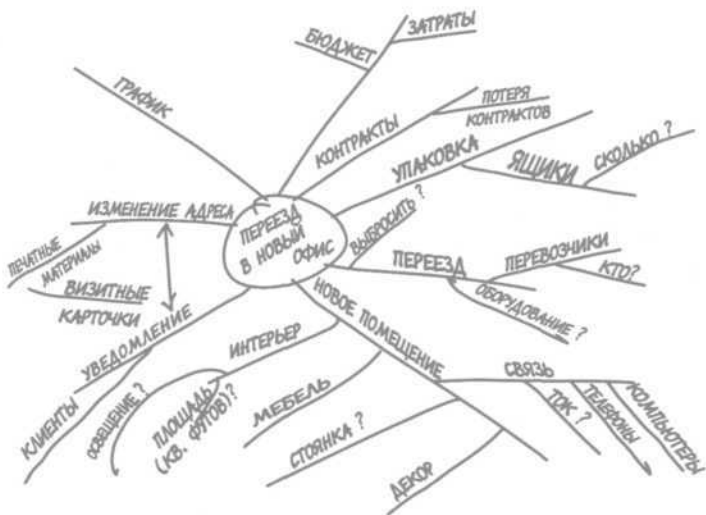
Ваше сознание стремится заполнить пробелы между текущим и желаемым положением вещей, но заполняет их практически в произвольном порядке.

---

### **Запись идей**

В течение последних десятилетий с целью усовершенствования творческих подходов к анализу проектов и тем был предложен ряд методов мозгового штурма на графической основе. Методы называли по-разному: построение карты сознания, кластеризация, моделирование образов, "плетение паутины", и "выкладывание рыбьих костей". Хотя авторы различных методов могут утверждать, что они разнятся между собой, для большинства из нас (конечных пользователей) основная идея остается неизменной: позвольте себе зафиксировать любую мысль, а затем, позднее, решите, насколько она соответствует общей картине, и как с ней поступить. Помимо всего прочего (а "прочих" достоинств может быть миллион), данная методика позволяет увеличить темп работы — когда вас посещает идея, вы фиксируете ее и впоследствии вам не приходится снова искать ту же идею.

Самый популярный из перечисленных методов называется "построение карты сознания" (mind-mapping) — этим названием британский исследователь мыслительных процессов, Том Бьюзен, окрестил процесс перевода идей, которые рождаются при мозговом штурме, в графический вид. При построении карты сознания ключевая идея помещается в центр листа, а сопутствующие идеи отображаются в виде отростков, которые отходят от нее в произвольном порядке. Допустим, если бы я узнал, что должен переехать в другой офис, то мне пришлось бы задуматься о компьютерах, новых визитках, всех связях, которые нужно поменять, новой мебели, перевозке телефонов, уборке, упаковке материалов и так далее. Если бы я представил все эти мысли графически, то картинка выглядела бы следующим образом.



Вы могли бы составлять такие же карты на самоклеющихся листках, которые можно прилепить на доску, загонять идеи в текстовый процессор или специальную конспектирующую программу.

### **Распределенная когнитивная способность**

Самое замечательное свойство внешнего мозгового штурма состоит в том, что, кроме записи изначальных соображений, он помогает сгенерировать множество новых идей, которые бы вас не посетили, не будь у вас механизма фиксации ваших мыслей и постоянного обращения к ним. Ваш мозг будто бы говорит: "Значит, так. Я предоставлю вам ровно столько идей, сколько вы сможете применить с пользой. Если вы не собираете их каким-нибудь верным способом, я не буду вас тяготать. Но если вы действительно что-то с ними делаете — даже если просто записываете с целью последующего анализа — то вот вам еще несколько! И кстати, это натолкнуло меня еще на одну мысль, а может быть, и не одну..."

---

Нет ничего более опасного, чем идея, если это — единственная идея, которая у вас есть.

Эмиль Шартье

---

Психологи начинают называть описанный процесс и подобные явления "распределенной когнитивной способностью". Речь идет о том, чтобы выбросить идеи из головы и перевести их в объективный формат, который бы позволял обратиться к ним впоследствии. А вот моему учителю английского языка в средней школе не нужно было знать теорию, чтобы познакомить меня с основной идеей; он сказал: "Дэвид, ты поступаешь в колледж, где тебе придется вести массу записей. Фиксируй все свои заметки и записи на отдельных листках размером три на пять дюймов. А потом, когда будешь готов упорядочить свои мысли, просто разложи их на полу, определи структуру и подумай, чего не хватает". Мистер Эдмундсон преподавал мне основы модели естественного планирования!

---

Только тот, кто с легкостью управляет своими мыслями, является хозяином своих мыслей, а лишь хозяин своих мыслей не является их рабом.

Линь Ютань

---

Мало кто может удерживать свое внимание на одном предмете дольше нескольких минут, не имея под рукой какой-нибудь объективной структуры и вспомогательного инструмента или механизма. Возьмите, например, один из серьезных проектов, над которым работаете, и постарайтесь не думать ни о чем другом хотя бы шестьдесят секунд. Это очень сложно, если только у вас в распоряжении нет ручки и бумаги и вы не используете этих "атрибутов познания" в качестве "якоря" для своих идей. В этом случае вы можете часами думать над проектом. Вот почему умственный процесс будет продуктивным, если вы работаете над электронным документом, касающимся проекта, составляете карту идей в широкоформатном блокноте или на бумажной скатерти в ресторане, или просто организуете собрание по данному вопросу, где присутствуют другие люди и есть возможность остаться в рамках контекста (доска с хорошими маркерами, готовыми прийти на помощь, также весьма полезна в данном случае).

### **Ключевые принципы мозгового штурма**

Для усовершенствования процессов мозгового штурма и спонтанного мышления можно применять множество приемов. Впрочем, основные принципы сводятся к следующим моментам:

- Не судите, не оспаривайте, не оценивайте и не критикуйте.
- Думайте о количестве, а не о качестве.
- Отодвиньте анализ и организацию на второй план.

Не судите, не оспаривайте, не оценивайте и не критикуйте. Модели неестественного планирования свойственно совать свой уродливый нос в процесс мозгового штурма: она заставляет людей сразу переходить к скороспелым оценкам и преждевременной критике идей. Если вас хоть немного заботит мнение критика, то вы будете редактировать процесс изъяснения мыслей и подбирать "нужные" фразы для высказывания вслух. Различие между удержанием мозгового штурма в рамках заданной темы и ограничением творческого процесса весьма зыбко. Также важно увязать мозговой штурм с общим контекстом процесса планирования, поскольку, если вы видите в нем самоцель, он может показаться банальным и нецелесообразным. Если же вы воспримете его как некую текущую задачу, которой вы будете заниматься некоторое время, чтобы затем перейти к достижению поставленной цели, то вам будет легче уделить должное внимание данной составляющей процедуры планирования.

---

Хороший способ узнать, что представляет собой вещь - выяснить, чем она наверняка не является.

---

Только не подумайте, что я предлагаю вам вовсе отказать от критического мышления — на этой стадии игра должна быть честной. Просто важно понять, каков характер идей, которые вас посещают, и упорядочить их наилучшим образом для дальнейшего использования. Основным критерием должно стать расширение, а не сужение их диапазона.

Думайте о количестве, а не о качестве. Стремление выдать больше идей позволяет расширить горизонты мышления. Часто бывает трудно догадаться, какая идея хорошая, пока она вас не посетит. А иногда идея или ее набросок оказываются востребованными только через некоторое время. Согласитесь, что покупка товаров

в большом магазине с огромным ассортиментом позволяет вам почувствовать удовлетворение сделанным выбором? То же самое касается и проектного мышления. Чем больше количество идей, с которыми вам предстоит работать, тем лучшую почву вы подготовите для оценки вариантов и осознанного выбора.

Отодвиньте анализ и организацию на второй план. Анализ, оценке и упорядочению ваших мыслей следует уделить такое же внимание, как и творческому спонтанному мышлению. Но на стадии мозгового штурма этим важным видам деятельности не следует отводить руководящую роль.

По-настоящему творческим шагом может быть простое составление списка: это — надежный способ проанализировать людей, которых вы берете к себе в команду, требования клиента к программному обеспечению или пункты бизнес-плана. Просто позаботьтесь о том, чтобы ничего не упустить и продолжайте процесс до тех пор, пока не перейдете к просеиванию данных и расстановке приоритетов, которые составляют следующий этап.

## **Упорядочивание идей**

Если вы полностью освободили свое сознание от всего, что пришло вам в голову на этапе мозгового штурма, то вы увидите, что появляется естественная схема организации идей. Как говорил мой школьный учитель английского, как только вы выбросите все идеи из головы и они окажутся у вас перед глазами, вы сразу заметите естественные связи между ними и определите наметившуюся структуру. Именно эту процедуру имеет в виду большинство людей, говоря о планах проектов.

Организация идей обычно состоит в том, что вы определяете компоненты и составляющие, последовательность событий и/или основные приоритеты. Что

должно произойти, чтобы был достигнут конечный результат? В каком порядке должны произойти эти события? Какой элемент наиболее важен для успешного осуществления проекта?

На данном этапе вы можете эффективно использовать различные инструменты структурирования: от неформальных подпунктов, расписанных на обратной стороне конверта, до компьютерных программ планирования проектов, таких как Microsoft Project. Если проект требует жесткого объективного контроля, то вам понадобится одна из разновидностей иерархической структуры, куда войдут цели и подцели, а также (или) графики Гантта, иллюстрирующие распределение стадий проекта по времени, на которых было бы показано соотношение между независимыми, зависимыми и фундаментальными элементами и проектом в целом.

---

План проекта описывает промежуточные результаты, достижение которых можно распланировать естественным путем.

---

Творческое мышление не останавливается на данном этапе: оно лишь принимает иную форму. Как только наметится основная структура, ваше сознание попытается "заполнить пробелы". Например, выделив три ключевых проблемы, которые необходимо решить в рамках проекта, и выстроив их в нужной последовательности, вы можете задуматься над четвертой и пятой.

## **Основы организации**

Ключевые шаги на данном этапе таковы:

- Определение значимых составляющих.
- Сортировка по одному (или нескольким) из следующих принципов: компоненты, последовательность, приоритеты.
- Детализация проблемы до требуемого уровня.

Я никогда не встречал двух проектов, которые бы требовали одинаковой степени детализации и структуризации, чтобы позволить людям выбросить проблемы из головы и успешно сдвинуть их решение с мертвой точки. Но практически во всех проектах можно с пользой задействовать в определенной форме творческое мышление левого полушария головного мозга, которое постоянно отвечает на вопрос: "Каковы дальнейшие планы?"

### **Дальнейшие действия**

Последняя стадия процесса планирования сводится к принятию решений о выделении и перераспределении физических ресурсов, необходимых для того, чтобы осуществление проекта не стояло на месте. Вопрос, который нужно задавать на данном этапе, звучит так: "Каковы дальнейшие действия?"

Данный тип приземленного, реалистичного мышления в сочетании с четким уяснением желаемого результата составляют критический элемент интеллектуальной работы. Как показывает мой опыт, список реальных проектов и постоянное управление дальнейшими действиями в рамках каждого из них составляет 90% общепринятого понятия проектного планирования. Данный подход к проекту на уровне "взлетной полосы" заставит вас быть "честным" во всех вопросах: Вы серьезно настроены это сделать? На ком лежит ответственность? Вы достаточно четко продумали все шаги?

В определенный момент проект предполагает активные действия, и тогда приходится принимать решение о следующем шаге<sup>2\*</sup>. Ответ на вопрос о том, что конк-

---

<sup>2</sup> Вы также можете планировать проекты, не требующие активных действий, где не нужны следующие шаги (например, обустройство дома вашей мечты). Отсутствие первоочередных действий автоматически переводит проект в разряд "когда-нибудь/может быть..." и это нормально для любых замыслов подобного рода.

ротно вы готовы физически сделать для достижения определенной цели, если у вас не будет других забот, позволит оценить зрелость ваших замыслов, касающихся проекта. Если вы еще не готовы ответить на этот вопрос, значит нужно пересмотреть предыдущие уровни процедуры естественного планирования.

### **Основы**

- Решайте, какими будут последующие действия в рамках каждой из текущих составляющих проекта.
- В случае необходимости решайте, какими будут следующие действия в рамках процесса планирования.

Активация "текущих составляющих". Внедрение проекта запланировано должным образом, если определены все первоочередные шаги в каждой сфере, где можно продвинуться, не ожидая завершения каких-либо других задач. Если проект состоит из множества компонентов, то каждый из них нужно как следует проанализировать, т.е. ответить на вопрос: "Есть ли что-нибудь, что каждый из исполнителей может сделать в данный момент?" Например, вы можете координировать участие докладчиков в конференции и при этом искать подходящее место ее проведения.

В некоторых случаях можно будет сдвинуть с мертвой точки только один аспект, тогда все остальные будут зависеть от результатов выполнения этой промежуточной задачи. Так что один-единственный шаг может стать камнем преткновения на пути реализации остальных подцелей.

Нужно запланировать что-то еще? Предположим, нужно распланировать еще несколько аспектов, до того как переходить к определению следующих действий. Остается еще один шаг — следующее действие в рамках процесса. Каков следующий шаг в процессе планирования? Набросать побольше идей. Написать сообщения

Анне Марии и Шону, чтобы получить от них входные данные. Сказать помощнику, чтобы организовал планерку для группы разработки товара.

Привычка уточнять дальнейшие действия в рамках проектов, независимо от обстоятельств, имеет основополагающее значение для сохранения спокойствия и контроля над ситуацией.

Если следующий шаг должен предпринять кто-то другой... Если решающее слово не за вами, все равно нужно выяснить, кто отвечает за дальнейшие действия (в этом заключается основное предназначение списка ожиданий). При групповом планировании каждому сотруднику не обязательно знать все последующие действия на произвольной стадии проекта. Часто требуется только распределить ответственность за внедрение отдельных частей проекта между соответствующими лицами и поручить им планирование дальнейших действий в своих сферах.

Обсуждение дальнейших действий придает прозрачность работе организации. В ходе обсуждения всплывают аспекты и детали, которые упускались из виду, пока кто-то не "приставил всем нож к горлу" и не заставил исполнителей проанализировать реальную ситуацию в сфере распределения ресурсов. Речь идет о простом и прагматичном обсуждении, которое следует провести, чтобы преодолеть застой и определить слабые стороны.

### **Каков необходимый объем планирования в вашем случае**

Так какую же часть описанной модели планирования следует воплотить на практике, и какова степень ее детализации? Ответ прост: нужно ровно столько планов, сколько необходимо для того, чтобы выбросить проект из головы.

Основная причина, по которой проблемы занимают ваши мысли, в том, что четко не определены желаемые результаты и программа действий, а напоминания о них не помещены в надежные места, где вы наверняка уделите им должное внимание. К тому же, возможно, вы недостаточно четко продумали детали, перспективы и решения, чтобы полагаться на составленную схему.

Если руководствоваться моим определением проекта как результата, для достижения которого необходимо совершить более одного действия, то для того, чтобы выбросить большинство проектов из головы, нужно только сформулировать желаемый результат и наметить следующий шаг. Вам нужен новый брокер? Достаточно только позвонить другу, чтобы он порекомендовал кого-нибудь. Вам нужно поставить дома принтер? Достаточно выйти в Интернет и ознакомиться с различными моделями и расценками. По моим подсчетам, около 80 % проектов носят именно такой характер. Вы в любом случае выполняете всю процедуру планирования в рамках этих проектов, но делаете это мысленно: вы уделяете им ровно столько внимания, сколько нужно, чтобы они не стояли на месте до момента окончательного осуществления.

---

Если проект все еще занимает ваши мысли, значит нужно еще что-то спланировать.

---

Еще около 15 % проектов могут требовать применения какого-нибудь внешнего инструмента мозгового штурма — возможно, карты идей, нескольких заметок в текстовом редакторе или файле PowerPoint. Этого будет достаточно, если вы составляете повестку собрания, планируете отпуск или выступление в местной торговой палате.

И наконец, внедрение оставшихся 5 % проектов может потребовать полномасштабного применения одно-

го или нескольких из пяти этапов модели естественного планирования. Модель содержит практическое руководство, позволяющее сдвинуть дела с мертвой точки, решить проблемы и продуктивно продолжить выполнение задач. Вы чувствуете, что какому-нибудь из ваших проектов не хватает ясности или активных действий? В таком случае применение модели часто может стать ключом к существенному прогрессу.

### **Не хватает ясности?**

Если вам не хватает ясности, переместите свой мыслительный процесс выше по шкале естественного планирования. Часто очень занятые люди (действие) пребывают в нерешительности и ощущают недостаток целеустремленности. Им нужно обратиться к плану или составить план (упорядочить идеи). Если ясности не хватает на уровне планирования, то, вероятно, нужен новый мозговой штурм, который позволит генерировать достаточное количество идей, необходимых для составления надежного плана. Если сеанс мозгового штурма заходит в тупик и мысли путаются, то нужно сместить акцент на уровень выше — перейти к картине результата и убедиться, что фильтр сетевого восприятия в вашем мозгу знает, "как осуществить задуманное" наилучшим образом. Если картина (видение) результата не ясна, то следует вернуться к чистому анализу первопричин, по которым вы заинтересованы в данном мероприятии (целей).

### **Нужны более решительные меры?**

Если необходимы более действенные шаги, то следует двигаться вниз по шкале. Возможно, цель проекта вызывает энтузиазм, но в то же время наблюдается некоторое сопротивление на этапе определения конкретных шагов, необходимых для его воплощения на практике. Сегодня задача "повышения качества профессиональ-

ной деятельности" может оказаться на рабочем столе у руководителя организации, но часто он не в состоянии сформировать четкую картину желаемого результата. Интеллектуальный процесс должен определяться видением. Еще раз спросите себя: "Как должен выглядеть результат?"

---

Планы вводят вас в курс дела, но вы должны найти и обратный путь.

Вилл Роджерс

---

Если вы сформулировали ответ на этот вопрос, а дела по-прежнему стоят на месте, то пришло время подумать над некоторыми из аспектов, отвечающих на вопрос как, рабочими деталями и перспективами (мозговой штурм). Мне часто попадаются клиенты, унаследовавшие от предшественников относительно четко сформулированный проект вроде "Внедрения новой системы оценки производительности" и, тем не менее, не способные сдвинуться с места, потому что не потратили и пары минут на то, чтобы набросать несколько идей о том, какие действия необходимы для его осуществления.

Если мозговой штурм заходит в тупик (а это часто происходит, когда применяются синектические подходы), может потребоваться строгая оценка и принятие решений, касающихся критических задач, которые следует выполнить (организация). Такая ситуация иногда складывается, когда неформальная двусторонняя встреча, в ходе которой возникло множество идей, заканчивается, а конкретное решение о том, что делать дальше в рамках проекта, так и не принято.

Может быть так, что есть четкий план, но механизм все равно не работает так, как нужно, тогда нужно проанализировать каждый этап, задавшись вопросом: "Каков следующий шаг, и кто должен его предпринять?" Одна устроительница, взявшая на себя организацию

крупной ежегодной конференции за много месяцев до ее начала, спросила меня, как избежать кризисных ситуаций и ночных бдений, которые ранее выпали на долю ее команды. Когда она набросала план разных частей проекта, который ей достался, я спросил: "Какими аспектами можно заняться в данный момент?" Определив примерно с десяток аспектов, мы наметили следующий шаг по каждому из них. И дело сдвинулось с мертвой точки.

В двух последних главах я описал основные модели постоянного достижения максимальной производительности и сохранения контроля над ситуацией с наименьшими затратами на двух основных уровнях нашей жизни и работы: на уровне действий, которые мы выполняем, и на уровне намеченных проектов, которые требуют совершения этих действий.

Основные принципы таковы: вам следует взять на себя ответственность за сбор всех своих незамкнутых циклов, первичную мысленную обработку каждого из них и управление ее результатами в ходе упорядочения, пересмотра и решения проблем.

---

Вам не нужны новые навыки, чтобы повысить продуктивность - вам необходим только новый набор рефлексов, определяющих, когда и где применить имеющийся опыт.

---

В любой ситуации, в изменении которой вы хоть немного заинтересованы, имеет место процесс естественного планирования, направленный на то, чтобы исправить текущее положение вещей. Применение описанной пятишаговой модели часто может упростить и ускорить вашу деятельность, а также сделать ее более продуктивной.

Эти модели нетрудно понять и легко применить. Их использование позволяет достичь значительных результатов. Вам не нужны кардинально новые под-

ходы — вы умеете делать заметки, уяснять результаты, определять дальнейшие действия, разделять проблемы на категории, пересматривать списки и делать выбор, руководствуясь собственным чутьем. В данный момент вы умеете сосредотачиваться на успешных результатах, проводить мозговой штурм проблем, упорядочивать свои мысли и определять следующие шаги.

Но одного умения недостаточно для получения результатов. Способность к высокой продуктивности, сохранению спокойствия и контроля над ситуацией не является залогом того, что вам удастся внедрить эти навыки на практике. Если вы подобны большинству людей, то можете прибегнуть к услугам тренера — человека, который будет учить вас шаг за шагом внедрять эти навыки, знакомить вас с ключевыми принципами и полезными приемами, пока вы в совершенстве не овладеете новым стилем работы.

Об этом подробно рассказывается во второй части книги.

ЧАСТЬ

II

Результат без  
стресса: практика

## С чего начать: определение времени, места и инструментария

Во второй части книги мы перейдем от теоретических основ и ограниченных навыков управления рабочим процессом к их полномасштабному внедрению и эффективным упражнениям. Освоение данной методики часто позволяет людям достигать невиданного уровня контроля над ситуацией, сохраняя внутреннее равновесие, но чтобы перейти в это состояние, необходимо пройти несколько пошаговых процедур, которые выступают в качестве катализатора. Итак, я ознакомлю вас с логической последовательностью необходимых шагов, позволяющей существенно упростить выполнение указанных процедур и сделать методику максимально полезной.

### Внедрение методики на глобальном или повседневном уровне связано с массой "фокусов"

---

Гораздо легче в процессе деятельности настроиться на нужный лад, чем настроиться на нужный вид деятельности.

О. Х. Моуэр

---

Если вы не уверены, что готовы к полномасштабному внедрению описанных методов, то позвольте заверить вас, что из всего изложенного материала значительную ценность представляют ловкие "фокусы". Иногда имеет

смысл ознакомиться с курсом ради одного эффективно-го приема: к примеру, некоторые слушатели говорили мне, что самый лучший совет, который они услышали за два дня семинара — это рекомендация завести памятную книжку или папку. Значительную часть моих знакомых, достигших высшей производительности, составляют те, кто воплотил наиболее действенные приемы в свою жизнь. Я знаю, что и сам отношусь к числу этих людей. Самые мудрые из нас разрабатывают программу действий, которую менее сознательные индивидуумы почти автоматически внедряют в свою деятельность, чтобы достичь более высокой результативности. Мы сами подталкиваем себя к выполнению задач, которыми должны заниматься.

Например, если вы, как и я, не всегда делаете зарядку по утрам, то у вас, вероятно, есть свои приемы, с помощью которых вы заставляете себя заниматься. Для меня самым эффективным инструментом является костюм — одежда, которую я надеваю или снимаю. Если я надеваю спортивную одежду, то мне сразу хочется выполнять упражнения; если я не надену костюм, то, скорее всего, мне захочется заняться чем-то другим.

Давайте рассмотрим пример "фокуса" в сфере повышения производительности. Вероятно, вы когда-нибудь брали домой работу, которую должны были выполнить к следующему дню. Было очень важно не забыть взять ее с собой на следующее утро. И куда же вы положили необходимые материалы вечером? Оставили их возле двери или положили на ключи, чтобы ни в коем случае не оставить дома? Удалось ли вам таким образом повысить свою организованность? Какой прекрасный метод самоорганизации вы внедрили в свою жизнь! Но ведь все произошло именно так, как я и говорил. Мудрая часть вашего сознания вечером уже знает, что его менее сознательная часть утром вряд ли будет что-то сообра-

жать. "Что это лежит перед дверью? Ах, да, это нужно взять с собой!"

И в самом деле, какой прекрасный поступок! Я так и называю описанный прием: "Положи перед дверью". В нашем случае речь идет о "двери" вашего сознания, а не о входе в дом. Но идея та же.

Достаньте ежедневник и внимательно просмотрите дела, запланированные на следующие две недели. Вероятно, там найдется как минимум одна заметка, о которой вы подумаете: "Ах, да, это напомнило мне о том, что нужно \_\_\_\_\_". Зафиксируете эту важную мысль, и в нужный момент она сможет побудить вас к действию, тогда вам сразу станет легче, ваше сознание прояснится и усилится чувство выполненного долга. Это не космические технологии — просто эффективный прием.

---

**Продуктивность вашей работы и творческий потенциал увеличиваются экспоненциально, когда вы в нужное время думаете о нужных вещах и располагаете инструментарием, позволяющим фиксировать полезные мысли.**

---

Если вы сейчас достанете чистый лист бумаги и свою любимую ручку и в течение трех минут сосредоточите внимание на самом грандиозном из своих замыслов, то я гарантирую, что вам в голову придет хотя бы одна идея типа: "Ах, да, нужно учесть\_\_\_\_\_". Когда это случится, зафиксируйте мысли, посетившие вас, на листе бумаги и положите его туда, где вы сможете реально воспользоваться новыми идеями и информацией. Вы ни на йоту не поумнеете по сравнению со своим интеллектуальным уровнем десятью минутами ранее, но в вашей работе и в вашей жизни произойдет сдвиг.

В значительной мере процесс завоевания "черного пояса" по управлению рабочим процессом состоит в овладении искусством использовать нужные инструменты и координировать свои действия таким образом,

чтобы автоматически направлять мысли в нужное русло и быстрее настраиваться на работу. Все последующие рекомендации, касающиеся организации места, времени и инструментария, являются надежными методами достижения новых, небывалых результатов.

Если вы действительно хотите свершить кардинальный скачок в области личной организованности, то я советую вам уделить пристальное внимание всем деталям и неукоснительно следовать всем рекомендациям, приведенным ниже. Освоение всей системы в целом принесет более существенные результаты, чем ознакомление с каждой из ее частей по отдельности. Вы обнаружите, что выполнение этой программы позволит сдвинуть с места реальные дела, которые занимают вашу жизнь на данный момент. Мы решим массу задач, ожидающих решения, и сделаем это новыми, эффективными и зачастую неожиданными способами.

## Определение необходимого временного промежутка

Я советую вам выделить отрезок времени на инициализацию процесса и подготовку рабочего места с надлежащим пространством, обстановкой и инструментарием. Надлежащая подготовка и организация рабочего пространства позволяет уменьшить ваше подсознательное сопротивление необходимости решения рутинных проблем и даже повысить ваш интерес к ним: вам захочется сесть и обдумать входную информацию и поставленные задачи. Идеальные временные рамки для большинства людей составляют два полных рабочих дня. (Впрочем, не стоит унывать, если в вашем распоряжении меньше времени: выполнить действия, которые я рекомендую, будет полезно независимо от того, насколько много или мало времени вы им уделите. Что-

бы описанные приемы и принципы оправдали себя, не нужно ждать два дня — они начнут приносить плоды практически сразу). Весь процесс сбора информации может занять до шести часов, а для обработки и определения дальнейших действий по каждой проблеме, которую вы хотите зафиксировать на внешнем носителе и включить в свою систему управления деятельностью, запросто может потребоваться еще восемь часов. Конечно, вы можете собирать воедино и обрабатывать все свои текущие задачи по частям, но гораздо проще будет "за один присест" определить первоочередные шаги по каждой из важнейших проблем.

Идеальное время для такой работы — выходные, поскольку в это время вероятность внешнего вмешательства минимальна. Если я работаю с кем-то на протяжении типичного рабочего дня, то сначала мы должны убедиться, что на этот день не запланировано никаких встреч, а прервать нас могут только в крайнем случае; телефонные звонки записываются на автоответчик или фиксируются секретаршей для анализа и обработки информации в перерыве. Не советую отводить на эту работу время после окончания рабочего дня. Обычно это существенно снижает производительность и увеличивает вероятность путаницы<sup>1</sup>.

Для многих сотрудников, с которыми я работаю, отодвинуть весь мир на второй план на целых два дня — самая сложная задача: постоянная готовность присутствовать на деловых встречах и реагировать на объявления "в рабочем режиме" — это привычка, от которой труднее всего абстрагироваться. Вот почему мы часто переносим работу на выходные. Если вы работаете в общей комна-

---

<sup>1</sup> Время по окончании рабочего дня подходит для выполнения ряда аналогичных задач, которыми вы обычно не занимаетесь на протяжении типичного рабочего дня: например, разложить по папкам ворох накопившихся документов, упорядочить фотографии, найти в Интернете подходящее место для поездки в отпуск или ознакомиться с платежными квитанциями.

те, то выделить достаточные промежутки времени в течение типичного рабочего дня будет еще сложнее.

---

Посвятите этому процессу два дня, и они окупятся многократно возросшей продуктивностью и спокойствием.

---

Дело не в том, что сама процедура настолько "священна"; просто для сбора и обработки такого большого числа незамкнутых циклов, особенно "открытых", "неразрешенных" или "застрявших", которые уже давно стоят на месте, требуются большие затраты психической энергии. Постороннее вмешательство может удвоить время, необходимое для анализа всех проблем. Если вы сможете оставаться на нужном уровне концентрации внимания в течение продолжительного периода времени, то у вас появится чувство контроля, возникнет ощущение завершенности, освободится запас энергии и творческий потенциал. Позднее вы сможете обращаться к системе на более короткие сроки на протяжении обычного рабочего дня или "между строк".

## Подготовка рабочего пространства

Вам понадобится физическое пространство, которое послужит центром управления деятельностью. Если у вас уже есть рабочий стол или даже кабинет, где вы работаете, то лучше всего начать именно с этого места. Если ваш рабочий кабинет находится у вас дома, то *он* станет вашей штаб-квартирой. Если у вас есть и то, и другое, можете создать идентичные и даже взаимозаменяемые системы в обоих местах.

Основные элементы рабочего пространства — это письменный стол и место для лотка с почтой. Некоторым людям, таким как начальник машинного цеха, дежурная медсестра в больнице или няня, кроме указанных инструментов, почти ничего не понадобится.

Естественно, для большинства специалистов понятие рабочей поверхности — более широкое: к нему относятся телефон, компьютер, лотки для бумаг, ящики для папок, полки для ссылочных материалов. Некоторым может потребоваться факс, принтер, видеомагнитофон и/или мультимедийные средства конференц-связи. Самодостаточные работники также ощутят необходимость в снаряжении для гимнастики, средствах проведения досуга.

Функциональное рабочее пространство имеет критическое значение. Если у вас еще нет собственного рабочего пространства и общей корзины "Входящие", немедленно обзаведитесь ими. Это касается и студентов, и тех, кто работает дома, и даже пенсионеров. У каждого должен быть физический центр управления деятельностью, из которого можно руководить решением всех своих проблем.

Если бы у меня было две минуты на создание аварийной станции, то я бы взял дверь, положил ее на две тумбочки с двумя ящиками каждая (по одной тумбочке с каждой стороны), поставил бы на нее три лотка для бумаг и добавил бы к этому блокнот и ручку. Такой была бы моя домашняя база (будь у меня время, я бы также купил кресло!). Хотите — верьте, хотите — нет, я видел несколько офисов, которые были менее функциональны.

### **Если вы работаете в офисе, то вам все равно понадобится рабочее пространство дома**

Не пренебрегайте рабочим местом у себя дома. Как вы убедитесь в ходе изучения процесса, дома очень важно располагать хотя бы вспомогательной системой, аналогичной рабочему месту в вашем офисе. Многие из тех, с кем я работал, ощущали неловкость из-за контраста между беспорядком, царящим у них в доме,

и обстановкой в рабочем офисе; им было необычайно важно позволить себе создание аналогичной обстановки в обоих местах. Если у вас похожие проблемы, то вы увидите, что выходные, потраченные на оборудование домашнего рабочего места, могут повлечь за собой кардинальные изменения в вашей способности к упорядочению своей жизни.

---

Вам нужно функциональное рабочее пространство - дома, на работе и, если возможно, между ними.

---

### **Транзитное рабочее место**

Если вы много путешествуете по работе или просто ведете мобильный образ жизни, то вам захочется организовать эффективное передвижное рабочее место в миниатюре. Вероятнее всего, это будет портфель, чемоданчик или рюкзак с необходимыми отделениями.

Многие люди упускают возможность повысить свою производительность, потому что не обладают средствами, позволяющими использовать свободные моменты и "окна" во времени, которые появляются при перемещении с одного места на другое или возникают в нерабочей обстановке. Сочетание грамотного стиля работы, необходимого инструментария и тесно взаимосвязанных систем дома и на работе может сделать путешествие подходящим временем для выполнения определенных видов задач.

### **Не делите ни с кем рабочее пространство!**

Крайне необходимо, чтобы у вас было собственное рабочее пространство — или, по крайней мере, собственная корзина "Входящие документы" и место для работы с документами. Слишком много супружеских пар, с которыми я работал, дома пытались уживаться за одним рабочим столом: когда они расширили ра-

бочее пространство до двух отдельных рабочих мест, ситуация кардинально менялась в лучшую сторону. Вместо "отчуждения", которого они ожидали, этот шаг позволял им снять незначительную напряженность в отношениях, вызванную необходимостью делить друг с другом совместные проблемы. Одна пара даже решила оборудовать маленькое рабочее место в кухне для мамы-домоседки, чтобы она могла работать, не спуская глаз с младенца в комнате.

Некоторые организации привлекает концепция "гостиничной системы", при которой сотрудники поддерживают полностью самостоятельные и мобильные рабочие места, позволяющие "подключиться" в любой точке, где работает компания, и выполнять поставленные задачи прямо на месте. У меня вызывает сомнения практическая эффективность данной концепции. Мой друг, который участвовал в создании "офиса будущего" для правительства Соединенных Штатов в Вашингтоне, округ Колумбия, утверждал, что устойчивость гостиничной организации труда нарушалась фактором "мое" — люди хотели располагать собственными ресурсами. Я считаю, что есть и более глубокая причина несостоятельности концепции: чтобы использовать системы, имеющиеся в нашем распоряжении, нам необходимо свести к нулю сопротивление на подсознательном уровне. Постоянная необходимость заново создавать корзину "Входящие", систему организации данных и определять метод и место обработки рутинных проблем может рассеивать значительную долю нашего внимания.

---

Крайне важно иметь собственное рабочее пространство. Вы ведь хотите пользоваться своими системами, а не просто думать о них.

---

Вы можете работать практически где угодно, если располагаете прозрачной, компактной системой и знаете, как

обрабатывать задачи быстро и оперативно. Но вам все равно понадобится "домашняя база", т.е. четко подобранный набор инструментов и достаточное пространство для всех ссылочных и сопутствующих материалов, которые должны быть у вас под рукой, когда вы "осядете". У большинства людей, с которыми я работаю, есть, по крайней мере, по четыре выдвижных ящика для печатных справочных материалов общего характера и документальных данных по проектам — и трудно представить, чтобы все это можно было легко перевозить с места на место.

## Подбор необходимых инструментов

Если вы настроены на полномасштабное внедрение методики управления рабочим процессом, то для начала вам понадобится ряд базовых ресурсов и инструментов. В ходе процесса вы, скорее всего, будете чередовать применение привычного арсенала с оценкой возможностей использования в работе новых инструментов.

Учтите, что хорошие инструменты не обязательно должны быть дорогими. Например, о приспособлениях с низкой степенью автоматизации можно сказать следующее: чем полезнее кажется прибор, тем он менее функционален на самом деле.

## Основные инструменты обработки информации

Допустим, вы начинаете с самого начала. Кроме места на рабочем столе вам понадобятся:

- Лотки для бумаг (хотя бы три штуки).
- Пачка простой бумаги формата А5.
- Ручка или карандаш.
- Самоклеющиеся листки.
- Скрепки для бумаг.

- Скрепки для переплета.
- Скоросшиватель и скрепки к нему.
- Клейкая лента.
- Ластик.
- Автомат для наклеивания этикеток.
- Папки для бумаг.
- Ежедневник.
- Корзины для мусора.

### **Лотки для бумаг**

Лотки для бумаг будут корзинами для входящей и исходящей информации; один или два лотка будут предназначаться для хранения сопутствующих документов по текущим проектам и стопок бумаг "для прочтения и пересмотра". Самые удобные — продольные лотки размером с конверт или широкого формата, которые можно ставить один на другой, без "ската", чтобы бумаги не высыпались.

### **Простая бумага**

В процессе первичного накопления информации вам понадобится простая бумага. Хотите — верьте, хотите — нет, но записывать каждую идею на отдельный лист действительно очень полезно. Большинство людей предпочитают делать записи в ежедневнике или блокноте, мало кто придерживается простой системы "по одной идее на лист". В любом случае важно, чтобы под рукой было много бумаги малого формата или блокнотов, которые бы упростили запись спонтанных идей.

### **Канцпринадлежности — самоклеющиеся листки, скрепки, скоросшиватель и т.д.**

Самоклеющиеся листки, скрепки, скоросшиватель, клейкая лента и резиновые нити и прочие канцелярские

принадлежности пригодятся для пересылки и хранения бумажных материалов. Мы еще не закончили с бумагами (если вы не заметили!), и простые инструменты для их упорядочения будут просто необходимы.

---

Ежесекундный сбор, анализ, обработка и упорядочение информации - достаточно серьезная задача; позаботьтесь о том, чтобы у вас всегда были под рукой инструменты, позволяющие максимально облегчить эти процессы.

---

### **Автомат для наклеивания ярлыков**

Как ни странно, ярлыки являются критически важным инструментом в нашей работе. Тысячи руководителей, специалистов и внештатных сотрудников, с которыми я работал, теперь пользуются автоматами для наклейки ярлыков, а мои архивы полны их комментариями примерно такого содержания: "Невероятно — я даже не думал, что работать будет настолько удобно!" Автомат понадобится для пометки ваших папок, корешков подшивок и массы других вещей.

В этой книге я рекомендую автомат Brother — он самый удобный в использовании. Купите самую дешевую машинку, которая умещается на рабочем столе и работает от блока питания (чтобы не пришлось беспокоиться о батарейках). Еще вам понадобится запас бобин с этикетками — черные буквы на белом фоне (а не на прозрачной бумаге) гораздо легче прочесть; к тому же такие ярлыки можно наклеивать поверх старых меток на папках, которые вы хотите переименовать.

Конечно, можно купить специальную программу и бумагу для принтера, с тем чтобы создавать ярлыки на компьютере, но я предпочитаю использовать для этой цели отдельный прибор. Если вам придется ждать, пока данные накопятся, чтобы разложить их по папкам и наклеить этикетки, это внесет фактор формальности в ва-

шу работу, который серьезно снижает эффективность методики.

### **Папки для документов**

Вам понадобится масса папок (попробуйте достать папки мелкого формата, если получится, и папки широкого формата, если это необходимо). Также вам могут понадобиться держатели для папок типа Pendaflex, если ваша система организации материалов этого требует. Сгодятся обычные мантильские папки — цветовое кодирование материалов редко оправдывает себя. Ваша система организации папок со ссылочными материалами общего характера должна представлять собой простую библиотеку.

### **Ежедневник**

Возможно, ежедневник понадобится не только для того, чтобы отмечать нерешенные проблемы: вы наверняка захотите поместить туда упоминания о шагах, которые следует предпринять. Ежедневник нужен не для того, чтобы хранить списки дальнейших действий, а для того, чтобы отслеживать "барьеры" в работе, которые нужно устранить в конкретное время, в определенный день.

Сегодня большинство специалистов имеют под рукой системы определенного типа: от карманных ежедневных записных книжек и отрывных календарей с возможностью планирования на каждый день, неделю, месяц или год, до индивидуальных электронных планировщиков и групповых электронных календарей, таких как Outlook и Lotus Notes, которые применяются в масштабах компании.

Ежедневник часто является основным инструментом, на который полагаются люди, когда нужно "собраться". Конечно же, это важнейший атрибут упорядочения данных определенных типов и напоминаний

о проблемах, относящихся к конкретным датам и временам суток. Можете поместить в ежедневник множество напоминаний и несколько дат, но на этом не следует останавливаться: ваш ежедневник должен стать частью гораздо более полной системы, которая появится по мере освоения методики.

О том, какой ежедневник будет оптимальным именно для вас, я расскажу более подробно в следующей главе. А сейчас просто продолжайте пользоваться тем, что у вас есть. Как только вы воспитаєте в себе потребность в системном подходе, у вас появится надежный ориентир, который поможет определиться с новым инструментом.

### **Мусорные корзины**

Вполне вероятно, что придется выбрасывать гораздо больше материалов, чем вы можете предположить, так что будьте готовы к появлению изрядного количества мусора. Некоторые работники, которых я тренировал, уже в первый день тренинга выясняли, что очень полезно поставить перед дверью офиса большую мусорную корзину.

### **Записная книжка**

Нужна ли записная книжка? Это зависит от ряда факторов. Вы привыкли пользоваться блокнотом? В каком виде вы хотите хранить напоминания о дальнейших действиях, планы и проекты? Где и как часто вы должны их пересматривать? Поскольку проблемы не нужно держать в голове, может понадобится внешний носитель для записи напоминаний. Вы могли бы полностью обойтись без автоматизации и просто носить с собой папку с листками бумаги. Можете носить с собой бумажный блокнот, памятную книжку или их электронный аналог. Наконец, можете сочетать эти средства.

---

Когда вы поймете, как обрабатывать рутинные проблемы и какую информацию упорядочивать, ваша задача сведется к составлению и пересмотру списков.

---

Все неавтоматизированные средства, упомянутые в предыдущем разделе, применяются для различных аспектов сбора, обработки и упорядочения информации. Для сбора данных понадобится лоток и бумага. По мере обработки содержимого корзины "Входящие" вы будете совершать массу действий, занимающих менее двух минут, для которых понадобятся самоклеющиеся листки, скоросшиватель и скрепки. Журналы, статьи и длинные служебные записки, прочтение которых занимает более двух минут, пойдут в другой лоток. Все остальное — содержание инструментария, необходимого для проекта, запись задач, намеченных действий и напоминаний в календарь, а также отслеживание ожидаемых событий — потребует создания каких-либо списков или наборов сходных проблем, которые можно пересмотреть в любой момент.

Списками можно управлять самым старомодным способом: хранить листы бумаги в папке (например, заметки или напоминания о каждом человеке, которому нужно позвонить, можно хранить в папке "Звонки") или придерживаться "среднего уровня автоматизации", записывая сведения в отрывные блокноты или памятные книжки (страница, озаглавленная "Звонки", на которую выписаны имена). Наконец, можно вести электронные версии бумажных списков (категория "Звонки" в разделе "Задач" персонального цифрового секретаря или в разделе "Задания" Microsoft Outlook).

Помимо хранения кратких ссылочных данных (т.е. телефонов и адресов), большинство блокнотов предназначено для управления списками. (Ваш календарь тоже является формой списка — напоминания о делах, намеченных на конкретную дату и время, расположены

в хронологическом порядке). Блокноты всевозможных типов были популярны на рынке до 1980-х годов, затем появились первые карманные электронные записные книжки; сейчас им на смену пришла волна сложных персональных цифровых секретарей и компьютерных программных продуктов, таких как Microsoft Outlook и Lotus Notes.

---

Один из самых лучших фокусов, позволяющих повысить индивидуальную производительность, - это применение организационных инструментов, которыми вам нравится пользоваться.

---

Как поступить: внедрить описанную в книге процедуру в нынешний арсенал средств или прибегнуть к каким-то новым инструментам? Ответ таков: выберите ту программу действий, которая поможет вам приспособить свое поведение к применению накопленного инструментария. В данном случае следует также учитывать факторы эффективности. Вы имеете дело с большим объемом цифровой информации, которую легче отслеживать с помощью соответствующих средств? Вам нужен бумажный ежедневник, позволяющий организовывать деловые встречи, которые можно назначать и отменять на ходу? Вам нужны напоминания о том, кому и когда необходимо позвонить, в ситуациях, когда неудобно носить с собой папки? И так далее... Не следует забывать также о факторах эстетики и морального удовлетворения. Я выстроил некоторые из самых стройных планов и упорядочил определенные сведения самым лучшим образом, просто найдя в этом повод воспользоваться (а, точнее, поиграть) со своим электронным секретарем Palm, когда сидел в ресторане в ожидании ужина!

Когда задумаетесь над тем, стоит ли покупать блокнот, и если да, то какой именно, помните, что все, что

вам на самом деле придется делать — это вести списки. Вы должны иметь возможность составить список на ходу и легко к нему обращаться с требуемой периодичностью. Когда вы уясните, что следует включать в списки и как ими пользоваться, характер носителя уже не будет так важен. Руководствуйтесь соображениями простоты, быстроты и морального удовлетворения.

## **О значении системы сортировки документов**

---

Если ваша система упорядочения документов не обеспечивает быстрой и эффективной работы и не приносит морального удовлетворения, то весь процесс будет вызывать у вас чувство неприятия.

---

Простая и функциональная индивидуальная система организации справочных материалов имеет критическое значение в процессе внедрения методики. Система организации материалов, имеющаяся под рукой, — это первое, на что я обращаю внимание перед тем, как начинать координировать рабочий процесс в любом офисе. Как уже отмечалось в главе 2, отсутствие четкой организации справочных сведений является одной из наиболее серьезных преград на пути внедрения системы управления деятельностью, и для большинства работников, которых я тренировал лично, организация материалов представляет одну из величайших возможностей самосовершенствования. Много раз я заезжал с клиентом в местный магазин товаров для офиса, где мы покупали картотечный шкаф, массу папок и машинку для наклейки ярлыков, чтобы организовать подходящее место, куда бы можно было переложить две трети материалов, находящихся на столе, в выдвижных ящиках и даже на полу офиса.

Далее речь пойдет в основном об общих системах справочной информации, а не об отдельных картотеках,

посвященных контрактам, финансовым данным или другим категориям сведений, заслуживающих отдельного места и индексирования. В папки с материалами общего характера можно складывать статьи, брошюры, листки бумаги, заметки, распечатки, факсы — практически любую информацию, интересную или полезную лично вам, которая не вписывается в рамки специализированных картотек и не может стоять на полке сама по себе (как стоят толстые инструкции от программных пакетов и подшивки результатов семинаров).

Если у вас есть надежный секретарь или помощник, который ведет вашу картотеку, можете просто наклеить табличку "Определить в категорию X" и передать папку ему или ей, это будет замечательно. И все же еще раз спросите себя, нет ли еще каких-нибудь интересных или конфиденциальных материалов, которые должны быть доступны в любой момент, даже если вашего помощника нет поблизости. В таком случае вам все равно понадобится собственная система организации данных.

### **Факторы успеха в использовании системы хранения**

Я категорически рекомендую вам наладить вашу собственную систему хранения, которая будет всегда под рукой. У вас должно уходить не более минуты на то, чтобы извлечь материал из корзины "Входящие" или распечатать его из электронного сообщения, принять решение о том, что он не требует от вас активных действий, но может пригодиться в будущем, и поместить его в систему организации ссылочных данных. Если вся последовательность указанных действий занимает более минуты, существует реальная возможность ускорить процесс: вы не определяете новый документ в картотеку, а вместо этого просто кладете его на стопку бумаг или запикиваете куда-нибудь. Кроме обеспечения высокой скорости упорядочения данных, система

должна приносить радость, быть простой в использовании, современной и полной. В противном случае у вас возникнет подсознательное нежелание освобождать корзину "Входящие", поскольку там будет находиться материал, который нужно включить в картотеку, и поверьте, вам не захочется даже смотреть на документы. Не отчаивайтесь: я видел, как люди, которые терпеть не могли процесс сортировки документов, начинали наслаждаться этим процессом после того, как была создана и отлажена индивидуальная система организации данных.

Вы должны одинаково спокойно относиться к предоставлению отдельного места в картотеке отдельному листку бумаги по новой теме — даже если это просто рукописная записка — и к упорядочению более формальных и объемных документов. Поскольку для создания и упорядочения папок нужно потратить столько сил, люди либо не делают этого, либо держат забитые до отказа шкафы и ящики, полные разнообразных документов, таких как меню местного кафе с доставкой блюд на дом или расписание движения поездов.

Каких бы действий не требовало от вас приведение системы организации ссылочных материалов в соответствие с высокими стандартами, это необходимо сделать. Моя система прекрасно работает на меня и на других людей, решивших ею воспользоваться, и я настоятельно рекомендую вам подумать о внедрении следующих правил, которые позволят довести процесс упорядочения информации до автоматизма.

Держите в пределах досягаемости папки со справочной информацией общего характера. Процесс сортировки должен быть простым и быстрым. Если приходится каждый раз вставать, чтобы добавить в картотеку какой-нибудь уникальный клочок бумаги, у вас появится склонность к накоплению материалов, а не к их упорядочению, и, скорее всего, вы начнете ненавидеть всю ра-

боту с корзиной "Входящие" (поскольку будете знать, что там заведомо есть данные, требующие сортировки]). Многие профессионалы, которых я тренировал, перепланировали свои офисы, чтобы четыре шкафа со справочными данными находились буквально у них "под рукой" а не на другом конце комнаты.

Единственный критерий сортировки. Вместо многих справочных информационных систем я держу одну картотеку, отсортированную в алфавитном порядке. У людей есть склонность к использованию папок в качестве основы личной организации, и поэтому они пытаются сортировать материалы по темам и проектам. Таким образом, они геометрически увеличивают число мест, где нет нужного документа, если человек забыл, куда положил его. Система сортировки по одному простому критерию (назовем его "альфа") предполагает сортировку материалов по теме, проекту, фамилии или названию компании, чтобы документ можно было найти только в одном из трех-четырех мест, если вы забыли, куда именно клали его. Обычно каждый ярлык может предполагать введение только одного уровня подтем, таких как, например, "Садоводство — горшки" и "Садоводство — идеи". Обе категории будут храниться среди материалов на букву "С".

У меня есть четыре ящика для папок со ссылочными материалами общего характера, и на каждом из них красуется четкая надпись: "A-E", "F-L" и так далее — теперь мне не нужно думать, куда определить документ, когда на него уже наклеен ярлык.

Время от времени у человека накапливается столько справочной информации по теме или проекту, что ее следует переложить в отдельный ящик или шкаф. Но если материалы занимают менее половины ящика, то я рекомендую включить его в общую алфавитную систему.

Держите большой запас папок. Я держу у себя под рукой огромную стопку новых, пустых папок, которые

могу, не вставая с места, использовать в процессе обработки содержимого корзины "Входящие". Нет ничего хуже ситуации, когда накапливаются материалы, требующие сортировки, и неоткуда взять папки, необходимые для того, чтобы упростить процесс. В произвольный момент времени я должен иметь под рукой запас: примерно пол-ящика неиспользованных или освободившихся папок.

Не позволяйте ящику наполниться более чем на три четверти. Всегда старайтесь сделать так, чтобы ящики заполнялись не более чем на три четверти. В случае их переполнения вы будете испытывать подсознательное нежелание класть туда документы, и справочная информация будет постепенно нагромождаться. Если ящик начинает переполняться, то я могу его освободить, пока говорю по телефону.

У меня практически нет знакомых, у которых в столе не было бы переполненных ящиков. Если вам дороги ваши ногти и вы хотите избавиться от подсознательного сопротивления процессу сортировки, держите ящики достаточно свободными для того, чтобы спокойно добавлять и извлекать оттуда папки.

Некоторые люди в ответ на такой совет восклицают: "Мне придется покупать новые картотечные шкафы!", будто это что-то ужасное. Следите за моей мыслью. Если материалы стоят того, чтобы их оставить, то их следует содержать так, чтобы они были доступны, верно? А если это не так, то зачем вообще держать их у себя? Говорят, что мы живем в информационную эпоху; если в этом утверждении есть хоть доля правды, а какие-то из ваших действий тормозят прогресс, то они просто неразумны.

Возможно, понадобится создать еще один ярус для хранения справочной информации, чтобы появилось достаточное рабочее пространство, а папки со ссылочными данными общего характера были под рукой.

К примеру, хранить такие материалы, как заметки по завершенным проектам и "мертвые" сведения о клиентах, можно в других помещениях или, по крайней мере, за пределами вашего рабочего места.

Наклеивайте ярлыки на папки с помощью автомата. Печатные ярлыки изменяют природу папок и ваше отношение к ним. Папки с ярлыками прекрасно смотрятся на столе в зале заседаний; каждый может прочесть надписи на них; вы можете легко разглядеть ярлык с большого расстояния или быстро найти их в портфеле; а когда вы выдвигаете картотечные ящики, то вашим глазам открывается печатная версия алфавитного перечня материалов. Приятно открывать такой ящик, чтобы положить или извлечь папку.

Возможно, в новом тысячелетии ученые предоставят нам какое-нибудь сложное эзотерическое или неврологическое объяснение такой эффективности папок с печатными наклейками. А сейчас просто доверьтесь мне. Купите автомат для наклейки этикеток. Причем собственный. Для безотказной работы системы автомат должен постоянно быть у вас под рукой, чтобы можно было поместить данные в папку, когда захотите. И ни с кем не делитесь! Если нужно наклеить ярлык, а машинки нет под рукой, вы бросаете документы на груды бумаг вместо того, чтобы рассортировать. Автомат для наклейки ярлыков должен стать таким же базовым инструментом, как и скоросшиватель.

Покупайте качественные шкафы. При покупке шкафов для папок не экономьте на качестве. Нет ничего хуже, чем попытки открыть тяжелый ящик или скрип, который слышишь, когда борешься с застрявшими колесиками одного из "экономичных" шкафов по 29,95 долларов за штуку. Вам нужен шкаф, ящики которого будут открываться и закрываться легко и плавно, подобно дверям немецких автомобилей. И я не шучу.

Если можете, не используйте подвесных папок. Рискую серьезно обидеть массу людей, которая уже пользуется подвесными папками, я рекомендую вам полностью отказаться от шкафов для подвесных файлов и пользоваться обычными папками, стоящими в ящике и опирающимися на его металлическую заднюю стенку. Подвесные папки гораздо менее эффективны, поскольку добавление новой папки требует значительных затрат энергии и придает процессу сортировки информации формальный характер.

Вот — электронное сообщение, которое я недавно получил от старшего менеджера; он последовал моему совету после двух лет использования подвесных папок:

Ваша система — это просто **ФАНТАСТИКА!** Я полностью пересортировал папки дома и на работе — на это ушло всего четыре дня, но я отказался от системы Pendaflex и перешел на мантильские папки, расположенные строго в алфавитном порядке. **ВОТ ЭТО ДА!** Это настолько упростило работу! Почему-то мой стол тоже стал гораздо чище: стопки бумаг "для сортировки" уже не лезут под руку!

---

Если на то, чтобы поместить в систему хранения новые входящие документы, уходит более минуты, то вы будете не сортировать их, а накапливать.

---

И все же... Многие люди привыкли к системе подвесных папок, по крайней мере, на работе, поскольку шкафы для таких папок, открывающиеся сбоку, стали стандартным атрибутом корпоративной деятельности. Если вам приходится работать с подвесными папками, то я советую следующее.

- Помечать ярлыками папки, а не место, где они висят. Это позволит вам брать на встречи и в поездки папки без крючков.

- Вешать по одной папке на каждый крючок. Только в этом случае ящик будет выглядеть аккуратно и не будет возникать глупых ситуаций, когда крючок начинает шататься под грузом множества папок.
- Держите изрядный запас обычных крючков и пустых папок перед первым ящиком, чтобы можно было упаковывать новые папки и сортировать их в мгновение ока.

Освобождайте папки хотя бы раз в год. Регулярная ревизия папок не позволяет картотеке застаиваться и покрываться плесенью, она позволяет оставлять материалы в картотеке "на всякий случай", если понадобится. Вы знаете, что через несколько месяцев, в любом случае, пересмотрите картотеку: тогда и решите, какую информацию стоит оставлять, а какую — нет. К примеру, я освобождаю папки, когда говорю по телефону (или выгадываю время в процессе телефонного совещания, которое никак не может закончиться).

Я рекомендую всем организациям ввести День мусорного ящика (если он еще не проводится), когда все сотрудники обязаны прийти на работу в тапочках и джинсах, выставить телефоны в режим "не беспокоить" и разобраться с накопившимися материалами<sup>2</sup>. В помещении ставятся урны, и всем разрешается провести день в режиме уборки. Индивидуальный день мусорной корзины удобно наметить в календаре на выходные в конце года или на раннюю весну, когда вы готовите налоговую декларацию, и можно увязать чистку материалов с архивированием финансовой документации за минувший год.

<sup>2</sup> Идеальное время для этого - канун Рождества или какого-нибудь другого праздника, который попадает на рабочий день. Большинство людей все равно пребывают в праздничном настроении, так что это - прекрасная возможность повеселиться.

## И напоследок...

Вы выгадали немного времени, подготовили рабочее пространство и снарядились основными инструментами для внедрения методологии. Что дальше?

Если вы решили посвятить определенное время налаживанию системы управления рабочим процессом, то есть еще одна вещь, которую следует сделать, чтобы она была максимально эффективной: забудьте обо всех остальных проблемах на срок выполнения процедуры.

Если вам нужно срочно кому-то позвонить, поручить важное дело секретарше или обсудить что-то со своей половиной, сделайте это *сразу*. Или решите для себя, когда вы *займетесь* этим, и поместите напоминание туда, где точно не забудете о нем. Очень важно, чтобы все ваше внимание было сосредоточено на текущей работе.

Несмотря на то что люди выделяют время и тратят изрядные деньги на оплату моего труда как ресурса, который будет использоваться в течение заданного периода, перед тем как начать тренинг и отложить работу, почти все они должны решить какие-то срочные проблемы, еще не внедренные в систему. Они говорят: "Ах да, я должен перезвонить клиенту в течение дня" или "Мне нужно узнать у мужа, взял ли он билеты на вечер". Этим обусловлен недостаток концентрации и зрелости в нашей культуре, и я считаю, что многие разумные люди постоянно игнорируют внутреннюю ответственность.

Надеюсь, вы все поняли? Хорошо. Теперь пришло время собрать все незамкнутые циклы воедино.

## Сбор информации: "загон для рутинных проблем"

Во второй главе были описаны основные процедуры, позволяющие *собрать воедино* все задачи. В этой главе будет более подробно рассказано о процессе аккумуляции всех незавершенных задач в одном месте — в обобщенной папке "Входящие". Это — критически важный первый шаг на пути достижения состояния, когда разум подобен воде. Добавьте еще несколько проблем к тем, что уже обозначены, и у вас возникнет положительное ощущение. Но если сосредоточиться на процессе сбора и собрать все 100% проблем, то ваше отношение к работе существенно изменится: появится новая точка опоры, которая позволит совладать с делами.

Когда я учу клиента этому процессу, этап сбора информации обычно занимает от одного до шести часов, хотя был случай, когда мы работали все двадцать (в итоге я сказал: "Ну, в общем, вы поняли идею"). Но на это может уйти и больше времени, если вы собираетесь зафиксировать абсолютно все проблемы, возникающие на работе и в личной жизни, ведь в таком случае придется осмотреть всевозможные углы и закоулки, в том числе машины, лодки и загородный дом, если он у вас есть.

Будьте уверены, уделив хотя бы пару часов сбору проблем, вы сможете перечислить основную часть незавершенных дел. Более того, можно будет определить остальные задачи, если привязать упоминания о них к конкретным местам: например, "убрать и расчистить гараж" и "навести порядок в шкафу в гостиной".

В действительности, конечно, невозможно постоянно фиксировать абсолютно все рутинные проблемы. Жизнь

протекает слишком быстро, и вы заняты слишком большим объемом работы в течение недели, чтобы перенести все идеи и заботы из собственной головы на внешний носитель. Однако пусть это станет эталоном для подражания, который будет побуждать вас постоянно поддерживать порядок в делах, на работе и в личной жизни.

## На старт, внимание...

Есть весьма актуальные причины, по которым перед тем как *обработать* сведения, нужно собрать их воедино:

1. Весьма полезно четко представлять объем предстоящей работы.
2. Сбор информации позволяет определить, где "кончается туннель".
3. На этапах *обработки* и *сортировки* вас не должна отвлекать бесформенная масса рутинных проблем, которые по-прежнему ожидают "где-то там" вашего решения. Как только вы соберете в одном месте все дела, требующие внимания, вы автоматически перейдете в рабочее состояние повышенной концентрации внимания и контроля.

Возможно, одновременный сбор воедино всего, что вас не устраивает, покажется утомительным занятием. Возможно, он даже будет выглядеть противоречиво: ведь большая часть проблем никогда не обладала и не обладает особой важностью; поэтому они и окружают вас столь беспорядочно. Допустим, проблема не была срочной, когда возникла, и, вероятно, еще не случилось ничего страшного из-за того, что она до сих пор не решена. Возможно, у вас в бумажнике лежит визитная карточка, с владельцем которой вы хотели бы когда-нибудь

связаться. А может быть, это маленький приборчик, которому не хватает запчастей, лежащий в нижнем ящике стола. Или принтер в офисе, для которого вы никак не можете подобрать лучшего места. Дела такого типа гложут вас, но вы еще даже не решили: предпринимать что-то по этому поводу или совсем выбросить их из списка незамкнутых циклов. Но поскольку вы считаете, что среди этих проблем может быть что-то важное, "рутина" управляет вами и отбирает больше умственной энергии, чем заслуживает. Учтите: можно прекрасно себя чувствовать, не делая чего-то, но только в том случае, если вы знаете, чего не делаете.

Что ж, начнем. Берите свою корзину "Входящие", стопку писчей бумаги в полдюйма толщиной и...

...Поехали!

### **Физический сбор материала**

---

Приучите себя замечать и собирать все, что, на ваш взгляд, находится не на своем месте.

---

Первое, что надо сделать — оглядеться вокруг в поисках чего-либо, что лежит не там, где должно лежать всегда, и положить в корзину "Входящие". Вы будете собирать незавершенные задачи и предстоящие дела. Все они попадают в папку "Входящие", чтобы ими можно было заняться впоследствии.

### **Что должно остаться там, где лежит**

Лучший способ принять верное решение о том, стоит ли определять что-то в корзину "Входящие", — четко уяснить, чего не стоит туда класть. Перечислю четыре категории вещей, которые могут остаться без изменений там, где находятся на данный момент, и не требуют от вас никаких действий.

- Ресурсы.
- Справочные материалы.
- Предметы обстановки.
- Оборудование.

Ресурсы — это все материалы, которые вы должны держать у себя, поскольку регулярно их используете. Канцтовары, визитки, марки, скобки, самоклеющиеся листки, широкоформатные блокноты, скрепки для бумаги, баллоны для шариковых ручек, батарейки, формы документов, которые вы регулярно заполняете, ластик — все это относится к данной категории. Многие также держат на работе ящики с "личными ресурсами", где хранятся зубные нити, влажные салфетки, мятные конфеты и т.д.

Справочные материалы — это любая нужная информация, которую вы храните у себя: например, инструкции для пользования компьютерными программами, меню местного кафе с доставкой на дом или расписание футбольных игр вашего сына. К этой же категории относятся телефоны, адреса, любой материал, касающийся проектов, тем, предметов, и источники данных, такие как словари, энциклопедии, альманахи.

Предметы обстановки. К данной категории относятся семейные фотографии, картины, а также забавные и ободряющие надписи, прикрепленные к вашей доске объявлений. Еще вы можете держать у себя значки, памятные сувениры и/или растения.

Оборудование. Как нетрудно догадаться, речь идет о телефонах, компьютерах, факсах, принтерах, мусорных корзинах, мебели и видеоаппаратуре.

Несомненно, есть масса вещей, относящихся к четырем перечисленным категориям, в основном это все ваши рабочие инструменты и аппаратура, которые не требуют совершения никаких активных действий. Все остальное — "исходные материалы". Но многие вещи, которые

вы изначально могли бы отнести к ресурсам, справочным материалам, предметам обстановки или оборудованию, также могут требовать выполнения активных действий, поскольку находятся не там, где должны быть.

Например, большинство людей держит в столе, на столе или на доске объявлений массу ссылочных материалов, которые либо устарели, либо требуют реорганизации. Их тоже нужно поместить в папку "входных материалов". Также в беспорядке пребывает ваш ящик для расходных материалов, полный бесполезных или не рассортированных вещей — он тоже представляет незавершенную проблему. А фотографии ваших детей не устарели? А картины на стене вам не надоели? А все ли сувениры есть смысл хранить? А мебель вас полностью устраивает? А компьютер установлен так, как вам хотелось бы? А растения в офисе не зачахли? Иными словами, ресурсы, ссылочные материалы, предметы обстановки и оборудование, возможно, также понадобится поместить в корзину "Входящие", если они находятся не на своем месте или требуют реорганизации.

### **Проблемы сбора информации**

На этапе сбора материала вы можете столкнуться с одной или несколькими из следующих проблем.

- У вас накопилось гораздо больше материала, чем может поместиться в одну корзину.
- Вы можете сразу перескочить на этап чистки и упорядочения материала.
- Определенная часть рутинных проблем уже собрана и упорядочена.
- Возможно, есть какие-то важные проблемы, которые не следует откладывать на потом.

Что делать, если предмет слишком велик для корзины? Если вы не можете физически уложить предмет

в корзину, напишите записку на листке бумаги размером с конверт, который будет представлять данную проблему. Например, если перед дверью вашего офиса висит плакат или другое произведение искусства, просто напишите "картина за дверью" на маленьком листке бумаги и бросьте его в корзину "Входящие".

Не забудьте поставить на листке дату. Это даст вам сразу несколько преимуществ. Если в вашей организационной системе будут храниться листки бумаги, посвященные другим проблемам, вы будете знать, когда написана записка. Вообще датировать заметки — очень полезная привычка: имеет смысл датировать указания для вашего помощника на самоклеющихся листках, переписанные в блокнот голосовые сообщения и заметки, сделанные во время телефонного разговора с клиентом. Три процента вашего времени, которые уйдут на расстановку дат, принесут небывалую отдачу, и вы поймете, что эту привычку имеет смысл развивать.

Что, если стопка материалов слишком велика для корзины? Если вы — такой же человек, как и 98 % моих клиентов, то в результате первичного накопления информации соберете гораздо больше материалов, чем можно уместить в корзине "Входящие". Если именно так и происходит, просто складывайте материалы вокруг корзины, а, возможно, и на полу, под ней. Полностью избавиться от этих стопок вам удастся лишь по мере обработки и упорядочения материала. Ну а пока что убедитесь, что стопки "исходных материалов" визуально отличаются от всего остального.

Моментальное избавление от мусора. Если очевидно, что место какого-то предмета — в мусорном баке, сразу выбросьте его. Для некоторых из моих клиентов первоочередное избавление от мусора заключалось именно в чистке ящиков рабочего стола!

Если вы не знаете, что представляет собой предмет, и стоит ли оставить его у себя, не стесняясь, кладите его

в корзину "Входящие". Можно будет принять решение позже, на этапе обработки корзины. Чего не надо делать, так это позволять себе погрязнуть в проблемах, пытаясь принять решение о том и о сем. Все равно придется заняться этим позже, если материал уже помечен как "исходный", а решения легче принимать в режиме обработки информации. Основная цель сбора информации — как можно быстрее уложить весь материал в корзину, чтобы надлежащим образом "окопаться и наметить линию фронта".

Остерегайтесь вируса чистки и упорядочения] Многие люди заражаются вирусом чистки и упорядочения, занимаясь сбором различной информации в офисе и дома. Если это случилось с вами, то это нормально, при условии, что вы располагаете запасом времени, необходимым для того, чтобы осуществить всю процедуру (например, у вас впереди — целая неделя). Иначе вам придется разбивать процесс на части и осуществлять их как отдельные проекты или действия, о которых в вашей системе будут храниться напоминания примерно следующего содержания: "Расчистить шкаф с четырьмя ящиками" или "Убрать в подсобке".

Чего вам точно не захочется сделать, так это запутаться в лабиринте незавершенных задач и утратить способность к полномасштабному управлению рабочим процессом. Возможно, процесс займет больше времени, чем вы думаете, но слишком уж велико желание сразу добраться до золотой жилы, покончить с рутинными проблемами и наладить систему как можно скорее.

Как быть с делами, уже записанными в списках и блокнотах? Возможно, у вас уже есть какие-то списки и система организации. Но если вы не полностью знакомы с данной моделью управления рабочим процессом и не пользовались ею раньше, то я рекомендую вам отнестись к своим спискам как ко всем остальным исходным материалам, требующим дальнейшей обра-

ботки. Вы ведь хотите, чтобы система была согласованной, а для этого необходимо оценивать все с одинаковых позиций.

"Но я не могу забыть об этом..." Часто в процессе сбора материалов человек натывается на какой-то клочок бумаги или документ, и восклицает: "О, боже! Я совсем забыл (забыла)! Я должен (должна) этим заняться!" Это может быть факс, напоминающий о том, что нужно было кому-то перезвонить два дня назад, или заметки с совещания, где говорится о каких-то действиях, сроки выполнения которых истекли несколько недель назад. Человек не хочет класть документ в огромную стопку других бумаг, лежащую в корзине, боясь снова забыть о нем.

Если нечто подобное случится с вами, первым делом спросите себя, действительно ли этим стоит заниматься, до того как закончите первый этап процедуры. Если ответ утвердительный, то лучше решить проблему сразу и выбросить ее из головы. В противном случае не бойтесь и положите документ в стопку. Вы все равно скоро обработаете все эти данные и разберетесь со всей стопкой, так что никуда он не денется.

Если не удастся решить проблему сразу, а напоминание о ней обязательно должно находиться под рукой, создайте поблизости стопку "особо важных дел". Это не лучшее, но приемлемое решение. Помните, что внутреннее беспокойство возрастет, когда все проблемы всплывут на поверхность. Поддерживайте внутреннее равновесие любыми доступными способами.

### **Начните с рабочего стола**

Готовы? Хорошо. Начинайте складывать все, что лежит на столе, в стопку "входящих материалов". Часто многое из того, что нужно будет туда поместить, будет у вас под рукой. Многие люди используют в качестве места для входных материалов сам рабочий стол; если

вы принадлежите к их числу, то перед вами вырастет несколько стопок "входящего материала", с которых и следует начинать сбор данных. Начните с одного конца рабочего пространства и двигайтесь по нему, не упуская из виду ни одного кубического дюйма. Типичные предметы, которые попадутся вам под руку:

- Стопки писем и служебных записок.
- Факсы.
- Визитки.
- Заметки с совещаний.

Не поддавайтесь искушению сказать то, что сначала говорят все: "Ну, в общем, я знаю, что в этой стопке. Пусть эти документы в ней и лежат". Именно такой подход всегда был проигрышным: все нужно поместить в корзину "Входящие".

Взгляните на свой рабочий стол, есть ли у вас хотя бы малейшее желание переставить на нем оборудование и инструменты? Вас устраивает ваш телефон? Компьютер? Стол? Если что-то нужно поменять, запишите напоминание об этом на листке и положите его в корзину.

### **Ящики стола**

Теперь по очереди разгребите содержимое каждого из ящиков стола, если таковые в нем есть. Что-то привлекает ваше внимание? Что-то лежит не на своем месте? Если хотя бы на один из этих вопросов вы можете дать утвердительный ответ, положите предмет в корзину или запишите напоминание на листке бумаги. Опять же, воспользуетесь вы возможностью расчистить и упорядочить содержимое ящиков или просто запишете напоминание о том, чтобы сделать это позднее, будет зависеть от того, сколько у вас времени и сколько материала накопилось в столе.

## Рабочие поверхности

Продолжайте продвигаться по офису, собирая все, что лежит на поверхности столиков, полок или шкафов, и при этом находится не на своем месте. Это могут быть стопки печатной продукции, груда почты, различных папок и справочных материалов, касающихся определенных дел и проектов. Собирайте все.

Возможно, под руку попадутся справочные материалы, которыми вы уже воспользовались и просто не убрали. В таком случае, если есть возможность быстро поставить документы на место — в шкаф или на полку, — так и следует сделать. Будьте внимательны: перед тем, как убрать материал, спросите себя, не связано ли с ним какое-нибудь активное действие. Если это так, положите документ в корзину, чтобы можно было вернуться к нему позднее, по ходу процесса.

## В шкафах

Теперь загляните в шкафы. Что там? Шкафы — идеальное место для хранения массы расходных материалов и справочной информации, они как нельзя лучше подходят для того, чтобы, поддавшись искушению, запрятать туда материалы более глубокого уровня. Часто я нахожу там предметы коллекционирования и ностальгические памятки, которые уже ничего не значат для моих клиентов. Например, один генеральный менеджер страховой конторы выбросил столько всяких поощрительных наград, накопившихся за годы работы, что они могли бы наполнить маленькую урну.

---

Подумайте, действительно ли сувениры и памятки по-прежнему что-то значат для вас.

---

Опять-таки, если где-то вы обнаружили беспорядок и решили все реорганизовать, запишите напоминание об этом на листке бумаги и бросьте в корзину.

### **Полы, стены и полки**

Какой-то документ на доске объявлений требует от вас активных действий? К стене приколото что-то, что не должно на ней висеть? Вас что-то смущает, когда вы смотрите на картины, фотографии, плакаты или сувениры? А что вы думаете об открытых полках? Может, там есть какие-то книги, которые нужно прочесть или подарить библиотеке? Каталоги, инструкции или подшивки, которые устарели или требуют от вас каких-то шагов? Кучки и стопки на полу? Просто передвиньте их поближе к корзине, чтобы добавить к "входящему материалу".

### **Аппаратура, мебель и обстановка**

Есть ли что-то, что вам хочется изменить, когда вы смотрите на офисное оборудование, мебель или просто оглядываетесь вокруг? Все работает? Вас устраивает освещение? Если есть что-то, то вы хотите сделать, напишите напоминание и положите в корзину.

### **Другие места**

В зависимости от масштабов вашей деятельности по сбору данных, вы, возможно, захотите выполнить подобную процедуру всюду, где у вас накапливаются материалы. Если вы собираетесь полностью освободить сознание, то это нужно сделать всюду.

---

Не позволяйте коварным мыслям о том, что "это не так уж важно", поколебать вашу решимость внедрить методику дома.

---

Иногда люди приглашают меня к себе домой, чтобы я помог им выполнить процедуру сбора. Распространено заблуждение, что порядок дома — "это не так уж важно", тем самым люди не позволяют себе полноценно управлять своей жизнью дома и сами у себя отбирают энергию.

## **Сбор "мыслительного материала": очистка разума**

Как только вы почувствуете, что собрали все физические окружающие предметы, которые требуют вашего внимания, нужно будет также собрать все, что может находиться в оперативной памяти вашего мозга. Что еще поглощает ваше внимание, но пока не представлено в корзине "Входящие"?

Вот теперь пригодится стопка писчей бумаги. Я советую записывать каждую мысль, каждую идею, каждый проект или замысел, который поглощает ваше внимание, на отдельном листке бумаги. Можете составить один длинный список у себя в блокноте, но, учитывая необходимость индивидуальной обработки каждого пункта в дальнейшем, разумнее будет записывать идеи на отдельных листках. Вы вряд ли будете хранить у себя эти клочки бумаги (разве что решите, что при упорядочении данных удобнее всего обходиться без всякой автоматизации), но в процессе обработки сведений лучше иметь дело с дискретными предметами.

Вероятно, чтобы перенести содержимое своего сознания на отдельные листки бумаги, вам понадобится от двадцати до тридцати минут (разумеется, после того, как все остальное уже собрано). Мысли будут приходить вам в голову в произвольном порядке: существенные, несущественные, частного либо профессионального характера — идеи будут хаотично возникать в вашем сознании.

В данном случае следует думать о количестве идей. Лучше перестараться в процессе сбора идей, чем что-то упустить. Позднее вы всегда сможете отбросить всякую чепуху. Вашей первой мыслью может быть "спасение озонового слоя", следующая идея будет более приземленной: "нужно купить кошачьего корма!" Хватайтесь за каждую идею. Не удивляйтесь, если в ходе этой процедуры в корзине образуется изрядная стопка бумаги.

### **Список "спусковых крючков"**

Для того чтобы быстрее освободить свое сознание, просмотрите следующий список "спусковых крючков", пункт за пунктом, и проверьте, не забыли ли вы о чем-нибудь. Часто, чтобы обнаружить мысль, затаившуюся в закоулках сознания, нужен только небольшой толчок. Не забывайте, вспомнив о чем-то, записывать эту идею на листке бумаги и класть его в корзину.

### **Незавершенные дела: список "спусковых крючков"**

#### Профессиональная деятельность

---

Начатые, но не завершенные проекты

Проекты, осуществление которых нужно начать

Обещания и обязательства перед другими людьми:

Начальником/партнерами

Коллегами

Подчиненными

Другими представителями организации

"Посторонними" людьми:

Клиентами

Другими организациями

Специалистами

Информация, которую необходимо получить/передать:

Внешняя/внутренняя

Совершить (отослать, передать) или ответить на:

Телефонные звонки

Голосовые сообщения

Электронные сообщения

Сообщения на пейджере

Факсы

Письма

Служебные записки

Другие документы, которые нужно оформить и подать:

Доклады

Заключения/отзывы

Предложения

Статьи

Рекламные материалы

Инструкции/указания

Откорректированные и отредактированные документы

Встречи, которые следует назначить, и деловые визиты, о которых стоит попросить

Кого следует ознакомить с теми или иными решениями?

Существенные материалы, которые вы читали или просматривали:

Финансы:

Денежный поток

Статистические данные

Бюджеты

Прогнозы/перспективные оценки

Прибыли и убытки

Балансовый отчет

Кредитная линия

Планирование/организация:

Формальное планирование (цели, задачи, желаемые результаты)

Текущие проекты (следующие шаги)

Грядущие проекты

Бизнес-планы и планы маркетинга

Организационные замыслы

Предстоящие мероприятия

Встречи

Презентации

Организационная структура

Изменения условий труда

Установка новых систем/оборудования

Поездки

Банковская сфера:

Дебиторская задолженность

Счета к оплате

- Мелкие расходы
- Административная сфера
  - Юридические аспекты
  - Страховка
  - Персонал
  - Стратегии/процедуры
- Клиенты
  - Внутренние
  - Внешние
- Маркетинг
- Продвижение продукции
- Продажи
  - Обслуживание клиентов
- Системы
  - Телефоны
  - Компьютеры
  - Офисная техника
  - Другая аппаратура
  - Коммунальные услуги
  - Упорядочение данных
  - Хранение
    - Товарных запасов
- Ресурсы
- Офис/рабочее место
  - Организация офиса
  - Мебель
  - Обстановка
- Ожидания:
  - Информация
  - Задания и проекты, которые нужно передать кому-то
  - Важнейшие мероприятия в рамках осуществления проектов
  - Ответы на:
    - Письма
    - Служебные записки
    - Звонки
    - Предложения

- Требования
- Возмещение затрат
- Средства на мелкие расходы
- Страховые взносы
- Заказы
- Починка оборудования
- Билеты
- Решения других людей
- Профессиональный рост
  - Обучение/семинары
  - Чему стоит научиться
  - Ориентиры
  - Навыки, которыми необходимо овладеть, особенно в сфере:
  - Программных продуктов
  - Аудио- и видеокурсы
  - Резюме
- Внешнее развитие
- Исследования - нужно узнать о...
- Профессиональный гардероб

## Частная жизнь

- Начатые, но не завершенные проекты
- Проекты, осуществление которых нужно начать
- Обещания и обязательства перед другими людьми:
  - Женой/мужем
  - Детьми
  - Семьей
  - Друзьями
  - Коллегами
  - Предметы, которые вы взяли во временное пользование
- Проекты: другие организации
  - Сфера обслуживания
  - Общественные
  - Добровольные
- Информация, которую нужно получить или передать:
  - Семья

Друзья

Коллеги

Совершить (отослать) или ответить на:

Телефонные звонки

Письма

Открытки

Предстоящие события:

Торжества

Дни рождения

Годовщины

Свадьбы

Выпускные

Праздники

Путешествия

Поездки на выходные

Каникулы

Встречи с друзьями

Культурные мероприятия

Спортивные мероприятия

Исследования и развития - шаги, которые нужно предпринять:

Куда следует поехать

С кем нужно встретиться, кого пригласить

Местные развлечения

Административная сфера:

Финансы

Счета

Банки

Капиталовложения

Ссуды

Налоги

Страховка

Юридические аспекты

Сортировка данных

Ожидания:

Почтовый заказ товара

Починка

Возмещение затрат

Возврат предметов, взятых во временное пользование

Данные медицинских обследований

Ответные послания

Дом/семья

Домовладельцы

Собственность

Юридические аспекты

Недвижимое имущество

Районирование

Налоги

Строители/подрядчики

Отопление/кондиционирование

Сантехника

Электричество

Крыша

Ландшафт

Заезд

Стены, полы, потолки

Обстановка

Мебель

Коммунальные службы

Приборы

Лампочки/провода

Кухонные принадлежности

Мойка, сушка, пылесос

Места, где нужно убрать

Компьютеры

Программное обеспечение

Аппаратное обеспечение

Связь

CD-ROM

Электронная почта и подключение к сети

Телевидение

Видеомагнитофон

Музыка, диски, кассеты

- Наушники
- Автоответчик
- Спортивное снаряжение
- Шкафы/одежда
- Гараж/склад
- Ремонт и содержание машины
- Инструменты
- Багаж
- Домашние животные
- Здравоохранение
  - Врачи
  - Стоматологи
  - Специалисты
- Увлечения
  - Книги, записи, кассеты, диски
- Выходы
  - Магазин промышленных товаров
  - Аптека
  - Рынок
  - Банк
  - Химчистка
  - Канцтовары
- Сообщество
  - Соседи
  - Школы
  - Местные органы власти
- Общественные аспекты

---

## Содержимое корзины для входящих материалов

Если вы выбросили из головы все частные и профессиональные проблемы, то ваша корзина, вероятно, наполнилась до отказа. В дополнение к документам и физическим предметам, находящимся в корзине, ее

содержимое должно включать все пришедшие голосовые и электронные сообщения, находящиеся в электронном почтовом ящике. Также следует отнести ко входным материалам все списки намеченных задач в блокноте, особенно если вы еще не определили дальнейших действий.

---

Сбор материалов завершается, когда вы можете без труда увидеть пределы содержимого корзины.

---

Обычно я советую клиентам распечатывать голосовые сообщения на бумаге и класть в корзину вместе с блокнотами, которые, кстати, тоже требуют основательного пересмотра. Если у вас есть цифровой секретарь Palm или программы Microsoft Outlook или Lotus Organizer и вы использовали указанные средства не только в качестве календарей, телефонных или адресных книг, рекомендую распечатать все задачи, хранящиеся на этих носителях, и тоже положить в корзину. Электронные сообщения лучше не трогать, поскольку их слишком много и с ними лучше разбираться непосредственно в самой системе.

### **А если проблемы не хотят оставаться в корзине?**

Итак, вы собрали все проблемы и готовы к следующему шагу. Естественно, не хочется ничего оставлять в корзине на неопределенный период, поскольку в таком случае проблема обязательно снова завладеет вашим сознанием — вы будете знать, что не уделяете ей внимания. Одна из основных причин, по которой люди сопротивляются сбору рутинных проблем в "корзину", состоит в отсутствии эффективных методов обработки и сортировки данных, позволяющих решать накопившиеся задачи.

Наконец, мы подошли к следующей главе: "Опустошение корзины".

## Обработка информации: опустошение корзины

Предположим, вы собрали воедино все, что занимает ваше внимание, теперь ваша задача — добраться до дна корзины. Ее опустошение не означает физического осуществления всех замыслов и проектов, которые в ней накопились. Речь идет лишь о том, чтобы определить природу каждого предмета, находящегося в корзине, и решить, что он собой представляет, каково его назначение и как вы собираетесь с ним поступить.

В процессе обработки содержимого корзины вы сможете:

- избавиться от всего ненужного;
- выполнить все действия, занимающие менее двух минут;
- передать другим людям все задачи, которые можно переложить на них;
- упорядочить собственную систему организации, ввести напоминания о делах, на которые требуется более двух минут;
- наметить более серьезные задачи и проекты, основываясь на входной информации.

Получить представление об этом процессе поможет диаграмма рабочего процесса (рис. 6.1). Центральный "ствол" диаграммы показывает, какие шаги включает обработка информации и определение дальнейших действий.

Данная глава посвящена элементам "ствола" диаграммы, т.е. шагам от извлечения проблемы из корзины до со-

вершения первоочередных действий. Получается естественная схема организации, которая обусловлена выполнением данной процедуры для каждого из незамкнутых циклов. Например, если вы выбираете проблему из корзины и думаете: "Мне нужно обсудить эту проблему с Андрэа, но это следует сделать в понедельник, когда она будет в офисе", вы сразу откладываете данное действие до понедельника, сделав соответствующую пометку в календаре.

Прежде чем вы займетесь обработкой содержимого корзины, рекомендую вам прочесть эту главу и следующую, посвященную организации проблем, — тогда удастся избежать некоторых ненужных действий. Когда я обучаю клиентов этой процедуре, они постоянно мечутся между простым принятием решений на стадии обработки незамкнутых циклов и более сложной задачей определения оптимального способа упорядочения этих решений в конкретную систему персональной организации клиента.

К примеру, многие клиенты, которых я тренирую, стремятся построить систему личной организации на основе личного цифрового секретаря, синхронизированного с программой Microsoft Outlook, которую компания использует для электронной переписки и составления расписаний. Первое, что следует сделать (после того, как корзина уже заполнена), — убедиться, что вся аппаратура и все программы исправно работают. Затем мы избавляемся (обычно распечатываем и удаляем) от всего, что клиенты ранее пытались упорядочить с помощью программы Outlook, и переносим документы в корзину. После этого определяем ряд рабочих категорий, таких как "Звонки", "Визиты", "Повестка дня", "Содержимое компьютера" и так далее. Когда мы начинаем обработку корзины, клиент может сразу сесть за компьютер и ввести последовательность своих действий непосредственно в систему, от которой будет полностью зависеть.

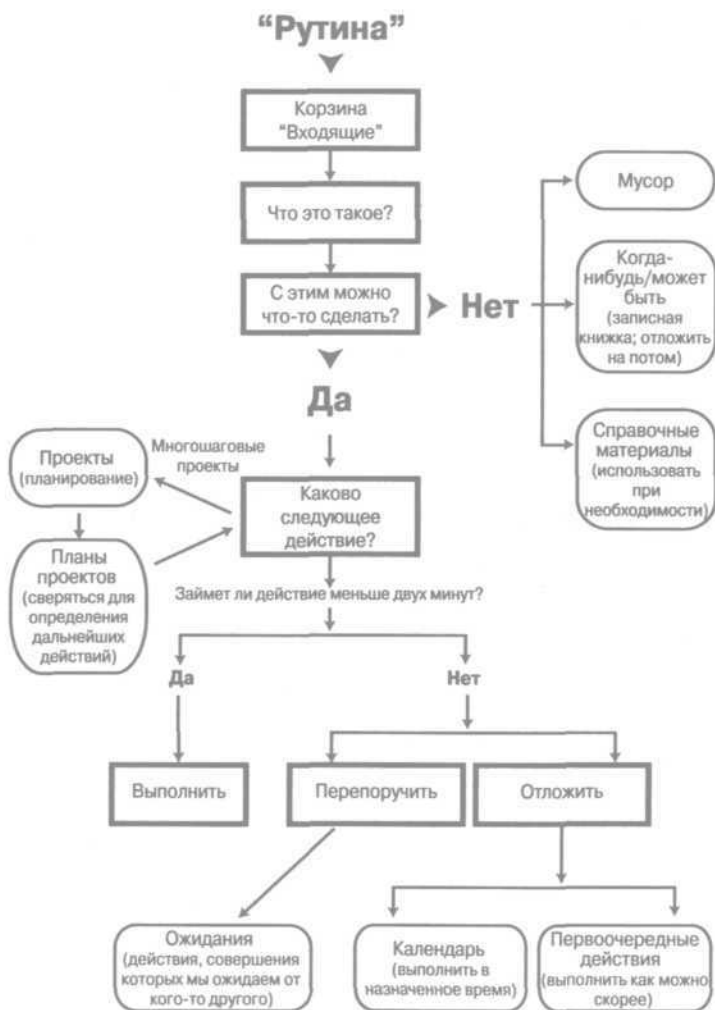


Рис. 6.1. Диаграмма рабочего процесса — обработка информации.

Если вы еще не определили, что именно собираетесь использовать в качестве личной системы напоминания, не беспокойтесь. Для начала можно обойтись без вся-

кой автоматизации: просто делать заметки на листках бумаги. Позднее, когда система уже будет готова, вы всегда сможете обновить свой инструментарий.

## Правила обработки информации

Лучше всего осваивать данную модель непосредственно в процессе внедрения. Но есть несколько ключевых правил, которым нужно следовать.

- Обрабатывайте проблемы по порядку.
- Обрабатывайте проблемы по одной.
- Никогда не возвращайте ничего в корзину.

## Обработка проблем по порядку

---

Обрабатывать - не означает "тратить время".

---

Даже если вторым предметом, извлеченным из корзины, будет записка, адресованная президентом страны лично вам, а первым — рекламный буклет, пришедший по почте, то сначала нужно заняться рекламным буклетом! Конечно же, это преувеличение, но принцип действительно важен: все проблемы нужно обрабатывать одинаково тщательно. Глагол "обрабатывать" в данном случае не означает "тратить время на". Он просто означает "решить, что собой представляет данный предмет, и какие действия требуются от вас, а затем — поступить с ним соответствующим образом". В любом случае, необходимо достичь дна корзины как можно скорее, поэтому не оставляйте без внимания ничего из ее содержимого.

## Аварийный просмотр — это не обработка

Большинство людей, просматривая содержимое корзины или электронного почтового ящика, выискивают там наиболее срочные, веселые или интересные дела,

с которыми разбираются в первую очередь. "Аварийный просмотр" полезен и зачастую необходим (я тоже иногда им занимаюсь). Возможно, вы только что вернулись с деловой встречи, а через пятнадцать минут начнется длинное совещание по телефону. Самое время проверить входящую информацию, чтобы убедиться, что вы не наткнетесь на новые подводные камни или что клиент ответил на ваше сообщение и дал согласие на заключение крупной сделки.

Описанный процесс нельзя назвать обработкой содержимого корзины, это всего лишь аварийный просмотр. Когда вы действуете в режиме обработки, возьмите себе за правило начинать ее с одного конца и разбираться по порядку с каждой проблемой по отдельности. Как только вы нарушите правило и начнете в произвольном порядке обрабатывать задачи по своему усмотрению, то у вас обязательно появятся проблемы, так и оставшиеся без внимания. В этом случае рабочий конвейер перестанет функционировать, и необработанные материалы снова заполнят ваш стол и офис.

### **Последним прибыл — первым обслужен. Или наоборот?**

Теоретически, вы должны перевернуть корзину вверх дном и приступить к обработке первой проблемы, которая находится поверх остальных. Впрочем, если продвигаться от одного конца к другому в течение достаточно существенного промежутка времени, то не так уж важно, с какого конца следует начать работу. В любом случае вам предстоит рассмотреть каждую проблему. А если вы пытаетесь расчистить ворох накопившихся входящих электронных сообщений, то, оказывается, удобнее начинать обработку с последнего из них, поскольку так легче отслеживать переписку с каждым из адресатов.

---

Корзина - это место обработки, а не склад.

---

## **Обработывайте проблемы по одной**

Возможно, вы вытащили что-то из корзины в процессе обработки материалов, а затем ваше внимание отвлек другой предмет, лежащий в ней, причем вы так и не решили, что делать с первым. Второй предмет заинтересовал вас больше, чем первый, поскольку вам ясно, как с ним поступить; а то, что находится у вас в руке, вас уже не занимает. Это — опасная привычка. То, что находится у вас в руке, скорее всего, окажется в стопке, которая накапливается рядом с рабочим столом и вызывает у вас неопределенное "гм-м", потому что есть более легкие, более важные или более интересные задачи, находящиеся в корзине помимо предмета, который был извлечен сначала.

Большинство людей пытаются вытащить из корзины сразу все содержимое, разложить его перед собой и заняться обработкой материала. И хотя очевидно их желание "разобраться с большим куском работы", я постоянно напоминаю клиентам о том, чтобы они отложили все, кроме предмета, лежащего на вершине стопки. Сосредоточение на единственной задаче позволяет уделить ей надлежащее внимание и принять верное решение. И даже если процесс обработки был прерван (что вполне возможно), то, по крайней мере, вас не будут отвлекать десятки неприкаянных предметов, раскиданных вокруг корзины.

### **Исключение: многозадачный режим**

Есть незначительное исключение из правила, требующего обрабатывать проблемы по одной за раз. Некоторые типы личности просто не могут не переносить внимание с одной вещи на другую, хотя бы на минуту, если нужно принять решение по первой проблеме. Когда я вижу, что клиент является представителем именно такого темперамента, то разрешаю ему доставать из

корзины сразу по два, а то и по три предмета для обработки. В этом случае он может быстрее и с меньшими затратами выбирать дальнейшие действия.

Помните, многозадачный режим составляет исключение — и он работает только в том случае, если вы строго соблюдаете последовательность обработки материалов и не отвлекаетесь ни от одного решения более чем на минуту или две.

### **Не кладите ничего обратно в корзину**

У документа, находящегося в корзине, есть только один путь — из корзины. Именно таков смысл древней пословицы, которая советует "только раз обращаться к каждому делу", хотя концепция одноразового обращения к проблеме на самом деле плохая идея. Если бы вы придерживались данного принципа, то у вас никогда не появилось бы списка дел: все проблемы решались бы по мере их возникновения. Эта концепция резко снизила бы эффективность и темп вашей работы, потому что большинство возникающих задач нельзя решить сразу после того, как вы узнаете об их существовании. Совет актуален в том смысле, что нужно отказаться от вредной привычки постоянно доставать предметы из корзины и класть их обратно, так и не решив, что с ними делать. Более удачное напутствие звучало бы так: "Когда в первый раз достаете предмет из корзины, сразу решайте, как с ним поступить и куда его определить. Никогда не кладите ничего обратно в корзину".

### **Ключевой вопрос в процессе обработки информации: "Каковы дальнейшие действия?"**

Вы все поняли. Вы будете рассматривать проблемы одну за другой. И вы будете принимать четкое решение о том, каким будет следующий шаг к решению каждой из них. На первый взгляд, в этом нет ничего сложного

(и так оно и есть), но вам придется хорошенько подумать. По большей части, первоочередные шаги не будут очевидными — их придется определять.

---

Я похож на москита в палаточном городке нудистов; я знаю, что мне нужно, но не знаю, с чего начать.

Стивен Бейн

---

Возьмем, например, первую проблему. Вы должны кому-то позвонить? Нужно заполнить какую-то форму? Найти информацию в электронной сети? Купить что-то в магазине? Поговорить с секретаршей? Отправить электронное сообщение начальнику? Что вам нужно сделать? Если требуется выполнить какое-то действие, то его характер определит дальнейшие варианты поведения. Но что делать, если, на ваш взгляд, "Эта проблема не требует никаких активных действий"?

### **А если никакие действия не нужны?**

Скорее всего, часть содержимого корзины не будет предполагать никаких активных действий с вашей стороны. К данной категории материала относятся три типа предметов:

- Мусор.
- Материал, который следует отложить на какое-то время.
- Материал, который нужно взять на заметку на будущее.

### **Мусор**

Если вы следовали моим указаниям, то наверняка уже выбросили изрядное количество материала. Также, скорее всего, клали в корзину предметы, которые

больше не понадобятся. Так что не удивляйтесь, если придется выбросить массу мусора в процессе обработки рутины.

Обработка всего накопившегося материала позволит четко уяснить, что нужно и чего не следует делать. Один директор фонда, с которым я работал, обнаружил, что скопил у себя слишком много (тысячи) электронных сообщений, на которые вовсе не собирался отвечать. Он сказал мне, что применение моей методики заставило его "сесть на диету": он стал более скрупулезно выбирать, какие незавершенные дела оставлять в своей жизни, а какие материалы выбрасывать. Вероятно, перед вами тоже встанет вопрос: стоит ли оставлять материал для последующего обращения. Для меня есть два возможных варианта ответа:

- Если сомневаетесь, выбросьте материал на помойку.
- Если сомневаетесь, оставьте материал у себя.

Выбирайте. Я считаю, что оба подхода хороши. Нужно просто доверять своей интуиции и реально оценивать свои возможности. Большинство людей испытывает страх перед процессом в целом, поскольку их системы никогда не работали надлежащим образом и не имели четких границ. Если вы проведете четкое различие между справочной информацией, ресурсами и материалом, который требует выполнения активных действий, и если ваша система хранения ссылочных данных проста и функциональна, вы сможете без труда поместить в нее все проблемы, с которыми в состоянии справиться. Поскольку не требуется применения никаких активных действий, проблема сводится к наличию физического пространства и ресурсов.

Специалисты в сфере упорядочения материалов предлагают более подробные инструкции, а ваш секретарь может составить специальное расписание, где сказано, сколько времени нужно уделять различным

типам документации. Я предлагаю четко уяснить различие между материалами, которые требуют от вас активных действий, и всей остальной информацией. Как только становится ясно, что применения активных действий не требуется, перед вами открывается множество вариантов.

### **Отложить**

Вероятно, в вашей корзине найдутся вещи, о которых вы подумаете: "Сейчас в рамках решения этой проблемы не нужно предпринимать никаких действий, но они могут понадобиться в будущем". Примером может служить:

- Рекламное объявление о завтраке в торговой палате, где будет выступать докладчик, которого вы хотели бы послушать; но до назначенной даты еще две недели, и пока еще не известно, будете вы в это время дома, за городом или в деловой поездке.
- Повестка совещания совета директоров, на которое вас приглашают через три недели. От вас не требуется никаких действий: вам нужно будет только еще раз просмотреть повестку за день до совещания.
- Реклама следующей версии программы Quicken для управления личными финансовыми средствами. Вам действительно нужна очередная версия? Вы не знаете... нужно подумать еще недельку.
- Идея о чем-то, что вы хотели сделать во время собрания отдела продаж в следующем году. Сейчас от вас ничего не требуется, но хотелось бы, чтобы вам напомнили об этом, когда придет время вплотную заняться планированием.
- Напоминание о том, чтобы пойти на курсы акварельной живописи, на которые у вас сейчас совершенно нет времени.

Что делать с подобными документами? Есть два рабочих варианта:

- Поместить их в список "когда-нибудь/может быть".
- Занести их в календарь или картотеку.

Идея всех этих процедур состоит в том, что они позволяют выбросить проблемы из головы и четко знать, что какое-нибудь напоминание о дальнейших действиях всплывет в нужное время. Более подробно речь об этом пойдет в следующей главе, посвященной организации проблем. А пока что просто запишите напоминания на самоклеющихся листках, надпишите их "возможно" или "напомнить 17 октября" и перенесите в категорию "подвешенных" дел, которые требуют дальнейшей сортировки<sup>1</sup>.

### **Справочные материалы**

Многие вещи, которые вы обнаружите в корзине, могут не требовать от вас активных действий, но представлять ценность как потенциально полезная информация по проектам и темам. В идеале, у вас уже должна быть готова система организации данных (описанная в главе 4) для обращения и хранения вспомогательной информации. Как только натываетесь в корзине или в электронном ящике на материал, который хотели бы сохранить в качестве архивных или вспомогательных данных, сразу включайте его в систему.

Вероятно, вы обнаружите массу разнообразных документов, которые вы намеревались сохранить, но держали в стопках и ящиках, потому что ваша система

---

<sup>1</sup> Для этой цели прекрасно подойдет одна из вспомогательных корзин. Можете временно использовать ее на стадии первичной обработки, чтобы собрать проблемы, которые собираетесь упорядочить позднее. В дальнейшем вы сможете использовать ее для хранения "висящих" документов, касающихся текущей работы и записанных напоминаний о последующих шагах.

справочной информации была слишком формальной или просто не существовала. Напомню, что удобная в использовании, общая система сортировки, позволяющая обратиться к любому материалу (который можно достать, не вставая с места) в течение шестидесяти секунд, является критически важным компонентом внедрения описанной методики. На "переднем крае" реальной жизни, если сортировка информации не происходит легко, быстро и весело, вы просто накапливаете материал, а не сортируете его. А в этом случае задачи гораздо труднее обрабатывать.

Когда попадаете на глаза что-то, что вы хотели бы оставить у себя, напечатайте соответствующий ярлык, наклейте его на папку и положите ее в ящик. Или напишите инструкцию для секретаря на самоклеющемся листке, чтобы он сделал то же самое. Когда я только начинал тренировать клиентов, то позволял им держать стопку материалов "для сортировки". Теперь я этого не делаю. Я обнаружил, что если вы не в состоянии сразу поместить материал в систему, то, вероятнее всего, вы не сделаете этого никогда. Если не рассортировать материал сейчас, то вы вряд ли сделаете это потом.

### **А если нужно предпринять какой-то шаг, то какой именно?**

Это серьезный вопрос. Если что-то нужно *сделать* с предметом, лежащим в корзине, то вы должны решить, в чем именно состоит ваше следующее действие. Напомню еще раз, что "первоочередной шаг" — это первое физическое видимое действие, которое нужно совершить, чтобы продвинуться к завершению задачи.

Ответить на поставленный вопрос легче и одновременно сложнее, чем кажется.

Следующее действие должно лежать на поверхности, но часто от вас требуется простая цепочка рассуждений

и несколько этапов планирования, которые еще не прошли в вашем сознании, но обязательно должны пройти, чтобы можно было точно определить, что именно нужно сделать для решения проблемы, даже если она достаточно проста.

Давайте рассмотрим простой список дел, которыми обычно занят человек:

- Уборка гаража.
- Уплата налогов.
- Предстоящая конференция.
- День рождения Бобби.
- Пресс-релиз.
- Оценка продуктивности.
- Смена руководства.

Хотя каждый из пунктов списка может показаться вполне ясной задачей или проектом, чтобы определить следующий шаг по каждому из них, вам придется немало подумать.

- Уборка гаража  
...Ну, нужно просто зайти туда и начать уборку. Нет, подождите, там стоит здоровенный холодильник, от которого нужно избавиться первым делом. Надо узнать у Джона Патрика, не нужен ли ему холодильник для лагеря. Надо...
- Позвонить Джону по поводу холодильника  
Как насчет...
- Уплаты налогов  
... но я не могу начать подсчет налогов, пока мне не вернут последнюю форму К-1. До этого я ничего не смогу сделать. Так что нужно...
- Подождать формы К-1 из компании Acme Trust  
А что касается...

- Предстоящей конференции  
...то я должен узнать, собирается ли Сандра готовить рекламные материалы. Наверно, нужно...
- Написать Сандре электронное сообщение и спросить ее о рекламных материалах для конференции

... и так далее. Промежуточные шаги — "звонок Джону", "ожидание формы К-1", "отправка сообщения Сандре" — должны быть определены для каждой проблемы, с которой связано содержимое корзины.

**Первоочередной шаг должен представлять непосредственное следующее физическое действие, которое нужно совершить**

Помните, что речь идет о физических, видимых действиях. Многие считают, что определяют "первоочередной шаг", когда решают "организовать собрание". Но это — не первоочередной шаг: он не предполагает физических действий. Как организовать собрание? Возможно, нужно обзвонить людей или разослать им электронные сообщения. Но кому звонить или писать? Решайте. Если вы не примете решение сейчас, то вам все равно придется сделать это позже, а вся процедура, которую мы с вами выполняем, призвана довести до конца обработку данной задачи. Если не определено следующее физическое действие, необходимое для того, чтобы сдвинуть проблему с мертвой точки, то каждый раз, когда вы будете думать о ней, в вашем сознании будет возникать мысленный пробел. И вы начнете избегать данной проблемы.

---

Не имея представления о том, каким будет следующее физическое действие, вы вынуждены будете долго думать, чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки.

---

Когда вы добираетесь до телефона или компьютера, вам хочется разобраться со всеми своими замыслами, так что можете использовать имеющийся арсенал и рабочее пространство для того, чтобы быстрее покончить с делами, если дальнейшие действия уже определены.

Вы можете возразить: "Следующий шаг к решению данной проблемы состоит в том, чтобы решить, что я должен сделать". Ловко. Но принятие решения не является действием, поскольку действия требуют времени, а принятие решения происходит моментально. В принятии решений всегда может помочь какое-то физическое действие. Девяносто девять процентов своего времени вы тратите на поиск информации, необходимой для принятия решений. Эти дополнительные сведения могут попадать к вам из внешних источников ("позвонить Сьюзан, чтобы получить у нее входные данные для делового предложения") или возникать в результате ваших собственных размышлений ("Набросать идеи очередной реорганизации"). В любом случае, чтобы сдвинуть проект с места, все равно необходимо определить следующее действие.

---

Определите, что нужно сделать, чтобы принять решение.

---

### **Когда определен первоочередной шаг**

Когда вы определили, в чем именно состоит первоочередной шаг в рамках решения проблемы, у вас есть три варианта поведения:

- Совершить необходимое действие (если оно занимает меньше двух минут).
- Передать задачу кому-то другому (если вы не являетесь главным субъектом совершения действия).
- Отложить дело — поместить его в организационную систему как вариант работы, которой можно заняться позднее.

### **Совершить необходимое действие**

При условии, что первоочередное действие займет не более двух минут, его следует совершить, как только вы достали соответствующий предмет из корзины. Если на чтение записки уйдет тридцать секунд, а затем от вас потребуется только быстрый положительный/отрицательный или другой ответ, который нужно наклеить с обратной стороны и отправить назад, то его следует дать немедленно. Если вы можете просмотреть каталог за одну-две минуты, чтобы определить, есть ли в нем что-то интересное, так и сделайте, а затем поступайте, как сочтете нужным: выбросьте его, перешлите далее или оставьте у себя в качестве справочного материала. Если первоочередное действие по какой-то проблеме состоит в том, чтобы надиктовать краткое сообщение на чей-то автоответчик, звоните не мешкая.

Даже если задача не является приоритетной, займитесь ею немедленно, если вообще собираетесь ее решать. Причина, по которой предельный интервал составляет две минуты, в том, что примерно столько занимает сохранение и сортировка документа, если вы не собираетесь сразу покончить с проблемой: иными словами, при такой длине промежутка достигается максимальный темп работы. Если документ не заслуживает внимания, просто выбросьте его. Если вы собираетесь предпринять необходимые шаги, то следует учитывать фактор эффективности.

Многие считают, что постоянное соблюдение правила двух минут позволяет существенно повысить производительность. Вице-президент одной крупной компании по изготовлению программного обеспечения признал, что благодаря этому правилу у него каждый день остается дополнительный час рабочего времени, которое можно использовать по собственному усмотрению! Он был одним из тех начальников, работающих в сфере высоких технологий, которые получают по триста элект-

ронных сообщений в день и большую часть рабочего времени уделяют разработке трех основных проектов. Многие сообщения приходили от людей, которые докладывали ему о чем-то, нуждались в его рекомендациях и разрешениях, чтобы продолжать свою работу. Но поскольку сообщения не попадали в фокус его основного внимания, он оставлял их в папке "Входящие", чтобы обратиться к ним позже. Когда накапливалось несколько тысяч таких сообщений, приходилось тратить выходные на их рассмотрение, чтобы не отстать от работы. Это было бы не так страшно, если бы ему было двадцать шесть: в таком возрасте любая деятельность вызывает приток адреналина; но ему было за тридцать, и он ко всему прочему обязан был уделять внимание маленьким детям. Работа на выходных была абсолютно неприемлема. После наших занятий он просмотрел все восемьсот сообщений, накопившихся в ящике. Оказалось, что большую часть из них можно было спокойно удалить, совсем немного можно было оставить в качестве ссылочной информации, а на рассмотрение каждого из оставшихся требовалось меньше двух минут, так что на все ушло очень мало времени. Я связался с ним год спустя, и он по-прежнему прекрасно справлялся с работой! Он больше не позволял сообщениям выходить за рамки экрана компьютера. Кроме того, применение правила изменило природу его подразделения вследствие существенного увеличения запаса рабочего времени на рассмотрение почты. Его подчиненные теперь были на все сто уверены, что у начальника железные нервы!

---

### **Правило двух минут - волшебное правило.**

---

Конечно, данный пример весьма красочный, но он показывает, насколько важными могут оказаться некоторые из простых правил обработки информации, осо-

бенно если объемы и скорость накопления входящей информации в вашей корзине увеличиваются.

Вообще-то две минуты — это только ориентир. Если у вас есть изрядный запас свободного времени на обработку корзины для входной информации, можете расширить допустимый интервал до пяти или десяти минут. Если нужно быстро добраться до дна корзины, чтобы решить, как использовать остаток дня с максимальной эффективностью, попробуйте сократить время рассмотрения каждой проблемы до одной минуты или до тридцати секунд, чтобы быстрее покончить с ними.

Когда будете знакомиться с процедурой, полезно будет засечь время на обработку нескольких проблем. Большинство клиентов, с которыми я работаю, смутно представляют себе, сколько составляют две минуты на самом деле, и существенно недооценивают возможную продолжительность определенных действий. Например, если вы собрались оставить сообщение на автоответчике, а трубку берет сам адресат, то звонок обычно занимает гораздо больше времени.

---

Вы удивитесь, как много двухминутных действий можно совершить даже в рамках самых важных проектов.

---

Ничего не нужно отслеживать в процессе совершения первоочередных действий — их нужно просто выполнить. Впрочем, если вы что-то предпринимаете, и это не последнее действие, необходимое для завершения проекта, нужно выяснить, каков следующий шаг, и оценить его по аналогичному критерию. Например, если вы собираетесь заменить баллон с чернилами в своей любимой гелевой ручке и обнаруживаете, что кончились баллоны, тогда придется определить следующий шаг в рамках данной задачи ("покупка баллонов в магазине") и совершить, передать или отложить данное действие.

Придерживайтесь правила двух минут и вы увидите, насколько больше успеете сделать в процессе чистки входящего материала. Многих удивляет обилие двухминутных действий, которые можно совершить даже в рамках самых важных проектов.

Позвольте поделиться с вами еще одним наблюдением, касающимся правила двух минут, а точнее — набора электронных сообщений. Если ваша рабочая среда предполагает получение больших объемов электронной почты, то вы сможете существенно увеличить производительность, если повысите скорость набора текста и будете пользоваться сокращенными клавиатурными командами как в операционной системе, так и в программе обработки почты. Слишком многие специалисты по-прежнему выискивают буквы на клавиатуре и пытаются эксплуатировать мышку. Можно увеличить темп выполнения работ, если совместить правило двух минут с усовершенствованными навыками владения компьютером. Я обнаружил, что многие руководители сопротивляются не технологическому прогрессу, а собственной клавиатуре!

### **Дать задание кому-то другому**

Если для выполнения следующего действия требуется более двух минут, спросите себя: "А обязательно ли мое вмешательство в процесс решения данной проблемы?" Если это не так, то задание можно передать надлежащему субъекту в системном формате.

Передача проблемы не всегда предполагает движение сверху вниз. Вы можете решить: "Этот документ нужно отдать в отдел работы с клиентами" или "Мой начальник должен взглянуть на это" или "Я хотел бы услышать мнение своего партнера по этому поводу".

"Системный формат" может предполагать одно из следующих действий.

- Переслать электронное сообщение соответствующему лицу.
- Написать записку или дать ответ на бумаге и отправить ее адресату с внутренней почтой.
- Оставить голосовое сообщение.
- Добавить проблему в повестку следующей личной беседы с нужным человеком.
- Поговорить с ним или с ней непосредственно: лично или по телефону.

Хотя все перечисленные варианты могут подействовать, я бы посоветовал эксплуатировать их именно в указанном порядке, сверху вниз. Электронная почта обычно является самой быстрой формой сообщения с системой; она позволяет следить за ходом диалога, адресат может обрабатывать ее в любое удобное время. Записки на бумаге занимают следующее место в списке, поскольку они тоже моментально попадают в систему, причем у адресата сразу появляется предмет, который можно использовать в качестве напоминания. Если вы передаете кому-то документ, то письменное послание, конечно же, является наилучшим форматом; как и в случае электронного сообщения, адресат может обработать его в удобное для себя время. Голосовая почта также может быть эффективным средством и многие специалисты пользуются ею; недостаток данного формата состоит в том, что как отправитель, так и получатель, должны фиксировать ход диалога, и то, что вы говорите, не всегда совпадает с тем, что он слышит. Далее в списке идет сохранение информации в повестке дня или в папке, которую вы готовите к следующей встрече с требуемым субъектом. Иногда подобная необходимость обусловлена деликатностью или подробным рассмотрением вопроса, но в данном случае проблему следует отложить до упомянутой встречи. Наименее предпочтительный вариант — отодвинуть на второй план все дела и заняться

непосредственным обсуждением проблемы. Это можно сделать сразу, но такой поступок тормозит рабочий процесс и обладает тем же недостатком, что и голосовая почта, — не позволяет следить за ходом диалога.

Отслеживание передачи материалов. Если вы передаете действие кому-то другому и вам не безразличен результат, тогда придется следить за процессом передачи. По мере того как я буду знакомить вас со следующей главой, посвященной организации информации, вы убедитесь, что важную категорию, с которой придется работать, составляет папка "Ожидания".

Создав собственную удобную систему, записывайте задачи, которые вы будете передавать другим людям, а затем — отслеживать, в блокнот или вкладывайте папку с отдельными листами, посвященными конкретным проблемам, можете также составить перечень в категории "Ожиданий" на вашем компьютере. Если вы еще не создали надежную систему, поместите записку на листе бумаги — "Жду: ответа от Боба" — и положите его в стопку "Подвешенных" проблем, возникшую в ходе обработки информации и лежащую на отдельном подносе или лотке.

Что, если мяч уже на чужой половине поля? В описанном выше примере с ожиданием формы K-1, которая позволит вам подсчитать налоги, следующее слово уже за кем-то другим. В подобных ситуациях часто требуется отследить действие как делегированную задачу или как "ожидание". На листке, где написано "Подсчет налогов", нужно написать что-то вроде: "Жду форму K-1 из компании Acme Trust" и поместить его в стопку "Подвешенные".

Важно датировать все документы, которые вы передаете другим. Среди всех категорий, входящих в систему, эту группу документов важнее всего отслеживать. Ради нескольких раз, когда вам понадобится обратиться к информации ("Но я звонил и заказал этот материал к

12 марта"), стоит завести постоянную привычку отслеживать эту группу.

### **Отложить дело**

Большинство первоочередных шагов, которые будут намечены для решения проблем, накопившихся в корзине, придется предпринимать вам самим, и для этого потребуется больше двух минут. Звонок клиенту; электронное сообщение, над которым нужно немного подумать и разослать рабочей группе; подарок, который вы хотите купить для брата в магазине канцелярских товаров; программа, которую нужно загрузить из сети и протестировать; беседа с супругом о вложении, которое, на ваш взгляд, имеет смысл — все эти дела подходят под описание.

Эти действия нужно где-то записать, а затем упорядочить в соответствующие категории, чтобы можно было в случае надобности получить к ним доступ. А пока что, не раздумывая, наклеивайте на каждый документ в корзине самоклеющиеся листки с названием действия, которое нужно предпринять, и перекладывайте их в стопку уже обработанных "подвешенных" дел.

### **Оставшиеся "подвешенные" проблемы**

Внимательно следуя указаниям, изложенным в данной главе, вы выбросите массу предметов, рассортируете изрядное количество материала, совершите многочисленные действия, занимающие не более двух минут, и передадите определенное число документов другим людям. Образовавшаяся стопка документов потребует от вас выполнения определенных шагов, которые по-прежнему нужно предпринять — вскоре, когда-нибудь или в конкретный день — и напоминаний о действиях, которых вы ожидаете от других людей. Категория "подвешенных дел" состоит из действий, которые вы кому-

то передали или отложили на более позднее время. Это — дела, которые нужно каким-то образом упорядочить в вашу индивидуальную систему: эта процедура пошагово раскрыта в следующей главе.

## **Список проектов**

Последний шаг на пути ко дну корзины предполагает перенос внимания с отдельных действий на общую картину, т.е. на ваши проекты.

Опять-таки, я определяю "проект" как любой результат, в достижении которого вы заинтересованы, требующий от вас более одного активного действия. Если вы пересмотрите список дел, которые наметили ("позвонить Фрэнку по поводу сигнализации для машины", "написать Бернадетт электронное сообщение касательно материалов конференции"), то, несомненно, найдете в нем ряд вещей, требующих от вас более одного действия. Вопрос установки сигнализации не будет исчерпан после звонка Фрэнку, а, связавшись с Бернадетт, вам не удастся закончить подготовку к конференции.

Надеюсь, практическая причина для широкого определения проектов, которого придерживаюсь я сам, вполне очевидна: если намеченный вами первоочередной шаг не позволит решить проблему, воспользуйтесь ярлычком, который бы напоминал вам о "подвешенных" делах до момента их завершения. Вам нужно составить список проектов. Он может включать любые "Проекты": от "Праздничная вечеринка" до "Прекращение инвестирования в линию продукции Widget" или "Окончательное утверждение пакета оплаты труда". Назначение этого списка не в том, чтобы отражать приоритеты, а в том, чтобы обеспечить надежные напоминания обо всех незамкнутых циклах.

---

На данный момент, у вас, вероятно, намечено от тридцати до ста проектов.

---

Не имеет значения, когда будет укомплектован список "Проекты": во время первичной обработки содержимого корзины или позже. Просто нужно в какой-то момент составить список и вести его, поскольку он является основным ориентиром, который показывает, на каком этапе вы находитесь и к чему стремитесь.

А сейчас подумаем над тем, как обеспечить "нормальную работу всех систем" в сфере организации материалов.

## Сортировка материала: создание “правильных” корзин

Полная и единообразная система организации дает огромное преимущество, поскольку система позволяет сознанию отвлекаться от рутинных забот и перейти к интуитивному принятию решений, от которого вас не будут отвлекать проблемы, оставшиеся без внимания. Но для того, чтобы вы смогли перейти в данное состояние, физическая система упорядочения данных должна быть лучше системы, созданной в вашем сознании.

---

Для того чтобы вы могли постоянно концентрировать внимание на дальнейших действиях, нужна безотказная система упорядочения данных.

---

В этой главе я ознакомлю вас с основными этапами и инструментами процесса организации, которые понадобятся при обработке корзины. Во время первичной обработки входящего материала вы будете создавать списки и группы проблем, которые нужно будет упорядочить, с тем чтобы в дальнейшем включить в них новые задачи. Иными словами, не обязательно создавать систему организации данных моментально, на пустом месте. Она будет развиваться по мере того, как вы будете обрабатывать рутинные проблемы и проверять наличие материалов.

---

Я собрал все воедино, но забыл, куда что положил.

Неизвестный автор

---

Внешнее кольцо диаграммы рабочего процесса (рис. 7.1) содержит основные категории, в которые вы

будете определять материалы, когда решите, что они собой представляют и как с ними поступить.

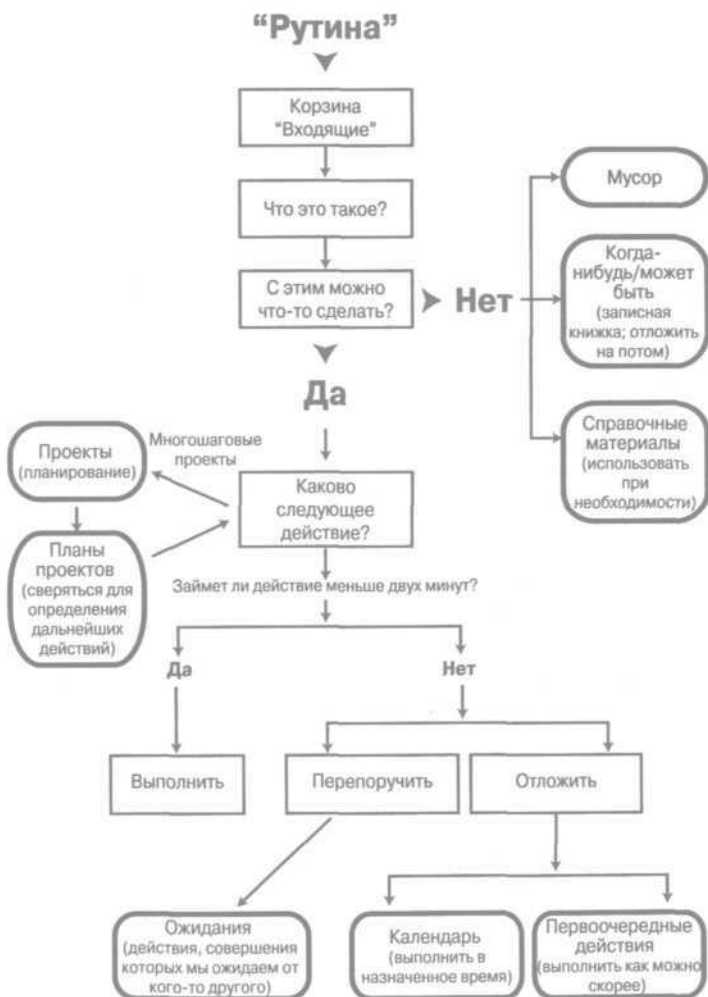


Рис. 7.1. Диаграмма рабочего процесса — организация данных

## Основные категории

Существует семь основных типов материала, который требуется отслеживать и контролировать с организационной точки зрения.

- Список проектов.
- Сопутствующие материалы по проектам.
- Действия и сведения, занесенные в календарь.
- Списки "Первоочередные шаги".
- Список "Ожидания".
- Справочные материалы.
- Список "Когда-нибудь/может быть".

## Важность четких границ

Очень важно провести четкие границы между категориями. Каждая категория отражает отдельный тип соглашений, которые мы заключаем сами с собой, и если они утратят свои границы и начнут смешиваться, процесс организации будет лишен значительной доли эффективности.

---

Категории должны быть разделены: визуально, физически и психологически.

---

Например, если положить справочные материалы в ту же стопку, что и данные, с которыми только собираетесь ознакомиться, то ворох накопившихся бумаг приведет вас в замешательство. Если включить в список первоочередных действий дела, которые нужно поместить в календарь, поскольку они намечены на конкретные дни, то вы утратите доверие к своему календарю, в результате чего придется постоянно пересматривать списки дальнейших действий. Если у вас возник замысел, который вы не собираетесь реализовывать в бли-

жайшее время, то его нужно поместить в список "Когда-нибудь/может быть", чтобы можно было с должным вниманием и решимостью отнестись к списку текущих проектов. А если какое-то из ваших "ожиданий" попало в один из списков дальнейших действий, много времени будет потрачено впустую на непродуктивное многоразовое обдумывание проблемы.

### Списки и папки

Когда вы уясните, за какой информацией нужно следить (об этом речь шла в предыдущей главе, посвященной обработке данных), все, что вам понадобится — это списки и папки для справочных и вспомогательных материалов. Списки (они тоже могут содержаться в папках) позволят вам следить за выполнением проектов и задач, которые вы "когда-нибудь/возможно" собираетесь решить, а также — первоочередных шагов, направленных на завершение незамкнутых циклов. В папках (электронных или традиционных) можно хранить справочный материал и вспомогательную информацию по текущим проектам.

---

Мне совершенно безразлична простота, которая предшествует сложности, но за простоту, которая достигается преодолением сложности, я готов отдать жизнь.

Оливер Венделл Холмс

---

Многие составляли списки годами, но никогда не считали эту процедуру особо эффективной. Простые системы, вроде той, которую рекомендую я, вызывают устойчивое недоверие. Однако большинство составителей списков не помещали туда проблемы, которые должны были там находиться или не удосуживались их завершить: поэтому сами перечни не отличались

особой функциональностью. А вот когда известно, *что* нужно помещать в перечни, гораздо легче работать: в таком случае необходим только эффективный способ ведения списков.

Не пытайтесь создавать некую внешнюю структуру приоритетов для своих списков, которые в этом случае придется переписывать после каждого изменения ситуации. Попытка наложения подобных ограничений может внести дополнительную сумятицу в системы личной организации многих людей. При рассмотрении списка в целом вы будете расставлять приоритеты на основе собственной интуиции, руководствуясь множеством переменных факторов. Для вас список является лишь средством отслеживания всей совокупности намеченных активных действий и делает весь набор задач доступным для пересмотра.

Когда речь идет о "списке", под этим словом следует понимать только перечень проблем с определенными сходными характеристиками. Список может быть составлен в одном из следующих форматов: (1) папка с отдельными заметками на бумаге, посвященными проблемам, относящимся к данной категории; (2) физический список, составленный на озаглавленном листе бумаги (часто в отрывном блокноте или памятной книжке); или (3) перечень, составленный с помощью компьютера или цифрового секретаря, (например, категория задач Microsoft Outlook или отдельная тема на PDA).

## Сортировка напоминаний о дальнейших действиях

Если вы опустошили корзину, то у вас наверняка появилась стопка "подвешенных" напоминаний о действиях, которые могут быть выполнены в течение двух

минут и не могут быть никому переданы. Подобных дел, скорее всего, наберется от двадцати до шестидесяти-семидесяти. Не забудьте о делах, переданных другим людям, и, вероятно, о делах, которые были помечены вами в календаре или отнесены к категории "когда-нибудь/может быть".

Можете упорядочить все это в категории, к которым будет легко обратиться, чтобы решением указанных проблем можно было заняться, когда будет время. Придумайте наиболее подходящий способ физической группировки проблем: в виде документов в папках или списках, традиционных или электронных.

### **Дела, которые следует поместить в календарь**

При организации данных, как уже отмечалось, возникает два основных типа действий: шаги, которые нужно предпринять в определенный день и/или в конкретное время, и задачи, которые следует выполнить как можно скорее, выделив для них время, свободное от дел, помеченных в календаре. Дела, внесенные в календарь, могут быть намечены на конкретное время (например, "с 4:00 до 5:00 — встретиться с Джимом") или на определенный день ("Позвонить Рэйчел во вторник, чтобы узнать, получила ли она текст делового предложения").

При обработке содержимого корзины, вам, вероятно, попадались дела, которые вы сразу помечали в своем рабочем календаре. Например, первоочередной шаг, необходимый для прохождения медосмотра, — позвонить в поликлинику, чтобы назначить время, и поскольку на это требовалось не более двух минут, вы сразу так и сделали. А здравый смысл подсказывает, что, как только назначено время обследования, его нужно немедленно внести в календарь.

---

Календарь должен содержать только основные "неровности рельефа", вокруг которых следует строить дальнейшую деятельность.

---

Но у многих людей, привыкших к составлению списков дел на каждый день, возникает желание поместить в календарь действия, которые им хочется сделать, например, в следующий понедельник, но придется перенести на один из последующих дней. Сопровитесь этому импульсу. Вы должны доверять своему календарю, как святыне, где находится четкий перечень задач, которые обязательно нужно выполнить за день: он должен быть заметен, даже если вы просматриваете календарь на бегу. Вам станет гораздо легче работать, если в календаре будут только дела, которые обязательно нужно сделать в течение дня. Когда календарь выполняет свою непосредственную роль в процессе организации, большинство задач, которые предстоит выполнить, остаются в категории "как можно скорее: более приоритетные проблемы по сравнению со всеми остальными делами".

### **Классификация первоочередных действий в зависимости от контекста**

За многие годы я обнаружил, что лучшее средство напоминания о действии, которое нужно выполнить как можно скорее, — это конкретный контекст, требуемый для его осуществления: инструмент, место или лицо, необходимое для решения задачи. Например, если для совершения действия нужен компьютер, то его следует поместить в список, озаглавленный "Компьютер". Если нужно съездить куда-то на машине (например, заехать в банк или в магазин инструментов), то дело надлежит поместить в категорию поездок. Если следующий шаг — обсудить что-то непосредственно со своей колле-

гой Эмили, то разумнее всего будет поместить проблему в список или папку под названием "Эмили".

То, насколько узконаправленными должны быть эти категории, будет зависеть от (1) количества действий, которые необходимо держать под контролем, и (2) от того, насколько часто вы меняете контекст их совершения.

Если вы относитесь к тем редкостным счастливицам, у которых намечено всего двадцать пять первоочередных шагов, то сможете обойтись единым списком дальнейших действий. В него могут войти самые разнообразные дела: от покупки гвоздей и разговора с начальником о кадровых перестановках до генерации идей для проведения выездной деловой встречи. Но если накопилось пятьдесят или сто намеченных дальнейших действий, то ведение одного большого списка окажется неэффективным занятием: каждый раз, когда у вас будет появляться свободное время, его придется тратить на повторную сортировку проблем. Если в программе конференции объявлен короткий перерыв, в течение которого можно совершить несколько важных звонков, то сначала придется выделить такую категорию, как звонки, из длинного перечня не связанных между собой задач. А если вы отправляетесь по разным делам, можете выбрать задачи из списка поездок и объединить их в отдельный перечень.

Еще один фактор производительности, обусловленный данным методом организации проблем, — это увеличение результативности, когда вы работаете в определенном режиме. Работая в режиме "телефон", вы обзваниваете массу людей — нужно только просмотреть список звонков. Когда ваш включен компьютер подключен к Интернету, старайтесь выполнить максимальный объем работы, не переключаясь на другие виды деятельности. Для того чтобы перейти от одного вида деятельности к другому рабочему ритму и инструментарию, нужно

гораздо больше энергии, чем большинство из нас могут себе представить. И естественно, когда нужный человек присутствует в офисе, с вашей стороны будет разумнее обсудить с ним все накопившиеся вопросы, пока у вас есть такая возможность.

### **Самые распространенные категории напоминаний о дальнейших действиях**

Очевидно, несколько из следующих заглавий списков, вам хорошо знакомы.

- Звонки.
- Компьютер.
- Выезды.
- Офисные дела (В офисе (разное)).
- Дома.
- Повестки дня (для людей и для деловых встреч).
- Прочитать/просмотреть.

Звонки. Это список всех телефонных звонков, которые вам нужно совершить; можно работать над этой категорией, пока включен телефон. Чем больше степень вашей мобильности (особенно если у вас есть сотовый телефон), тем полезнее окажется список всех намеченных звонков; небольшие промежутки времени, которые возникают, когда вы не на рабочем месте или в дороге (вышли на перерыв или ждете самолета), предоставляют вам прекрасную возможность проработать свой список. Имея под рукой отдельный список звонков, гораздо легче сосредоточиться и интуитивно выбрать самый важный из них на данный момент.

Возьмите за правило записывать телефонный номер напротив каждой проблемы. Часто возникают ситуации, когда возможность сделать важный звонок остается нереализованной по той простой причине, что вы не можете найти нужный телефонный номер.

Компьютер. Если вы работаете на компьютере — точнее, если носите с собой портативный компьютер, а в офисе и дома стоят стационарные машины, — полезно будет сгруппировать все задачи, которые нужно выполнить, пока он включен. Это позволит проанализировать все возможные варианты работы за компьютером и напомнит обо всех не отосланных электронных сообщениях, о документах, которые нужно подготовить или отредактировать, и так далее.

Я много путешествую, поэтому веду список дел, озаглавленный "В сети", отдельно от списка под названием "Компьютер". На борту самолета мне недоступно подключение к сети или к серверу, необходимое для выполнения многих задач. Так что вместо того, чтобы лихорадочно думать, что я могу и чего не могу сделать, я заглядываю в список дел "Компьютер": я абсолютно уверен, что ни одно из этих дел не требует подключения к сети, и могу спокойно выбирать самые важные задачи в соответствии с данным критерием.

---

Хорошо подумайте, где и как вы можете совершить определенные действия или не можете их совершить, и составьте списки дел соответствующим образом.

---

Если компьютер стоит только в офисе, то вам может и не понадобится список "Компьютер"; задачи данной категории можно отнести к списку дел в офисе, поскольку кроме офиса их все равно нигде выполнить. (Аналогично, если ваш единственный компьютер находится дома и не является портативным, то дела, связанные с ним, можно включить в список под названием "Дома").

Выезды. Имеет смысл записать в одном месте все задачи, которые нужно выполнить, когда вы ездите по делам. Если вы знаете, что нужно сесть в машину и куда-то поехать, то весьма полезно иметь под рукой список, который можно просмотреть в дороге. Такие действия,

как "забрать сертификаты акций из депозитного ящика" или "забрать из проявки фотографии" и "купить петунии в оранжерее" все попадут в этот список.

Естественно, список может быть просто самоклеющимся листком в блокноте или экранной формой в категории "Выезды" раздела "Дела" на вашем электронном секретаре Palm.

Часто бывает полезно вести списки более низкого уровня в рамках отдельных категорий "Выезды". Например, вы вспомнили, что должны что-то купить в магазине инструментов, сделайте элементом списка "Магазин инструментов" и присовокупите к нему перечень товаров, которые вы хотите там приобрести. Если вы не сторонник автоматизации, можете воспользоваться самоклеющимся листком "Магазин инструментов"; приверженцы технологического прогресса, составившие электронный список, могут прикрепить к нему записку "Магазин инструментов" с перечнем необходимых товаров.

---

Мы должны стремиться к простоте, которая лежит за гранью всех усложнений.

Джон Гарднер

---

Поскольку я путешествую в основном по большим городам, я веду два списка "Выезды": "Выезды — Оджайи" (мой город) и "Выезды — другие места", где помечаю все товары, которые могу приобрести по пути. "Соединители для полива газонов" попадут в список "Выездов — Оджайи", а вот "Покупка спортивных носков" пойдет в список "Другие выезды".

Дела в офисе. Если вы работаете в офисе, то у вас будут дела, которые вы сможете сделать только там; их список пригодится на рабочем месте — хотя, конечно, если у вас в офисе стоят телефон и компьютер, и вы ведете отдельные списки, озаглавленные соответственно

"Звонки" и "Компьютер", то они вам тоже понадобятся. Я бы посоветовал включить в список "Дела в офисе" любую задачу, для выполнения которой необходимо подключиться к Интернету (а это удобнее всего сделать на работе: возможно, это единственное место с постоянным доступом). Например, я бы поместил именно в этот список напоминание о необходимости загрузки из сети большой программы.

Дома. Многие дела можно сделать только дома, поэтому имеет смысл вести отдельный список для данного контекста. Я уверен, что у вас накопилось множество замыслов и проектов по дому, и часто первоочередным действием в рамках такого проекта является его осуществление. "Повесить новую репродукцию", "рассортировать компакт-диски" и "развесить по шкафам зимнюю одежду" — таковы типичные пункты "домашнего" списка.

Если у вас есть домашний офис, то любое дело, которое можно сделать только там, попадет в список "Дома". (Если вы работаете только на дому и не посещаете других офисов, то вам вообще не понадобится список "Офисные дела" — перечня "Дома" будет вполне достаточно).

Повестки дня. Вы обязательно обнаружите, что множество ваших дальнейших действий нужно будет либо совершить в процессе непосредственного общения с кем-то, либо обсудить их на повестке заседания комитета или совещания персонала. Вам нужно обсудить с партнером идеи на следующий год; вы хотите поговорить с мужем о его планах на весну; вам нужно дать секретарше задание, слишком сложное для того, чтобы излагать его суть в электронном сообщении. А на совещании персонала в понедельник вы должны сделать объявление об изменении стратегий подачи отчетов о расходах.

---

Предстоящие действия нужно помещать в отдельные повестки дня, составленные для каждого человека, с которым вы постоянно общаетесь, и для каждой встречи, которую вы регулярно посещаете.

---

Подобные предстоящие действия нужно помещать в отдельные повестки дня, составленные для каждого человека и для каждой встречи. Профессионалы, которые ведут папку, где содержатся все вопросы, требующие обсуждения с начальством, уже пользуются модификацией данного метода. Для упорядочения дальнейших действий вам может понадобиться от трех до пятнадцати подобных списков. Я советую завести отдельные папки или списки для начальства, коллег, помощников, супругов и детей. Вам также следует завести аналогичный список для своего поверенного, финансового секретаря, счетовода и/или программиста, словом, для каждого, с кем нужно будет обсудить более одной проблемы во время следующего телефонного разговора.

Если вы участвуете в регулярных совещаниях — заседаниях персонала, проектного отдела, совета директоров, комитета, чего угодно — то и они заслуживают собственных папок, где вы будете отмечать вопросы, требующие обсуждения.

Часто приходится вести текущий список дел, требующих обсуждения с человеком, с которым вы будете общаться лишь в течение ограниченного времени. Например, если вы имеете дело с подрядчиком, который выполняет существенный объем работ в вашем доме, можете составить список на время вашего сотрудничества. Обходя место проведения работ в конце дня, после отъезда подрядчика, вы можете заметить детали, которые захотите обсудить с ним утром, и их список должен быть у вас под рукой в случае необходимости.

Поскольку данный тип списков весьма полезен, ваша система должна предоставлять возможность быстро

и легко добавлять новые повестки по мере надобности. Например, вставка страницы, посвященной отдельному лицу или встрече, в раздел блокнота, озаглавленный "Повестки дня", занимает считанные секунды. Примерно столько же занимает добавление специальной страницы в раздел "Повестки дня" цифрового секретаря.

**Прочсть/просмотреть.** Вы без сомнения найдете в корзине ряд документов, в отношении которых следующим действием будет их прочтение. Надеюсь, что вы придерживались правила двух минут и уже разобрались с рядом моментальных проблем: что-то выбросили, что-то рассортировали, а что-то перенесли на следующий этап как полезный материал.

Документы, на прочтение которых, по вашим оценкам, уйдет более двух минут вашего времени, обычно имеет смысл помещать в отдельную физическую стопку-корзину под названием "Прочсть/просмотреть". Я отношу данную категорию к спискам; но с таким списком легче всего работать, если поместить документы и журналы в лоток и/или портативную папку.

Для многих людей стопка "Прочсть/просмотреть" может оказаться весьма объемистой. Именно поэтому крайне важно помещать туда документы, рассмотрение которых занимает более двух минут, только в том случае, если вы действительно хотите их прочсть в свободное время. Возможно, процесс окажется весьма утомительным, но ситуация может существенно осложниться и завести вас в тупик, если вы четко не определите границ данной категории. По крайней мере, четкое разграничение категорий позволит вам уяснить, какими материалами вы располагаете, а наличие внутренних регулирующих механизмов поможет вам определить, что вы хотите оставить, а что — выбросить.

Полезно иметь под рукой стопку материалов для прочтения, которые можно просматривать на ходу (например, вы собираетесь на встречу, которая может

задержаться, на семинар, в программе которого может возникнуть ничем не занятое окно, или на прием к дантисту, где вам придется ждать своей очереди). Все перечисленные ситуации предоставляют прекрасную возможность ознакомиться с материалом. Люди, которые не организовали свои материалы для прочтения/просмотра, могут потерять массу времени, поскольку в жизни частенько появляются неожиданные свободные минуты, которые можно выгодно использовать.

---

Те, кто бессмысленно расходуют свое время, чаще всего жалуются на его недостаток.

Жан де Ла Брюйер

---

### **Сортировка списка ожиданий**

Как и напоминания о действиях, которые обязаны совершить вы сами, напоминания обо всем, что вам должны вернуть, и обо всем, что должны сделать другие, также требуют сортировки и упорядочения. При работе с данной категорией не обязательно отслеживать дискретные шаги: чаще ожиданиями являются события, связанные с проектами, которые зависят от других людей. Вы можете ждать получения заказанных ранее билетов в театр, доставки сканера для офиса, согласия клиента на ваше предложение и т.д. Когда следующий шаг в рамках определенного проекта должен предпринять кто-то другой, вам нужно не напоминание о дальнейших действиях, а просто "спусковой механизм", напоминающий о том, чего и от кого вы ждете. Ваша роль состоит в том, чтобы просматривать список с требуемой периодичностью и решать, стоит ли, например, проверить степень выполнения проекта или следует ускорить его осуществление.

Рекомендую вам держать список ожиданий под рукой, в той же системе, что и списки напоминаний о дальнейших действиях. Ответственность за следующий этап выполнения проекта может переходить от одного к другому, пока он не будет завершен. Например, вы звоните торговому агенту, чтобы он ознакомил вас с новыми предложениями (напоминание об этом вы занесли в список звонков). Далее вы ждете, когда продавец явится к вам со своим предложением (предложение уже относится к категории ожиданий). Когда текст предложения окажется у вас в руках, его нужно будет просмотреть (он попадет в стопку или корзину "Прочитать/просмотреть"). Ознакомившись с документом, вы отправите его начальнице для утверждения (и снова список ожиданий). И так далее<sup>1</sup>.

Вы ощутите небывалое моральное удовлетворение, когда осознаете, что ваш список ожиданий включает весь набор интересующих вас проблем, решение которых возложено на других людей.

### **Использование предмета в качестве напоминания**

Самый действенный способ уследить за всеми напоминаниями о дальнейших действиях — добавить их к спискам и папкам, как только они попадают вам под руку. Появившиеся напоминания не понадобятся вам после обработки информации. Вы можете делать заметки во время беседы с начальником, но их нужно будет выбросить, когда вы извлечете из корзины все проекты и действия, связанные с ними. Некоторые люди пытаются архивировать голосовые сообщения, с которыми

---

<sup>1</sup> Цифровые редакторы списков (вроде того, что установлен на электронном секретаре Palm) или традиционные листы бумаги в отдельных папках обладают преимуществом по сравнению со списками, составленными на одном листе, поскольку позволяют вам переместить документ из одной категории в другую по мере продвижения проекта, ничего не переписывая.

"надо что-то сделать", однако это не самый эффективный способ хранения напоминаний.

---

Держите электронные сообщения и документы, напоминающие вам о дальнейших действиях, отдельно от всего остального.

---

Впрочем, из этого правила есть исключения. Некоторые исходные материалы могут быть гораздо более эффективными напоминаниями о требуемых действиях, чем заметки в списке. Наиболее актуально данное правило в отношении бумажных материалов и некоторых электронных сообщений.

### **Управление потоком рабочей документации**

Некоторые объекты являются самыми действенными напоминаниями о предстоящей работе. Категория "Прочсть/просмотреть", в которой находятся статьи, публикации и документы, является наиболее распространенным примером. Конечно же, было бы излишне писать "Просмотреть журнал Fortune" в каком-нибудь списке напоминаний, когда можно просто положить журнал в корзину "Прочсть/просмотреть" в качестве напоминания.

Другой пример: люди, которым легче оплачивать все счета сразу, в одном месте, стремятся держать все квитанции в папке или стопке под названием "Счета к оплате" (или, более общее заглавие, "Финансовый процесс"). Аналогично, чеки, необходимые для подтверждения расходов, также следует обрабатывать либо сразу после получения, либо держать в специальном конверте или папке "Квитанции для обработки"<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Впрочем, данный подход может быть опасен, если вы будете редко просматривать папку "Счета к оплате" или "Квитанции для обработки". Если их просто "упорядочить", то этого будет недостаточно для того, чтобы выбросить из головы, — их следует пересматривать надлежащим образом.

Возможно, специфика вашей работы, входящего материала и рабочего места такова, что наиболее эффективным методом организации различных категорий может оказаться хранение самих документов. Например, специалист по работе с клиентами часто сталкивается с многочисленными запросами, которые составляются в стандартной письменной форме, и в таком случае завести корзину или папку, где содержатся только документы, требующие конкретных действий, будет наилучшим способом обработки этих запросов.

Имеет ли смысл заносить напоминания в список или использовать сами документы, уложив их в корзину или папку, в значительной мере будет зависеть от здравых логических доводов. Вы можете использовать напоминания, находясь не на рабочем месте? Если ответ утвердительный, то следует подумать о транспортабельности материала. Если задача такова, что ее, вероятно, удастся выполнить только сидя за рабочим столом, то рассмотрение напоминаний непосредственно на рабочем месте будет самым лучшим решением.

Какой бы вариант вы ни выбрали, напоминания следует разделить на отдельные категории, в зависимости от требуемых дальнейших действий. Если следующее действие по порядку — позвонить кому-то, то его следует поместить в категорию звонков; если первоочередной шаг — ознакомиться с информацией и ввести ее в компьютер, то ярлык должен гласить "Компьютер". Наиболее существенным фактором снижения эффективности многих систем управления рабочим процессом, с которыми я сталкиваюсь, является хранение однотипных документов (т.е. запросов на услуги) в одном лотке, даже если они подразумевают выполнение различных действий. В соответствии с одним запросом от вас требуется совершить телефонный звонок, другой предполагает пересмотр данных, а для удовлетворения третьего нужно дождаться, пока кто-то вернется с нуж-

ной информацией, — но все они находятся в одной категории. Такой подход может озадачить: вы нерешительно остановились перед грудой документов, не зная, что делать, потому что все дальнейшие действия по-прежнему находятся в подвешенном состоянии.

Моя собственная система легко транспортабельна: почти все проблемы упорядочены в списки, но я все равно держу бумажные напоминания двух категорий. Я путешествую с двумя папками: одна озаглавлена "Прочитать/просмотреть", другая — "Ввод данных". В последнюю я кладу все документы, которые предполагают единственное действие с моей стороны — ввод информации в компьютер. Примерами могут служить визитные карточки, сведения из которых нужно перенести в списки адресов/телефонов, изречения для специальной базы "Цитаты", статьи о ресторанах, которые я бы хотел включить в подразделы списков "Путешествия и города", и т.д.

### **Управление потоком электронных сообщений**

Как и некоторые бумажные материалы, электронные сообщения, требующие от вас активных действий, иногда являются лучшими напоминаниями — в данном случае в рамках самой системы обработки электронной почты. Это утверждение особо актуально, если вы получаете массу сообщений и проводите значительную часть времени, работая с программными средствами обработки почты. Электронные сообщения, которые напоминают вам об активных шагах, можно хранить в системе, вместо того, чтобы помещать упомянутые в них действия в отдельный список.

Многие из моих клиентов нашли полезной такую процедуру, как создание двух-трех специальных папок в своих программах обработки почты. Да, большинство электронных папок должно использоваться для хранения справочных или архивных материалов, но также

вполне допустимо создание действенной системы, которая позволит вам отдельно рассортировать сообщения с напоминаниями об активных действиях за пределами самой папки "Входящие" (а именно в ней большинство людей и хранит сообщения).

Советую вам создать отдельную папку для сообщений, обработка которых занимает более двух минут (опять же, вы должны быть в состоянии сразу рассортировать массу сообщений, руководствуясь правилом двух минут). Название папки должно называться с заглавной буквы или символа, чтобы она (1) отличалась от остальных папок со справочным материалом и (2) была первой в перечне каталогов, возникающем в окне проводника. Пользуйтесь символами типа "@" в Microsoft или " — " в Lotus: оба знака идут перед буквами алфавита в соответствующих системах. Созданная вами папка "@Действия" будет содержать те сообщения, которые требуют активных шагов.

Далее вы можете создать папку под названием "@Ожидания", которая будет находиться рядом с папкой "@Действия". Тогда, получая сообщения, где говорится о том, что кто-то должен совершить некое действие, в котором вы заинтересованы, вы можете помещать их в папку "@Ожидания". Также в папку можно помещать напоминания о делах, которые вы хотите кому-то передать по электронной почте: когда вы пересылаете что-то или перекладываете задачу на другого человека, отсылая ему сообщение, просто сохраняйте копию в папке "@Ожидания"<sup>3</sup>.

Некоторые приложения (такие как Lotus Notes) позволяют при пересылке сообщения сохранять копию в одной из папок (например, с помощью кнопки "Отослать

---

<sup>3</sup> Программа Microsoft Outlook дает возможность пользователям копировать или переносить сообщения в среду задач, которую можно, следуя моим инструкциям, разделить на категории: тогда она тоже сможет стать эффективным инструментом.

и сохранить копию в папке"). Другие приложения (например, Outlook) при пересылке позволяют сохранить сообщение только в универсальной папке "Отправленные". В случае последней программы наилучшим решением для многих является самостоятельное (обычное или "слепое") копирование сообщений с последующим помещением копий в папку "©Ожидания". (Довольно просто настроить Outlook так, чтобы программа автоматически отсылала обычную копию вам самим, в назначенную папку: процедура аналогична только что описанной).

Опустошение папки "Входящие". Метод, описанный выше, позволяет полностью освободить ваш электронный ящик, а это поможет вам внести ясность в повседневную работу и обрести контроль над ней. Ваш почтовый ящик снова станет настоящим "почтовым ящиком": все, что попадет туда, будет подобно сообщению на автоответчике — мигающему огоньку, который напоминает вам о том, что нужно заняться определенной проблемой! Большинство людей используют электронный ящик для хранения материалов, требующих активных действий, которые еще не определены, и справочной информации — этот подход быстро нарушает ясность мыслей: в данном случае пользователям приходится пересматривать все свои проблемы каждый раз, когда они смотрят на экран. Если ваши сообщения никогда не выходили за рамки экрана, то метод будет работать, но для объемов корреспонденции, с которыми сталкивается большинство профессионалов, он никак не подходит.

---

Для работы с пустым ящиком требуется гораздо меньше сил, чем с тем, который содержит тысячу сообщений.

---

Повторяю: опустошение папки "входящие" не означает решение всех хранящихся в ней проблем. Процесс требует от вас УДАЛЕНИЯ всего, что мож-

но удалить, СОРТИРОВКИ сведений, которые вы решите сохранить и не предполагающих активных шагов, ВЫПОЛНЕНИЯ действий, занимающих менее двух минут и требующих переноса в папки с напоминаниями всех ожиданий и сообщений, которые обязывают вас что-то предпринять. Теперь можете открыть свою папку "@Действия" и пересмотреть сообщения, которым, на ваш взгляд, следует уделить время. Не правдали, выполнить описанную процедуру гораздо легче, чем просматривать один экран за другим с тем чтобы не упустить из виду какую-нибудь "мину замедленного действия"?

### **Предупреждение: не рассеивайте напоминания о дальнейших действиях**

---

"С глаз долой, из сердца вон" еще не означает "вон из головы".

---

Естественно, возникает реальная угроза, что вы поместите напоминания о действиях, которые от вас требуются, туда, где их можно будет упустить из виду. Основное назначение организационной системы состоит в том, чтобы она позволяла вам видеть напоминания именно в нужный момент: тогда вы будете уверены, что занимаетесь как раз тем, чем должны заниматься (а не наоборот). Перед тем как покинуть офис, рассмотрите каждое "подвешенное" сообщение, требующее от вас активных действий, точно так же, как вы перечитываете списки под названием "Звонки" и "Компьютер". В сущности, "@Действия" — это продолжение вашего списка "Компьютер", и с этим перечнем следует обращаться аналогичным образом. Поток бумажной "подвешенной" рабочей документации также следует рассматривать как список, если документы служат единственными напоминаниями.

Перенос "пусковых механизмов" действий в папку, в список и/или в систему обработки электронной почты — вполне приемлемый подход, если вы обращаетесь с должной периодичностью ко всем категориям, в которые поместили напоминания. Какая польза от документов, затерявшихся в дебрях вашей системы и не выполняющих своей основной функции — напоминать вам о действиях?

Чтобы позволить себе спокойно общаться с друзьями или прогуливаться без определенной цели с полностью свободным сознанием, вам нужно знать, где находятся напоминания о дельнейших действиях и что они собой представляют, необходима также уверенность в том, что они могут подождать. При этом вы должны быть в состоянии вспомнить о них в течение нескольких секунд, а не дней.

## Упорядочение напоминаний о проектах

Составление и ведение списка проектов (проект — это любая проблема или желаемый результат, требующий от вас выполнения более одного активного действия) может оказаться серьезной задачей! Вполне возможно, что у вас гораздо больше проектов, чем вы думаете. Если вы еще не составили список проектов, рекомендую вам изначально составить список проектов в простой форме, аналогичной формату списков действий: это может быть категория в цифровой памятной книжке, страница в отрывном блокноте или даже отдельная папка, озаглавленная "проекты" и содержащая перечень или отдельные листки с названием каждого проекта.

### Список (списки) проектов

Список проектов не предназначен для хранения планов или деталей самих проектов; не стоит пытаться упо-

рядочить его в зависимости от приоритетности, масштаба или срочности проектов — это должен быть полный перечень всех незамкнутых циклов. Вам вообще не придется прорабатывать список проектов в процессе повседневной деятельности; большую часть времени вы будете уделять спискам действий и спонтанно возникающим задачам. Помните, вы не можете выполнить проект, вы можете выполнить только действия, связанные с ним.

---

Полный и актуальный список проектов является основным рабочим инструментом, с помощью которого можно "увидеть лес за деревьями".

---

Истинная ценность списка проектов состоит в том, что он предоставляет возможность полностью пересмотреть все задачи (хотя бы раз в неделю) и убедиться, что определены дальнейшие действия по каждому проекту и ничто не ускользнуло из поля зрения. Беглый взгляд, который вы время от времени бросаете на список, усиливает чувство контроля над ситуацией, вы знаете, что вам (и окружающим) доступен весь арсенал, позволяющий в случае необходимости оценить рабочую нагрузку.

### **Стоит ли делить список на подразделы?**

Большинство людей считает, что один список — самое лучшее решение, поскольку он служит универсальным инструментом, а не средством ежедневной перестановки приоритетов. Система персональной организации предоставляет надежное место для хранения всех незамкнутых циклов и возможных вариантов поведения, чтобы вашему сознанию проще было подсказать вам необходимое интуитивное, текущее стратегическое решение.

Не имеет значения, сколько разных списков проектов вы ведете: главное, чтобы вы просматривали со-

держимое каждого из них с требуемой регулярностью, ведь вам все равно придется выполнять эту процедуру одним махом во время еженедельного обзора задач.

### **Способы классификации проектов**

В некоторых ситуациях бывает разумно разделить список проектов на категории. Рассмотрим их по очереди.

Проекты частного и профессионального характера. Некоторые люди предпочитают делить проекты на частные и профессиональные. Если вы принадлежите к их числу, имейте в виду, что список "Частные проекты" следует просматривать так же регулярно, как и список "Профессиональные проекты", а не оставлять на выходные. Многие действия в рамках проектов частного характера нужно будет выполнять по рабочим дням, как и все остальные задачи. К тому же часто именно аспекты личной жизни, оставленные без внимания, оказывают на людей наибольшее давление.

Делегированные проекты. Занимая должность руководителя работника или начальника, вы, вероятно, непосредственно отвечаете за несколько проектов, над выполнением которых трудятся ваши подчиненные. Хотя, вы, несомненно, можете поместить эти проекты в свой список "Ожидания", возможно, имеет смысл создать перечень "Делегированные проекты", чтобы следить за их выполнением: тогда ваша задача сведется к тому, чтобы просто просматривать список с периодичностью, позволяющей убедиться, что работа в рамках проекта продвигается надлежащим образом.

Отдельные типы проектов. В некоторых случаях несколько однотипных проектов иногда бывает полезно сгруппировать в подсписок "Проекты". Например, у меня есть отдельная категория под названием "Проекты для осуществления" — хронологический перечень всех предстоящих семинаров, тренингов и консультационных встреч, которые я должен провести. Эти меропри-

ятия являются "проектами", как и все остальные дела, поскольку я должен постоянно проверять, все ли идет своим чередом, до момента их завершения. Но я считаю, что полезно заносить их в отдельный список в той последовательности, в которой они появляются в календаре, отдельно от других проектов.

Если вы — агент по продаже недвижимости, предоставляете консультационные услуги или разрабатываете предложения для сравнительно небольшого числа потенциальных клиентов в какой-либо области, то вам, вероятно, полезно будет собрать в один перечень все "текущие отношения с покупателями". Это может быть отдельный список в вашем блокноте под названием "Разработка проектов по работе с клиентами" или, если у вас уже есть папка для каждого текущего проекта, достаточно будет просто уложить их в один лоток на рабочем столе. Помните о главном: данный подход работает только в том случае, если вы собрали воедино абсолютно все проблемы, требующие от вас активных действий, и регулярно просматриваете их перечень наряду с остальными проектами.

Как быть с подпроектами?

У некоторых из проектов могут быть существенные подпроекты, каждый из которых теоретически можно рассматривать как отдельный проект. К примеру, если вы переезжаете в новый дом и обновляете или меняете изрядную часть своего имущества, то у вас может появиться список проблем, предполагающих активные шаги: "Довести до ума ландшафт", "Поменять проводку в подвале" и т.д., и все они могут считаться отдельными проектами. Вы записываете все эти замыслы в список как один проект (скажем, "Закончить обновление дома") или выписываете каждый подпроект в отдельную строку?

На самом деле это не имеет значения, если вы просматриваете все компоненты проекта достаточно час-

то для того, чтобы поддерживать высокую производительность. Не существует внешнего инструмента или формата организации, идеально подходящего для сортировки всех проектов в горизонтальной (вдоль) и вертикальной (сверху вниз) плоскостях; в любом случае нужно помнить обо всей совокупности проектов в целом (одно из средств — еженедельный обзор). Если вы вносите в список только крупный проект, имеет смысл составить список подпроектов и/или проектный план в рамках сопутствующего материала, который можно просматривать во время реализации основного замысла. Я бы посоветовал применять данный подход, когда значимые составляющие проекта зависят от первоочередных действий. В этом случае некоторые подпроекты могут не предполагать первоочередных шагов, поскольку они "ожидают" других событий, чтобы сдвинуться с мертвой точки. Например, вы не сможете начать проект "Обновление кухни", пока не решите задачу "Поменять проводку в подвале". Впрочем, вы можете заниматься проблемой "Доведение ландшафта до ума" независимо от вышеупомянутых подпроектов. Таким образом, следующие действия в рамках задач "Смена проводки в подвале" и "Планирование ландшафта" будут постоянно определены.

Пусть вас особо не волнует вопрос, какой подход наилучший. Я бы посоветовал поместить крупные проекты в список проектов, а их составляющие отнести к сопутствующим материалам, обеспечив их регулярный пересмотр в ходе еженедельного обзора. Если вы сомневаетесь в эффективности данного подхода, попытайтесь включить активные и независимые подпроекты в главный список в качестве отдельных позиций.

---

Вы можете сортировать проекты и подпроекты по собственному усмотрению; главное - знать, где найти все текущие составляющие.

---

Не существует идеальной системы отслеживания проектов и подпроектов одинаковым способом. Вы должны лишь помнить о существовании проектов и, если они подразделяются на составляющие, знать, где найти напоминание о них.

### **Сопутствующие материалы по проектам**

Сопутствующие материалы по проектам — это не действия и не напоминания. Сопутствующие материалы — это ресурсы для поддержки действий и идей в рамках проектов.

Не используйте сопутствующие материалы как напоминания. Как правило, люди используют стопки бумаг и плотно забитые папки в качестве напоминаний о том что (1) у них намечен проект и (2) нужно что-то предпринять по этому поводу. Они наделяют сопутствующие материалы функциями напоминаний о дальнейших действиях. Проблема в том, что дальнейшие действия и ожидания в рамках данных проектов по-прежнему не определены: они все еще мысленно заключены в папках и стопках и производят впечатление дополнительной "рутины", которая только отталкивает субъекта от активной деятельности. На бегу или в состоянии типичной рабочей "запарки" вам в последнюю очередь захочется брать в руки подобные папки и разбираться с ними. Более того, папки и стопки такого сорта будут только приводить вас в замешательство, поскольку они не подталкивают к конкретным действиям, а только увеличивают внутреннее напряжение.

Если вы оказались в подобной ситуации, то первым делом следует добавить проект к списку проектов в качестве напоминания о том, что нужно достичь определенного результата. После этого следует поместить последовательность действий и ожидания в соответствующие списки напоминаний. Наконец, когда приходит вре-

мя физически совершить действие, например, позвонить кому-то по поводу проекта, вы можете разложить перед собой все материалы, которые, по-вашему, могут понадобиться при разговоре в качестве справочных данных.

Еще раз повторю: вам не следует использовать сопутствующие материалы в качестве основных напоминаний о намеченных шагах — эту функцию нужно возложить на списки дальнейших действий. Но если помимо специальных архивных и справочных данных материалы содержат планы и обзоры проекта, можете разместить их на рабочем столе, а не там, где вы храните обычную ссылочную информацию — в шкафу для папок. Последний вполне подходит и для хранения вспомогательных сведений, если у вас хватит решимости вытащить нужный ящик и взглянуть на план во время еженедельного обзора. В противном случае лучше держать сопутствующие материалы по проекту на специальной этажерке для папок или в отдельной стопке (корзине) на рабочем столе или столике.

Возвращаясь к примеру с переездом, я могу посоветовать вам завести папку, озаглавленную "Новый дом", где содержатся все планы, подробные описания и заметки, касающиеся ландшафта, кухни и подвала. Во время еженедельного обзора, дойдя до пункта "Закончить обновление дома" в списке проектов, достаньте папку "Новый дом" и просмотрите все свои записи, чтобы убедиться, что ни одно из намеченных действий не было упущено. Эти действия вы будете выполнять, передавать или откладывать на будущее и вносить в списки, а папку будете класть на место до тех пор, пока она не понадобится снова, во время сверки намеченных шагов или следующего еженедельного обзора.

Многие люди, имеющие дело с потенциальными и текущими клиентами, пытаются использовать специальные папки и/или программы управления контактами, такие как Act!, для работы с клиентурой. Проблема в том, что некоторые материалы представляют собой

просто факты или исторические данные, которые нужно хранить как справочную информацию, пока они не понадобятся, а другие сведения представляют напоминания о действиях, необходимых для развития отношений. Данные второго типа эффективнее было бы организовать в систему списков действий. Информация о клиенте носит лишь справочный характер и ее можно поместить в общую папку со ссылочными сведениями о клиентуре или в клиентурную библиотеку. (Я пользуюсь программой Act! благодаря единственному преимуществу: она позволяет обращаться сразу ко всей информации о компании и связываться с ее ключевыми представителями. Это качественная клиентурная база данных.) Если мне нужно позвонить клиенту, напоминание об этом хранится в моем списке "Звонки".

### **Организация спонтанного проектного мышления**

В главе 3 я уже упоминал о том, что вам в голову часто будут приходить идеи по проектам, которые не обязательно окажутся дальнейшими действиями. Эти идеи попадают в широкую категорию "сопутствующих материалов" и могут представлять собой что угодно: от планов на предстоящий отпуск до уяснения ключевых компонентов проектного плана. Идея может прийти вам в голову, когда вы за рулем, слушаете новости по радио или читаете интересную статью. Как вы поступаете с ними?

---

Нет нужды упускать идеи, касающиеся определенного проекта, предмета или темы.

---

Мой совет таков: не забывайте, где у вас хранятся сведения по проекту или теме, как вы можете их дополнить в данном формате и где вы можете сохранить более обширные объемы тематического материала. У большинства профессионалов есть несколько способов хранения вспомогательных материалов, в том числе прикрепление

заметок к пунктам списка, организация цифровой информации в электронные сообщения и/или базы данных, ведение бумажных папок и записей в блокнотах.

**Прикрепленные заметки.** Большинство организационных программ позволяют прикрепить электронную "заметку" к списку или календарю. Если вы храните список проектов на компьютере, то можете перейти к проекту, о котором думали, открыть или прикрепить к нему "заметку" в цифровом формате и впечатать туда идею — это прекрасный способ фиксации проектного мышления "на обратной стороне конверта". Если ваш список проектов составлен на бумаге, можете прикрепить самоклеющийся листок под соответствующим пунктом основного списка или к отдельному документу, где указана проблема. В любом случае не забывайте взглянуть на прикрепленные данные, когда будете просматривать проект, чтобы с пользой задействовать информацию.

**Электронная почта и базы данных.** Электронные сообщения, содержащие ценную информацию по проектам, можно хранить в специальной папке (следуйте приведенным ранее инструкциям, касающимся списка "@Действия": например, заведите список под названием "@Проекты"). Если вы еще не завели более подробной электронной базы данных для упорядочения своих мыслей по проекту или теме, то она тоже может вам пригодиться. Например, если ваша компания пользуется программой Lotus Notes, можете создать базу данных по проектам либо для собственного пользования (на своем ПК), либо для всех, кто подключен к локальной сети<sup>4</sup>. Имеет смысл ознакомиться с базами данных неко-

---

<sup>4</sup> Многие пользователи пакета Lotus Notes даже не подозревают, в чем заключается одна из мощнейших возможностей данной программы. Если данная программа установлена на вашем компьютере, посоветуйтесь со штатным консультантом по информационным ресурсам, попросите, чтобы он запросил системное разрешение и показал вам, как активизировать данную возможность.

торых других типов, присутствующих на рынке, — даже если кроме вас никто не собирается ими пользоваться. Тогда вы научитесь вырезать и вставлять фрагменты электронных страниц и сообщений, размещать данные в определенной тематической категории или просто заносить идеи в компьютер. Не забудьте ознакомиться с технологией и инструментарием, уже имеющимся в вашем распоряжении: освоив все списки и приложения, установленные, к примеру, на цифровом блокноте Palm, вы получите дополнительные возможности фиксирования идей "на обороте конверта".

Традиционные папки. Наличие отдельной папки, посвященной каждому проекту, весьма резонно, если вы собираете бумажные материалы; возможно, данный подход не отличается высокой степенью автоматизации, но, тем не менее, является элегантным решением. Легкость и простота в обращении позволяют создать хорошую систему сортировки — заведите папку для клочков бумаги, на которых вы делали заметки в ходе совещания.

Страницы в блокнотах. Существенное преимущество бумажных отрывных блокнотов состоит в том, что вы можете посвятить целую страницу или несколько страниц одному проекту. Я годами вел блокнот среднего формата, в начале которого был расположен список проектов, а в конце — перечень вспомогательных материалов по ним: там всегда было несколько чистых страниц для записи любых случайных идей, планов или деталей проектов из списка.

Каждый из описанных методов может быть весьма эффективен при организации проектного мышления. Главное, не забывайте выполнять действия, о которых говорится в заметках, и просматривайте записи с периодичностью, соответствующей природе проекта.

Советую сразу же избавиться от массы заметок, которые утратили свою актуальность или релевантность, чтобы система не "застаивалась". Я обнаружил, что

фиксировать идеи подобного рода весьма полезно, поскольку они помогают мыслительному процессу, а отнюдь не потому, что я обязательно задействую каждую из них (большинство я так и не использую!). Я пытаюсь следить за тем, чтобы устаревшие идеи не задерживались в списках слишком долго, и не делать вид, что они полезны, если они таковыми не являются.

## Сортировка данных, которые не требуют активных действий

Как ни странно, одна из самых серьезных проблем в системах личной организации большинства людей состоит в том, что они объединяют немногочисленные задачи, требующие активного решения, с большими объемами данных и материалов, которые, несомненно, полезны, но не предполагают никаких действий с их стороны. Создание хороших, согласованных структур сортировки материала, который не требует активных шагов, в вашей работе и в жизни так же важно, как и управление вашими действиями и напоминаниями о проектах. Когда вы не можете контролировать данные, не требующие активных шагов, они тормозят весь процесс.

Материалы, не требующие от вас активных действий, попадают в две крупные категории: справочная информация и напоминания о вещах, которые не предполагают срочных действий, но могут подразумевать какие-то шаги в будущем.

### Справочные материалы

Значительную долю материалов, которые оказываются у вас на рабочем столе и накапливаются в вашей жизни, составляет справочная информация. От вас не требуется никаких активных действий, но речь идет об информации, которую вы хотите оставить у себя по раз-

ным причинам. Ваши ключевые решения будут содержать ответы на следующие вопросы: какое количество материала имеет смысл держать у себя, сколько места ему отвести, в какой форме его хранить и где. В значительной мере ответы будут определяться индивидуальными или организационными мотивами, основанными на юридических или логических доводах или личных предпочтениях.

Психологическая проблема, с которой сталкивается большинство людей, имеющих дело с рутинной, состоит в том, что она остается "рутиной": они не могут решить, что требует от них активных действий, а что — нет. Если вы четко уяснили, что есть что, ссылочный материал не должен вызывать у вас чувства внутреннего напряжения или незавершенности: он должен стать вашей библиотекой. В таком случае единственный вопрос, на который вам следует ответить: насколько большая библиотека вам нужна. После того, как вы полностью внедрите данную методологию управления деятельностью, можете чувствовать себя абсолютно свободно в рамках предоставленного пространства (физического или виртуального). Увеличив размеры дискового пространства на своем компьютере, я стал хранить значительно больше электронных сообщений, чем раньше. По-моему, чем больше, тем лучше: ведь увеличение объемов сугубо ссылочных материалов не увеличивает психологической нагрузки.

### **Многообразие систем сортировки справочной информации**

Существует несколько способов организации справочного материала и множество инструментов, которые можно для этого использовать. Ниже приводится краткое описание некоторых из наиболее распространенных способов организации.

- Общее хранилище справочных материалов — бумажных и электронных.
- Объединение материалов в большие категории.
- "Ролодексы" и носители контактной информации.
- Библиотеки и архивы.

Общее хранилище справочных материалов. Хорошая система сортировки имеет критическое значение для обработки и упорядочения материалов. Она крайне необходима для упорядочения больших объемов бумажных материалов, которые обладают ценностью по той или иной причине. Общая система сортировки справочной информации формируется в процессе обработки "корзины". Вы должны быть в состоянии без труда поместить в хранилище любой клочок бумаги, к которому вам захочется обратиться позднее, причем система должна быть достаточно неформальной и доступной для того, чтобы этот клочок бумаги можно было уложить в алфавитный перечень, не отвлекаясь от текущей работы. (Если у вас еще нет такой системы, вернитесь к главе 4.)

---

Ваша система организации данных должна представлять собой простую библиотеку, к которой можно без труда обратиться, а не только напоминание о действиях, проектах, приоритетах и перспективах.

---

Большинству людей хватает от двухсот до четырехсот папок с бумажными справочными материалами общего характера и от тридцати до ста электронных папок.

Объединение материалов в большие категории. Любая тематическая информация, для хранения которой нужно более пятидесяти папок, должна быть помещена в отдельный раздел или ящик, где данные отсортированы по единственному критерию. Например, если вы за-

нимаетесь слиянием двух корпораций и сталкиваетесь с массой бумаг, можете выделить два или три шкафа целиком под документацию, возникающую в процессе работы. Если вы увлекаетесь садоводством, яхтенным спортом или приготовлением еды, то вам, возможно, понадобится целый ящик для папок, чтобы хранить всю документацию, касающуюся вашего хобби.

Помните, что если "предмет рассмотрения" предполагает наличие вспомогательных материалов, которые могут смешаться с другими тематическими сведениями, то вам, вероятно, придется выбирать, где держать данные: в общем хранилище или в специализированных папках для справочной информации. Когда вы читаете интересную статью о живых изгородях и хотите сохранить ее, куда она попадет: в шкаф под названием "Садоводство" или в общую систему, вместе с другими сведениями по домоводческим проектам? Общее правило таково: лучше всего придерживаться одной целостной системы хранения ссылочных сведений; исключение составляет только ограниченный диапазон отдельных тем.

"Ролодексы" и носители контактной информации. Значительная часть информации, которую вам нужно держать у себя, непосредственно касается людей из вашего окружения. Это может быть контактная информация всех типов — номера домашних, рабочих, мобильных телефонов, адреса, факсы, электронные адреса и т. д. Многие также хранят сведения о днях рождения членов семьи друзей и коллег, об их увлечениях, любимых винах и блюдах и т.д. В более официальной рабочей обстановке приходится отслеживать даты приема на работу, оценки производительности, цели и задачи, а также другие потенциально полезные сведения, необходимые для развития трудового персонала.

Раздел телефонов и адресов в большинстве блокнотов, которые продавались на протяжении последних пя-

тидесяти лет, вероятно, является наиболее популярным (наряду с календарем). Важно отметить, что речь идет о сугубо справочном материале. От вас не требуется никаких действий — это только информация, доступ к которой может понадобиться в будущем.

Итак, нет особого секрета в том, как организовать информацию: все определяется характером ваших индивидуальных нужд. Повторяю: проблемы начинаются, когда люди пытаются использовать свои электронные адресные книги фирмы Rolodex для напоминания о намеченных делах. Такой подход не работает. Если все действия, касающиеся ваших знакомых, будут определены и упорядочены в списки напоминаний, телефонные и адресные системы будут обычными адресными книгами.

В данном случае единственный вопрос, на который предстоит ответить, будет состоять в следующем: сколько информации нужно хранить, где и на каких носителях, чтобы иметь к ней постоянный доступ. Для этого не существует идеальных инструментов, но по мере того как малогабаритные цифровые носители становятся все легче применять и подсоединять к большим базам данных, у вас появляется возможность оперировать большими объемами данных с меньшими затратами.

Библиотеки и архивы: персонифицированный уровень. Потенциально полезная информация располагается на многих уровнях. Вы, вероятно, могли бы найти любые сведения, будь у вас воля докопаться до них. Ответы на вопросы, какой объем информации хранить у себя, в каких пределах и в какой форме, будут меняться в зависимости от характера ваших потребностей и умения обращаться с данными. По отношению к вашей личной организованности и производительности данный вопрос не является ключевым, поскольку все ваши проекты и действия упорядочены в систему, с которой вы регулярно работаете. Таким образом, справочный мате-

риал в любой форме представляет собой данные, которые нужно зафиксировать и сделать доступными в соответствии с вашими требованиями и наклонностями.

---

Если материал носит сугубо справочный характер, то единственный вопрос состоит в том, оправдывает ли он затраты места и времени, необходимые для его хранения.

---

Определенная степень согласованности позволяет упростить некоторые вещи. Какие сведения требуются постоянно? Их следует поместить в пресловутый блокнот или ввести в память цифрового секретаря? Какие данные требуются для деловых встреч и выездных мероприятий? Поместите их в портфель, пакет, ранец или сумку. Что может понадобиться для работы в офисе? Эти сведения следует поместить в личную файловую систему или в память компьютера, подключенного к сети. А как насчет ситуаций, возникающих в процессе работы? Материалы, относящиеся к ним, можно хранить в архиве отдела или в памяти внесистемного запоминающего устройства. Что можно при необходимости всегда найти в Интернете? Если информация понадобится вам после отключения от сети, распечатайте данные, пока вы подключены, и сохраните их в файл, который затем можно будет взять с собой на внешнем носителе.

Индивидуальная организация справочного материала обусловлена чисто логическими соображениями. В данной категории важнее всего разграничить проблемы, подразумевающие активное решение, и данные, не требующие от вас никаких действий. Как только вы это сделаете, у вас появится абсолютная свобода для упорядочения и сортировки необходимого объема ссылочного материала. Такое решение сугубо индивидуально: оно зависит от соотношения между ценностью получен-

ной информации и затрат времени и сил, необходимых для ее записи и хранения.

### **"Когда-нибудь/может быть"**

Последняя проблема в рамках системы организации заключается в том, как отслеживать задачи, которые нужно будет пересмотреть в будущем. К ним могут относиться самые разнообразные задачи: от поездки, запланированной на неопределенное будущее, до проектов, намеченных на следующий фискальный год, или навыков, которыми вы хотите овладеть. Для полномасштабного внедрения данной модели вам понадобится что-то вроде хранилища "замороженных" дел.

---

Дела, которыми вы планируете заняться когда-нибудь (может быть), ни в коем случае не являются мусором. Они могут входить в число самых интересных творческих замыслов, которые рождаются у вас на протяжении всей жизни.

---

Есть несколько способов архивирования проблем для будущего рассмотрения, которые позволяют выбросить их из головы и освободить ваше сознание. Вы можете вносить проблемы в списки "когда-нибудь/может быть" различного рода, оставлять напоминания в календаре или "памятной книжке".

### **Список "когда-нибудь/может быть"**

Весьма вероятно, что, полностью расчистив все загоулки своего сознания при сборе содержимого мысленной оперативной памяти, вы наткнулись на дела, в необходимости выполнения которых не уверены. "Изучить испанский язык", "купить лошадь для Марси", "покорить гору Вашингтон" и "построить коттедж для гостей" — типичные проекты, относящиеся к данной категории.

Если вы еще не создали список "Когда-нибудь/может быть" в той организационной системе, которую выбрали, я рекомендую вам это сделать. Заполняйте список всевозможными проблемами подобного рода, о которых сможете вспомнить, — этот процесс вызовет у вас прилив разнообразных творческих идей.

Вас, возможно, удивит тот факт, что некоторые из проблем, которые вы заносите в список, будут приходить вам в голову без видимых умственных усилий. Если вы позволите силе воображения изменить ваше мировосприятие и производительность, то без труда заметите, как осязаемое присутствие списка "Когда-нибудь/может быть" может внести массу интересных приключений в вашу жизнь и работу. Мы склонны использовать возможности, если уже обнаружили их и признали, что они осуществимы. Я, несомненно, испытал данный принцип на собственном опыте: обучение игре на флейте и яхтенному спорту начались для меня именно с этой категории. Кроме вашей корзины, есть два обильных источника замыслов для списка "Когда-нибудь/может быть": речь идет о вашем воображении и списке текущих проектов.

Создайте арсенал на базе творческой мысли. Чем бы вы хотели когда-нибудь заняться, будь у вас время, деньги и желание? Предлагаю вам составить свой список "Когда-нибудь/может быть". К типичным категориям относятся:

- вещи, которые необходимо купить или соорудить для дома;
- хобби, которыми можно заняться;
- навыки, которые стоит освоить;
- грани творческого самовыражения, которые можно исследовать;
- одежда и аксессуары, которые стоит купить;

- игрушки (приборы!), которые нужно приобрести;
- поездки, которые стоит совершить;
- организации, в которые нужно записаться;
- служебные проекты, в которых стоит поучаствовать;
- вещи, которые стоит увидеть и сделать.

Пересмотр текущих проектов. Теперь настало время пересмотреть список проектов с более высокой точки (т.е. с точки зрения вашей работы и целей) и подумать, не нужно ли перенести часть текущих проблем в список "Когда-нибудь/может быть". Если, поразмыслив, вы поняли, что одному из альтернативных проектов вы вряд ли сможете уделить внимание в течение нескольких месяцев, а то и дольше, то его следует переместить в данный список.

---

Мы вольны не совершать поступков, которые мы в силах совершить.

Аристотель

---

### **Особые категории в списке "Когда-нибудь/может быть"**

Вероятнее всего, у вас есть особые увлечения, которые подразумевают возможность осуществления массы замыслов. Удобно будет объединить эти замыслы в списки. Примеры таких замыслов приведены ниже.

- Пища — рецепты, меню, рестораны, вина.
- Занятия с детьми.
- Книги, которые нужно прочесть.
- Компакт-диски, которые нужно купить.
- Видеокассеты, которые стоит купить или взять напрокат.
- Культурные мероприятия.

- Интересные подарки.
- Идеи по садоводству.
- Сайты.
- Интересные маршруты выходного дня.
- Идеи для деловых встреч.
- Идеи для вечеринок.
- Идеи — разное (вы не знаете, куда еще их поместить!).

Списки подобного типа могут стоять на пересечении категорий справочного материала и "Когда-нибудь/может быть". К справочным сведениям их можно отнести, поскольку вы можете просто собирать и добавлять в список названия хороших вин, ресторанов или книг, а к классу "Когда-нибудь/может быть" — потому что у вас будет возможность регулярно обращаться к списку, чтобы в определенный момент вспомнить об одном или нескольких проектах.

В любом случае, в этом состоит еще одна серьезная причина, по которой стоит завести организационную систему, позволяющую легко и просто фиксировать идеи, способные придать вашей жизни значимость и разнообразие, не замусоривая свой разум и рабочее пространство нерешенными и незавершенными проблемами.

### **Угроза появления папок и стопок**

#### **"Отложить для последующего ознакомления"**

Многие создают стопку, папку или целый ящик под названием "Отложить для последующего ознакомления", которое в общих чертах подходит под определение категории "Когда-нибудь/возможно". Они говорят себе: "Когда будет время, возможно, мне захочется этим заняться", и папка "Отложить для последующего ознакомления" кажется самым подходящим местом для таких материалов. Лично я не рекомендую создавать подсистемы данного типа, поскольку практически

в каждом из случаев, с которыми я сталкивался, клиент "откладывал" материал, но так и не возвращался к нему: стопка приводила его в замешательство и вызывала подсознательное внутреннее сопротивление. Категория "Когда-нибудь/может быть" теряет свою ценность, если периодически сознательно не возвращаться к ней.

Также есть существенная разница между эффективным инструментом, таким как папка "Когда-нибудь/может быть", и некой безразмерной емкостью для "рутины". Как правило, значительную часть рутинного материала нужно сразу выбросить, какие-то сведения следует перенести в категорию "Прочитать/просмотреть", какие-то — в раздел справочной информации, а некоторые данные нужно поместить в календарь или памятную книжку, чтобы вернуться к ним через месяц или в начале следующего квартала, причем определенные документы могут предполагать дальнейшие активные действия с вашей стороны. Не один раз, проработав чей-то ящик (или папку) "Отложенного для последующего рассмотрения" материала, я обнаруживал, что там ничего не осталось!

### **Использование календаря для последующей деятельности**

Календарь можно с пользой применять для размещения напоминаний о делах, которые вы можете наметить на будущее. Большинство людей, которых я тренировал, были очень далеки от максимальной эффективности использования календаря: иначе они, вероятно, помещали бы туда гораздо больше сведений.

Одно из трех назначений календаря — хранение информации, привязанной к конкретному дню. Эта категория может включать целый ряд данных, но один из наиболее творческих способов развить указанное направление применения календаря — вносить туда дела, которые вы хотите выбросить из головы, чтобы вернуться

к ним позднее. Вот несколько из многочисленных примеров данных, которые можно заносить в календарь.

- "Спусковые механизмы" для активизации проектов.
- Мероприятия, в которых вы хотели бы поучаствовать.
- Катализаторы принятия решений.

"Спусковые механизмы" для активизации проектов. Если у вас есть проект, о котором не нужно думать сию секунду, но вы хотите вспомнить о нем в будущем, считая, что он заслуживает вашего внимания, то можно выбрать подходящую дату и записать напоминание о проекте на соответствующий день. Его следует поместить в ячейку календаря, предназначенную для напоминаний о действиях, намеченных на конкретный день (а не на конкретное время); когда этот день настанет, вы увидите в календаре напоминание и внесете замысел в список на правах одного из активных проектов. Типичными примерами таких проектов являются:

- Специальные мероприятия, которые следует проводить в определенное время (запуск новых продуктов на рынок, кампании по сбору средств и т.д.).
- Регулярные мероприятия, к которым вы должны готовиться, такие как сверка бюджета, ежегодные конференции, планерки или совещания (например, когда вам следует внести "ежегодную конференцию по продажам" в список проектов?).
- Памятные даты для выдающихся людей, которые требуют от вас каких-либо действий (дни рождения, годовщины, праздники, предполагающие вручение подарков, и т.д.).

Мероприятия, в которых вы хотели бы поучаствовать. Допустим, вы постоянно получаете уведомления о семинарах, конференциях, выступлениях, а также публичных и культурных мероприятиях, в которых

вам хочется принять участие по мере их приближения. Так что определите, когда наступит это "приближение", и поместите соответствующее напоминание под нужной датой — например.

- Завтрак с представителями торговой палаты, назначенный на следующий день.
- Завтрашняя распродажа билетов на игры команды Tigers в этом сезоне.
- Радиопередача по каналу "Австралия" сегодня вечером.
- Шашлыки для церковного прихода в воскресенье.

Если вам в голову приходят подобные идеи, которые вы бы хотели поместить в систему, сразу так и сделайте.

Катализаторы принятия решений. Возможно, вы периодически сталкиваетесь с важными решениями, которые не в состоянии принять сразу (или у вас просто нет такого желания). В этом нет ничего страшного, если вы пришли к выводу, что необходимая дополнительная информация должна поступить к вам скорее из внутреннего, нежели из внешнего источника (иными словами, утро вечера мудренее). (Естественно, информацию из внешних источников вам следует поместить в список дальнейших действий или ожиданий.) Но чтобы вас не беспокоил отказ от срочного принятия решения, лучше подстраховаться: вам потребуется надежная гарантия, позволяющая в надлежащий момент сосредоточиться на проблеме<sup>5</sup>\*

---

Решение об отказе от принятия решения вполне допустимо, если у вас есть система, позволяющая его отложить.

---

<sup>5</sup> Если вашим календарем пользуется группа людей, то нужно разделять напоминания подобного рода. Цифровые календари обычно располагают функцией "персональной" категоризации: вы можете воспользоваться ею для ввода сведений, которые, на ваш взгляд, не обязательно видеть посторонним.

Типичные подразделы данной категории включают такие спорные вопросы, как:

- нанять/уволить;
- объединиться/купить/продать/изъять капитал;
- сменить работу/начать карьеру заново.

Очевидно, я уделяю слишком мало места столь серьезной теме, но вам стоит спросить себя: "Есть ли какое-то важное решение, для которого необходим катализатор, позволяющий ему просто "повисеть в воздухе" некоторое время?" Если ответ утвердительный, поместите в календарь какое-нибудь напоминание, чтобы можно было вернуться к проблеме позднее.

### **Обобщенная памятная книжка**

Один из эффективных инструментов записи проблем, не предполагающих срочных действий, но способных потребовать от вас активных шагов в будущем, — памятная книжка<sup>6</sup>. Будучи трехмерной версией календаря, она позволяет фиксировать физические напоминания о том, что вы захотите увидеть или вспомнить (не сейчас, а в будущем). Памятная книжка — весьма эффективный инструмент, с помощью которого вы сможете создать собственное почтовое отделение и "отправлять" послания самому себе для получения в назначенный день. Я использую памятную книжку годами и даже не представляю, что бы делал без нее.

Как правило, обобщенная памятная книжка представляет собой простую систему папок, позволяющую рассортировать бумаги и другие физические напоминания таким образом, чтобы информация, которая нужна вам на конкретную дату в будущем, "автоматически" оказывалась в корзине в назначенный день.

---

<sup>6</sup> Также известная под названием "следающей" папки, или папки "переноса".

Если у вас есть секретарь или ассистент, вы можете хотя бы частично переложить данную задачу на него или на нее, при условии, что у него (у нее) под рукой имеется одна из рабочих версий аналогичной системы. Типичными примерами могут быть следующие напоминания.

- "Передайте мне эту повестку дня утром в день совещания".
- "Верните мне эти материалы в понедельник, чтобы я мог их обдумать заново: они касаются совещания, намеченного на среду".
- "Напомните мне о поездке в Гонконг за две недели до вылета, чтобы мы могли распланировать детали".

Таким образом, в течение рабочей недели вы будете извлекать и просматривать папку, посвященную соответствующей дате.

Поскольку вы можете (и, вероятно, должны) упорядочивать материалы, чтобы иметь возможность хранить столько информации, сколько нужно, я рекомендую вам вести собственную памятную книжку, если вы в состоянии сделать ее атрибутом своего жизненного стиля. Она может выполнять массу полезных функций, лежащих за пределами круга обязанностей вашего ассистента, которыми вы, возможно, захотите воспользоваться. Я использую памятную книжку для хранения билетов и подтверждений рейсов, брошюр и карт с маршрутами путешествий, почтовых уведомлений о грядущих событиях, информации о разнообразных "возможных покупках", которые наметил на будущее, и т.д.

Итог: действующая памятная книжка отнимает у вас по одной секунде времени ежедневно, но отдача на порядок превышает затраты времени и усилий.

Создание обобщенной памятной книжки — картотеки. Вам понадобится сорок три папки — тридцать одна, помеченная числами от 1 до 31, и еще двенадцать —

с названиями месяцев. "Ежедневные" папки ставятся спереди, начиная с завтрашней даты (если сегодня — 5 октября, то номер первой папки — 6). Следующие за ней папки соответствуют дням месяца (от 6 до 31). За папкой с числом 31 располагается папка за следующий месяц (ноябрь), а за ней — папки, посвященные числам с 1 по 5. За ними идут папки, отведенные под остальные месяцы (с декабря по октябрь). Содержимое папки за следующий день ежедневно переносится в корзину, затем папка ставится за последнюю из ежедневных папок (в нашем случае папка за 6 октября станет папкой за 6 ноября). Аналогичным образом, когда папка за следующий месяц достигает начала списка (31 октября, после того, как вы освободите дневную папку, в начале окажется папка "Ноябрь", а за ней — ежедневные папки с 1 по 31), ее содержимое переносится в корзину, и она занимает место в конце списка ежемесячных папок (теперь она будет отведена под ноябрьские данные на следующий год). Такую систему можно назвать "вечной": в каждый конкретный момент в ней содержатся папки на следующий тридцать один день и на следующие двенадцать месяцев.

Существенное преимущество использования папок в обобщенной памятной книжке в том, что они позволяют хранить реальные документы (форма, которую нужно заполнить в определенный день, записка, которую нужно просмотреть тогда-то, телефонограмма, требующая от вас конкретных действий в конкретное время, и т.д.). Пример на рис. 7.2.

Чтобы система работала, ее нужно ежедневно обновлять. Если вы забудете освободить папку завтрашнего дня, то не сможете доверять системе: будут упущены важные сведения, с которыми придется разбираться другими способами. Если вы уезжаете (или не имеете доступа к памятной книжке на выходных), то следует до отъезда проверить папки за те дни, в течение которых вы будете отсутствовать.

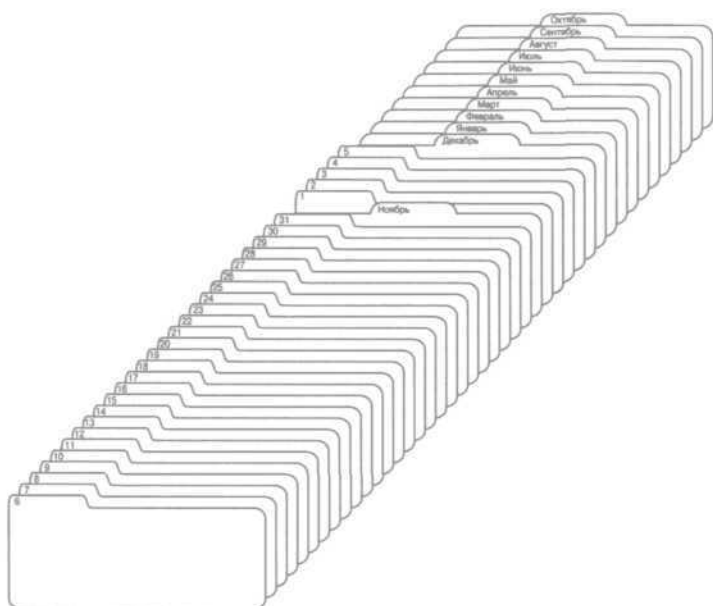


Рис. 7.2. Образец организации памятной книжки (5 октября)

## Контрольные списки: содержательные напоминания

Последняя тема, достойная рассмотрения и относящаяся к системе личной организации, — это ведение и составление контрольных списков, т.е. перечней возможных составляющих для проектов, мероприятий и направлений деятельности, представляющих ценность, интерес или круг обязанностей.

Самые содержательные контрольные списки часто составляются в конце грамотной консультации, проведенной с рабочей группой или командой. Хорошие списки также указывают приоритетные направления подготовки персонала или набора новых сотрудников.

Когда я вместе с клиентами вычищаю их почтовые корзины и знакоюсь с проблемами, которые их беспокоят, мы часто натываемся на записки, адресованные человеком самому себе, примерно следующего содержания:

- "чаще делать зарядку";
- "позаботиться о том, чтобы каждый тренинг можно было оценить";
- "проводить больше свободного времени с детьми";
- "сосредоточить усилия на направлении проектного планирования";
- "поддерживать высокий моральный уровень в коллективе";
- "позаботиться о соблюдении корпоративных стратегий";
- "своевременно оформлять оплату счетов клиентами".

Как быть с такими, более расплывчатыми типами внутренних проблем и акцентов?

### **Сначала уточните существенные проекты и действия**

Для большинства рутинных проблем такого типа по-прежнему остается проект и/или действие, которое нужно определить. "Чаще делать зарядку" для большинства людей в действительности означает: "Составить программу регулярного выполнения упражнений" (проект) и "Позвонить Салли, чтобы она посоветовала тренера" (реальное активное действие). В подобных случаях существенные проекты и действия все равно нужно уточнить и упорядочить в личную систему.

Но есть некоторые вещи, которые нельзя безоговорочно отнести к данной категории.

## **Выделение ключевых сфер деятельности и ответственности**

Такие цели, как поддержание хорошей физической формы или физическое здоровье и жизненная энергия", вероятно, все равно нужно будет внести в какой-то справочный контрольный список, к которому вы будете регулярно обращаться. В вашем сознании постоянно формируется множество новых представлений о желаемых результатах, стандартов и альтернативных вариантов поведения, и знать, что они собой представляют в конкретный момент, всегда полезно.

Ранее я предположил, что существует как минимум шесть четких уровней "работы", каждый из которых требует отдельного рассмотрения и анализа. Полный перечень всего, что кажется вам важным и занимает ваше внимание на каждом из этих уровней, мог бы составить огромный контрольный список. В него могут войти:

- карьерные цели;
- работа;
- семья;
- взаимоотношения;
- общество;
- здоровье и жизненная энергия;
- финансовые ресурсы;
- творческое самовыражение.

А затем, когда вы спуститесь на уровень ниже, вам могут потребоваться напоминания, касающиеся основных сфер ответственности, сотрудников, ценностей и т.д. Их перечень может содержать следующие пункты:

- моральный климат в коллективе;
- процессы;

- сроки;
- аспекты кадровой политики;
- рабочая нагрузка;
- сообщение.

Все эти пункты по очереди могут быть включены в списки вашей индивидуальной организационной системы в качестве напоминаний о том, как поступать, чтобы не сбиться с курса и удержаться наплаву.

### **Самые непривычные ситуации требуют наиболее жесткого контроля**

Уровень нашей потребности в составлении контрольных списков и создании внешних рычагов обратно пропорционален нашей осведомленности в заданной сфере ответственности. Если вы уже давно занимаетесь одним и тем же делом, и ситуация не требует от вас никаких изменений, то, чтобы сохранять над ней контроль, необходим минимальный уровень внешней персональной организации. Вы знаете, когда что должно происходить и как выполнять поставленные задачи, а ваша система вполне пригодна для работы в своем нынешнем состоянии. Но зачастую складывается обратная ситуация.

Вы очень часто ощущаете потребность в контрольном списке определенного рода, который помог бы вам сосредоточиться, пока вы не вникнете в суть задачи. Например, если бы ваш директор вдруг отлучился, и вы внезапно оказались бы на его месте, то вам понадобился бы целый ряд представлений и принципов, которые бы на первых порах помогли вам разобраться со всеми аспектами в рамках новой работы. А если вас только что наняли на новую должность, с новыми обязанностями, с которыми вы относительно мало знакомы, то вам потребуется набор рычагов и структура деятельности хотя бы на первые несколько месяцев.

Мне приходилось составлять списки направлений деятельности, которые нужно было держать под контролем, пока все не становилось на свои места. Например, когда мы с женой решили создать радикально новую структуру деятельности, которой занимались долгие годы, я взял на себя круг обязанностей, относившихся к совершенно новым для меня сферам, а именно: бухгалтерской, компьютерной, маркетинговой, правовой и административной. На протяжении нескольких месяцев мне приходилось держать под рукой контрольные списки обязанностей, чтобы по мере возможностей восполнять возникающие пробелы и бороться с превратностями переходного периода. Когда деятельность частично вошла в привычное русло, я передал управление "автопилоту" и перестал ощущать необходимость в контрольном списке.

---

Контрольные списки могут быть весьма полезны: они позволяют понять, о чем *не* следует беспокоиться.

---

### **Контрольные списки различных уровней**

В случае необходимости будьте готовы к созданию контрольных списков любого типа. Число возможных вариантов бесконечно: от списка базовых жизненных ценностей до списка вещей, которые нужно взять в палаточный городок. Составление списков по мере надобности — это одна из самых мощных и в то же время самых элегантных и простых процедур, которые вы можете внедрить в свою жизнь.

Развить творческое мышление вам поможет следующий список тем контрольных списков, которые я успешно использую в своей работе.

- Личные убеждения (индивидуальные жизненные ценности).

- Сферы профессиональной ответственности (или Ключевые сферы ответственности).
- Контрольный список для поездки (все дела, которые нужно начать или завершить до отъезда).
- Еженедельный обзор (все сведения, которые необходимо пересматривать или обновлять каждую неделю).
- Элементы программы подготовки (все проблемы, которые необходимо решить при организации мероприятия, до или после его проведения).
- Клиенты.
- Контрольный список конференций (все, о чем стоит подумать при организации конференции).
- Основные акценты (основные жизненные роли и обязанности).
- Ключевые фигуры в моей жизни/работе (отношения, которые следует регулярно пересматривать с целью достижения совершенства и реализации возможностей).
- Организационная таблица (основные субъекты и сферы производства, которыми нужно руководить и заниматься).
- Индивидуальное развитие (черты характера, которые нужно регулярно переоценивать для достижения внутреннего равновесия и развития личности).

Пусть обращение с контрольными списками, спонтанными или более постоянными, не представляет для вас сложности. Будьте готовы создавать и удалять их в случае необходимости. Используйте их надлежащим образом, и они станут прекрасным средством повышения личной продуктивности.

Если вы собрали воедино все дела, которые представляют собой незамкнутые циклы в вашей жизни и рабо-

те, обработали каждый из намеченных пунктов в контексте их значения для вас и требуемых действий и упорядочили результаты в целостную систему, содержащую актуальный и полный обзор (общий и подробный) всех текущих и "возможных" проектов, значит вы готовы к следующей стадии освоения искусства достижения высокой продуктивности без внутреннего напряжения — процесса пересмотра проблем.

## Пересмотр данных: как поддерживать систему в рабочем состоянии

Задача всей методологии управления рабочим процессом состоит не в том, чтобы оставить мозг без дела, а, скорее, в том, чтобы повысить эффективность и результативность его работы. Но чтобы получить широкую свободу, сознание должно постоянно анализировать задачи и действия. Вы должны быть уверены, что занимаетесь именно тем, чем нужно, и можете позволить себе не делать того, чего не делаете. Постоянный пересмотр содержимого системы, поддержание ее актуальности и функциональности являются необходимыми условиями контроля над проблемами.

К примеру, если у вас есть список звонков, которые нужно совершить, то, как только вы забудете внести туда хотя бы один намеченный звонок, ваше сознание перестанет доверять системе и не сможет отвлечься от мысленных заданий более низкого уровня. Ему придется снова вспоминать, обрабатывать сведения и напоминать вам о них, а это, как вы уже убедились, удастся не всегда.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что ваша система не может быть статичной. Чтобы вы смогли верно определять дальнейшие действия, нужно постоянно обновлять ее. Система должна предполагать постоянный и грамотный анализ вашей жизни и работы с нескольких ракурсов.

На данном этапе следует задаться двумя важными вопросами.

- На что вы обращаете основное внимание в системе и когда?
- Что нужно делать и как часто, чтобы система бесперебойно работала, а вы могли выйти на новый уровень мышления и деятельности?

Грамотный процесс пересмотра позволит вам достичь новых высот творческого мышления в основных сферах деятельности и жизни. На описанный уровень мышления помогают выйти как полная концентрация внимания, так и спонтанный мозговой шторм, которые усиливаются и подзаряжаются благодаря постоянному личному пересмотру списка действий и проектов.

## На что следует обращать внимание и когда

Ваша система и деятельность должны быть организованы таким образом, чтобы вы могли видеть все возможные варианты действий тогда, когда они необходимы. На самом деле принцип продиктован соображениями здравого смысла, но мало кто оттачивает мастерство обработки и сортировки информации до максимально эффективного уровня.

Имея доступ к телефону и немного свободного времени, просмотрите список телефонных звонков, которые нужно совершить, а затем выделите самый важный из них либо вообще прекратите беспокоиться насчет звонков. Когда вы готовитесь к беседе с начальником или деловым партнером, продумайте самые важные вопросы, которые предстоит обсудить: тогда вы будете уверены, что с максимальной эффективностью используете рабочее время. Если вам нужно заехать в химчистку за одеждой, сначала бегло просмотрите список остальных дел, которые, возможно, сможете выполнить по дороге.

---

Обычно для обзора проблем достаточно всего нескольких секунд в день, если вы просматриваете списки нужных дел в нужное время.

---

Люди часто спрашивают меня: "Сколько времени вы тратите на обзор своей системы?" Мой ответ прост: "Ровно столько, сколько мне необходимо для того, чтобы спокойно делать свои дела". В действительности это несколько раз по несколько секунд в течение дня. Большинство людей не могут понять, что мои списки — это, в некотором роде, офис. Вы можете держать самоклеющиеся листки и телефонограммы на рабочем месте, а я держу их в списках дальнейших действий. Если вы полностью собрали, обработали и упорядочили свои материалы, то, скорее всего, вам придется время от времени тратить лишь несколько секунд на обращение к системе за ежедневными напоминаниями.

### **Сначала посмотрите в календарь**

Вероятно, чаще всего вы будете просматривать ежедневник и обобщенную памятную книжку — картотеку (если вы ее завели), чтобы разглядеть "неровности рельефа" и подумать, что нужно сделать. Сначала вы должны узнать параметры места и времени. Если вы будете знать, что с восьми утра до шести вечера вам предстоит сплошные встречи и вряд ли удастся выкроить полчаса на обед, это поможет вам принять необходимые решения, касающиеся любых других действий.

### **...потом — в списки дел**

Когда вы пересмотрите задачи, намеченные на конкретные дни и на конкретное время, и предпримете все необходимые шаги в рамках их выполнения, следующим объектом обзора станут списки дел, которыми вы могли бы заняться в сложившейся ситуации. Напри-

мер, находясь в офисе, вы будете обращаться к спискам звонков, операций за компьютером и офисных дел. Это совсем не означает, что вы обязательно должны предпринимать какие-либо из действий, упомянутых в списках; нужно будет только сравнить их с потоком других намеченных дел: это позволит вам заняться наиболее приоритетным направлением деятельности. Вам нужна уверенность в том, что вы не упускаете из виду ничего существенного.

Если вы доверяете своему календарю и постоянно обновляете списки дел, то, кроме них, в вашей системе не будет объектов, к которым понадобится обращаться чаще, чем раз в несколько дней. Бывали дни, когда мне не нужно было заглядывать ни в один из списков, потому что с самого начала (из календаря) было ясно, чего я не смогу выполнить.

### **Обзор материалов, соответствующих ситуации**

В любой момент времени вам может понадобиться какой-то из списков. Когда вы и ваша половина расслабляетесь в конце рабочего дня, и вам хочется убедиться, что вы надлежащим образом заботитесь о вашем общем "деле", т.е. о доме и семье, вы подумаете о накопившихся вопросах друг к другу. С другой стороны, если начальник заглянет к вам и пригласит на личную беседу о текущем состоянии дел, то весьма полезно иметь под рукой список актуальных проектов и повестку дня для их всестороннего обсуждения.

### **Как обновлять систему**

Главный фокус, лежащий в основе поддержания надежности всей организационной системы, состоит в том, чтобы регулярно обновлять свое сознание и саму систему, рассматривая ее в более широком ракурсе. Впрочем,

вам не удастся этого сделать, если ваши списки слишком сильно отстают от действительности. Самообман тут не поможет: если ваша система устарела, то мозгу придется снова полностью прорабатывать весь процесс запоминания на более низком уровне.

---

Чтобы сделать знания продуктивными, мы должны научиться видеть и лес, и деревья. Необходимо учиться выстраивать взаимосвязи.

Питер Друкер

---

Вероятно, указанная проблема — самая серьезная. Если вы ощутили, что означает полная свобода сознания и контроль над всеми текущими делами, сможете ли вы предпринимать шаги, необходимые для соблюдения этого стандарта в повседневной деятельности? Многие годы, потраченные на исследование и внедрение методологии в работе массы людей, заставили меня понять, что золотым ключиком к постоянной эффективности процесса является еженедельный обзор проблем.

### **Сила еженедельного обзора**

Если вы подобны мне и большинству других людей, то, какими бы благими ни были ваши намерения, мир будет врываться в вашу жизнь гораздо быстрее, чем вы сможете его обуздать. Похоже, многие из нас от природы склонны нагружать себя множеством проблем, значительно превышающим объем работы, с которой мы в состоянии справиться. Мы каждый день назначаем деловые встречи, идущие вплотную, одна за другой, посещаем мероприятия, проводимые после окончания рабочего дня, где рождаются идеи и ставятся вопросы, которые нам нужно решать, и втягиваемся в замыслы и проекты, способные вознести наше творческое мышление в заоблачные выси.

Именно этот водоворот бурной деятельности и обуславливает крайнюю важность еженедельного обзора. Он дает время на запись, переоценку и пересмотр проблем, решение которых позволяет сохранить равновесие. Другого способа выполнить необходимую перегруппировку задач, одновременно пытаясь справиться с повседневными делами, просто не существует.

---

Вы обязательно будете хвататься за массу возможностей, с которыми ваша система не сможет справляться ежедневно.

---

Еженедельный обзор позволяет концентрировать внимание на важных проектах с появлением новых входных данных и отвлекающих факторов, возникающих в течение недели. Вам придется научиться говорить "нет" быстрее и чаще, чтобы оставаться наплаву и не испытывать внутреннего дискомфорта. Научившись мыслить категориями проектов, вы сможете значительно облегчить себе работу.

## Что такое еженедельный обзор

Очень просто: еженедельный обзор — это любая процедура, позволяющая вам снова освободить сознание. Он затрагивает все стадии управления рабочим процессом — сбор, обработку, сортировку и пересмотр всех ваших нерешенных задач — и длится до тех пор, пока вы не сможете с уверенностью сказать: "Я четко знаю весь перечень дел, которыми не занимаюсь сейчас, но мог бы заняться, будь у меня такое желание".

В будничном, практическом контексте, требуемая последовательность действий выглядит следующим образом.

Разберитесь с неприкаянными бумагами. Повытаскивайте всевозможные клочки бумаги, визитки, квитанции, завалившиеся в закоулках рабочего стола, в

карманах и других местах. Уложите все, что найдете, в корзину для обработки.

Обработайте свои записи. Пересмотрите все записи в учетном журнале, заметки с совещаний или записки, нацарапанные на листках из блокнота. Разложите их по соответствующим категориям: документы, требующие активных действий, проекты, ожидания, календарные события и "когда-нибудь/может быть". Упорядочьте любые справочные записи и материалы. Расставьте материалы "Прочитать/просмотреть". Отнеситесь к делу с должной строгостью: проработайте все записи и идеи, касающиеся связей, проектов, новых замыслов, и входные материалы, накопившиеся с момента последней загрузки, все ненужное — выбросьте.

Календарные данные прошлых периодов. Внимательно просмотрите прошедшие даты в календаре, проверьте, не осталось ли в нем напоминаний об активных шагах, справочной информации, и переместите данные в действующую систему. Вы должны быть в состоянии перенести в архив все календарные данные за прошлую неделю, не упуская ничего из виду.

Календарные данные будущих периодов. Взгляните на отмеченные в календаре предстоящие события (долго- и краткосрочные). Зафиксируйте действия, касающиеся организации и подготовки предстоящих мероприятий.

Выбросьте все из головы. Запишите (в соответствующие категории) любые новые проекты, дальнейшие действия, ожидания, возможные шаги, которые еще не зафиксированы.

Пересмотрите списки проектов (и существенных результатов). По очереди оцените состояние выполнения проектов, достижения целей и результатов; убедитесь в том, что в системе отмечено хотя бы одно решающее действие по каждому замыслу.

Пересмотрите списки дальнейших действий. Отметьте выполненные действия. Проверьте наличие напоминаний о дальнейших активных шагах, которые нужно предпринять.

Пересмотрите список ожиданий. Запишите любые действия, за которыми нужно проследить. Проверьте, какие ожидаемые действия выполнены.

Пересмотрите список "Когда-нибудь/может быть". Проверьте, какие проекты могли стать актуальными и, если таковые имеются, перенесите их в список проектов. Вычеркните пункты, которые вас больше не интересуют.

Просмотрите содержимое папок "Подвешенные проблемы" и "Сопутствующие материалы". Просмотрите все вспомогательные материалы, касающиеся текущей работы, чтобы наметить новые шаги, свершения и ожидания.

Подходите к делу творчески и действуйте решительно. Не появилось ли у вас каких-нибудь новых, чудесных, сумасшедших, творческих, заразительных, рискованных идей, которые можно добавить в систему?

Процедура пересмотра продиктована здравым смыслом, но мало кто из нас выполняет ее с максимальной эффективностью, сохраняя ясность мыслей и ощущение внутреннего равновесия.

---

"Точка зрения" — это то самое сугубо человеческое решение проблемы информационной перегрузки, интуитивная процедура сокращения объема данных до существенного и контролируемого минимального уровня.... В мире, который изобилует содержанием, точка зрения станет самым дефицитным ресурсом.

Поль Саффо

---

### **Подходящее время и место для обзора**

Еженедельный обзор настолько важен, что вы просто обязаны воспитать в себе привычки, создать обста-

новку и подготовить инструментарий для его проведения. Когда будет создана зона спокойного контроля, о которой говорится в книге, вам уже не придется особо беспокоиться об обзоре — вы должны будете снова вернуться к стандартам персональной организации.

А до этого момента каждую неделю делайте все, что считаете нужным, чтобы заставить себя абстрагироваться от повседневных проблем на пару часов — не отстраниться, а подняться хотя бы на 10 000 футов и навестить упущенное.

Если у вас есть такая роскошь, как рабочее пространство в офисе, где можно как-то абстрагироваться от людей и повседневного общения, и если ваше рабочее время хотя бы отдаленно напоминает обычную сокращенную рабочую неделю, советую выделять для обзора проблем по два часа каждую пятницу в первой половине дня. Такой выбор времени определяется тремя факторами.

- События прошедшей недели, скорее всего, еще не успевают забыться, и вы в состоянии провести детальное вскрытие ("Ах да, нужно не забыть зайти к ней и спросить...").
- Когда вы (обязательно) наткнетесь на действия, которые требуют связаться с людьми на работе, у вас еще будет время это сделать до того, как они уедут на выходные.
- Это прекрасно — очистить все уровни вашего сознания, чтобы быть в состоянии развеяться и отдохнуть на выходных, когда ничто не занимает ваши мысли.

Впрочем, быть может, вы относитесь к типу людей, у которых нет традиционных выходных. Мне, например, часто приходится по субботам и воскресеньям работать не меньше, чем по средам. Но у меня есть преимущество (возможно, сомнительное, на первый взгляд) —

частые и долгие авиаперелеты, которые предоставляют прекрасную возможность для того, чтобы наверстать упущенное. Мой добрый друг и клиент, сотрудник крупнейшей в мире аэрокосмической компании, соблюдает особый ритуал релаксации: каждый субботний вечер он устраивается в своем домашнем офисе и обрабатывает сотни записей, сделанных на протяжении недели во время многочисленных деловых встреч.

Независимо от образа жизни, вам нужен ритуал еженедельной перегруппировки проблем. Вероятно, вы уже соблюдаете некое подобие такого (или близкого) ритуала. В таком случае развейте в себе эту привычку, добавив к ней процедуру обзора проблем с большей высоты.

Труднее всего выделить время для обзора, когда человек постоянно востребован на работе или находится в домашней обстановке: такие люди совсем не располагают временем на пересортировку проблем. Среди специалистов, с которыми я сталкивался, сильнее всего подвержены стрессу те, кто должен постоянно реагировать на изменения в ситуации на работе (агенты по продаже акций или начальники штабов), а потом — возвращаться домой к паре малолетних детей и супруге, которая тоже работает. Самые везучие из них могут позволить себе на часок расслабиться, пока едут в поезде.

Если вы узнали себя в приведенном описании, то самой серьезной проблемой для вас станет налаживание процесса регулярной пересортировки проблем в те моменты, когда вы не сталкиваетесь с жизненными тяготами непосредственно. Вам придется либо смириться с необходимостью выделить время после окончания рабочего дня по пятницам, либо отвести место и время для спокойного пересмотра проблем за работой, которую вы выполняете дома.

Время для оперативного обзора в сфере руководства. Я советовал многим руководящим работникам выде-

лить в своем графике по два часа каждую пятницу. Для них самой серьезной проблемой было соблюдение равновесия между качественным мышлением и срочными требованиями критически важных текущих интерактивных задач. Это — сложный момент. Впрочем, самые опытные и мудрые осознают значимость принесения срочных, на первый взгляд, дел в жертву истинно важным задачам, и создают островки свободного времени для проведения подобной процедуры.

---

Лучшие идеи, касающиеся работы, не посетят вас, пока вы работаете.

---

Но даже начальники, которые регулярно выделяют время для анализа работы, часто проводят "скомканный" пересмотр проблем на более приземленном уровне, им приходится преодолевать пробел, чтобы подняться на высоту 10 000 футов. Между сплошными встречами и суетой вокруг японского пруда во дворе, возле которого можно пить шардоне на закате, должен быть несколько более высокий уровень анализа и пересортировки проблем, необходимый для контроля деятельности и концентрации внимания. Если вы считаете, что полностью определили, уяснили и проанализировали все незамкнутые циклы, а также определили дальнейшие действия в рамках их завершения, то, наверное, вы занимаетесь самообманом.

---

Мышление — это сама суть, самое сложное занятие в бизнесе и в жизни. Строители империй тратят на интеллектуальные усилия полчаса... пока остальные предаются увеселениям. Если вы не чувствуете, что постоянно совершаете самостоятельные умственные усилия... значит вы поддаетесь лени, и уже не властны над своей жизнью.

Дэвид Кекич

---

## Обзор с точки зрения общей картины

Да, в определенный момент вы должны уяснить более существенные результаты, долгосрочные цели, ценности и принципы, которые полностью определяют и проверяют ваши решения.

Каковы, по вашему мнению, ключевые цели и задачи вашей работы? Каких результатов вы хотите достичь через год или три? Как продвигается ваша карьера? Позволяет ли ваш жизненный стиль полностью реализовать себя? Вы заняты тем, чем действительно хотите, или должны заниматься этим с точки зрения долгосрочных перспектив?

Уровни 30 000 или 50 000 футов нельзя назвать явным предметом рассмотрения данной книги. Но ее скрытая цель состоит именно в том, чтобы заставить вас действовать исходя из более широких перспектив, помочь вам преуспеть в самовыражении и достижении более обобщенных жизненных целей, к которым мы все стремимся. По мере того как вы увеличите скорость и темпы освобождения "взлетной полосы" и уровня 10 000 футов в своей жизни и работе, не забывайте время от времени обращаться к другим уровням деятельности, чтобы сохранять ясность мыслей.

Насколько часто следует задаваться более общими вопросами описанного характера, можете знать только вы сами. В этой связи я хотел бы подчеркнуть следующий принцип:

Расценивайте свою жизнь и работу с нужных позиций, принимайте нужные решения в нужное время, чтобы по-настоящему освободиться.

Итак, мы подошли к конечной точке, к завершающей стадии методологии индивидуального сбора, обработки, сортировки и пересмотра проблем: сейчас среда, время — 9:22 утра — что делать?

## Действия: как выбрать лучший вариант

Так чем же заняться, когда дело доходит до реального рабочего дня и нужно "пахать", засучив рукава?

Мой совет прост: прислушайтесь к голосу своего сердца. Или души. Или, если у вас аллергия на подобные слова, попробуйте другие: "нутром чую", "спиной чувствую", "интуиция подсказывает".

---

Всегда и полностью доверяйте своей интуиции. Впрочем, есть масса шагов, которые вы можете предпринять, чтобы это доверие усилилось.

---

Это не значит, что нужно пустить всю жизнь на самотек, хотя, возможно, для вас смысл приведенных вырваний именно таков. Я и сам на определенном жизненном этапе из мести пошел по этому пути и могу поклясться, что усвоенные тогда уроки были, безусловно, ценными, хотя, возможно, и необязательными<sup>1</sup>.

Я обнаружил три приоритетных направления, которые прекрасно помогают при определении дальнейших действий (см. главу 2):

- Четыре критерия выбора текущих действий.
- Модель анализа повседневной работы.

---

<sup>1</sup> Есть масса способов бросить все. Вы можете игнорировать физический мир и его реалии и довериться универсуму. Я так и поступил и получил замечательный опыт. Но такого опыта я бы никому не пожелал. Довериться внутреннему чутью, его мудрости и практичности в том мире, в котором вы живете, — это совершенно новый уровень мышления. Доверие к самому себе и к источникам жизненной мудрости — гораздо более успешный вариант свободы и индивидуальной продуктивности.

- Шестиуровневая модель анализа собственной работы.

Раскрытие данных направлений происходит в обратном иерархическом порядке — это обратная сторона типичного стратегического подхода к анализу деятельности сверху вниз. Придерживаясь сути методологии, изложенной в книге Как справляться с делами, я считаю, что будет полезно еще раз пройти снизу вверх, то есть начать следует с наиболее приземленных уровней.

## Четыре критерия выбора текущих действий

Помните, выбор дальнейших действий строится на основе четырех следующих критериев, расположенных в таком порядке:

1. Контекст.
2. Запас времени.
3. Запас энергии.
4. Приоритетность.

Давайте рассмотрим каждый из них и выясним, как лучше структурировать системы и действия, чтобы в динамике воспользоваться преимуществами критериев.

### Контекст

Первое, о чем стоит задуматься, — что можно предпринять на данном этапе, имея в распоряжении заданный инструментарий? У вас есть телефон? Вы можете связаться с человеком, с которым хотели бы лично обсудить три пункта повестки дня? Вы находитесь в магазине, где должны что-то купить? Если вы не можете совершить действия, потому что находитесь не в том месте или не располагаете нужным инструментом, то об этом не стоит беспокоиться.

Старайтесь всегда упорядочивать напоминания о дальнейших действиях по контексту — "Звонки", "Дома", "Компьютер", "Выезды", "Вопросы для обсуждения с Джо", "Повестка заседания персонала" и т.д. Поскольку контекст является первым критерием, который вступает в силу при выборе дальнейших действий, отсортированные по контексту списки позволяют избежать ненужных сомнений, когда вы решаете, чем заняться. Если у вас намечено несколько дел, записанных в одном списке, но многие из них вы не можете выполнить в одном и том же контексте, то вам приходится постоянно переосмысливать *весь* перечень.

Если вы попали в пробку на дороге и единственное, чем вы можете заняться, — это звонки по мобильному телефону, работайте со списком звонков. Прорабатывайте списки дальнейших шагов таким образом, чтобы перед глазами были только те действия, которые вы можете выполнить в данный момент.

Второе существенное преимущество, которое позволяет упорядочить все ваши действия в зависимости от необходимого физического контекста, состоит в том, что данная процедура помогает выбрать следующее активное действие в направлении решения рутинных проблем. Структура моих списков дальнейших действий позволяет определять первоочередное физическое действие до того, как я могу решить, в какой список поместить напоминание (мне понадобится компьютер? телефон? нужно заехать в магазин?). Люди, которые составляют список разных действий (т.е. список, не привязанный к конкретному контексту), часто не могут однозначно решить, каков будет их первоочередной шаг.

Часто я заставляю клиентов структурировать списки по категориям на раннем этапе обработки корзины, поскольку это автоматически ставит проекты на твердый фундамент из реальных шагов, которые нужно предпринять, чтобы они продвигались.

## **Запас времени**

Вторым фактором при выборе действия является запас времени, которым вы располагаете до момента, когда придется заняться чем-то другим. Если через десять минут начинается совещание, то вы, вероятнее всего, займетесь не тем, чем занялись бы, будь у вас два свободных часа впереди.

Естественно, полезно знать, сколько времени у вас в распоряжении (имеет смысл акцентировать внимание на календаре и на часах). Инструменты напоминания о дальнейших действиях на все случаи жизни предоставят вам максимум информации и значительно облегчат задачу согласования намеченных дел и свободного времени. Иными словами, если у вас есть десять минут до следующей встречи, найдите десятиминутное дело. Если в ваших списках значатся только большие или важные дела, то не исключено, что в них вообще не найдется подходящего задания, рассчитанного на десятиминутный промежуток времени. Если вам все равно приходится заниматься более кратковременными делами, то наиболее продуктивный способ справиться с ними — использовать непродолжительные окна бесхозного времени, которые возникают в течение дня.

## **Запас энергии**

Можно научиться увеличивать свой запас творческих сил путем изменения контекста и переноса внимания, но сделать это удастся далеко не всегда. Конец дня, большая часть которого потрачена на "марафонское" заседание бюджетного комитета, не лучшее время для того, чтобы звонить потенциальному клиенту или начинать планирование стратегии оценки производительности. В такое время лучше будет позвонить в авиакомпанию, чтобы изменить дату, на которую забронирован

билет, обработать несколько платежных квитанций или полистать специализированный журнал.

---

У каждого из нас бывает время, когда он мыслит более продуктивно, и время, когда вообще не следует ни о чем думать.

Дэниел Коуэн

---

Если у вас перед глазами будет перечень всевозможных дел, то вы сможете эффективно использовать разнообразные промежутки времени. Точно так же, если вы будете знать все задачи, которые должны обработать и выполнить в конкретный момент, то сможете согласовать свою творческую деятельность с запасом жизненных сил.

Всегда держите под рукой перечень намеченных дел, которые требуют от вас минимальных интеллектуальных и творческих усилий. Когда вы находитесь в одном из низких энергетических состояний, можете ими заняться. Чтение случайно попавшихся на глаза журналов, статей и каталогов, ввод телефонов и адресных данных в компьютер, чистка папок, обновление программ на ноутбуке, поливка растений или замена скрепок в скоросшивателе — вот несколько из множества примеров дел, которыми вам все равно нужно когда-нибудь заниматься.

---

Даже если вы не в лучшей форме, это не причина для того, чтобы снижать уровень продуктивности.

---

В этом состоит одна из основных причин, по которым необходимо наметить четкие границы системы персональной организации: вам будет легче поддерживать высокий уровень производительности, даже если вы не в лучшей форме. Если ваш запас энергии на исходе, материалы для чтения — в беспорядке, квитанции

валяются по всему дому, папки расставлены хаотично, а корзина входящих материалов не выполняет основных функций, то сортировка намеченных дел кажется слишком трудной задачей. Поэтому вы избегаете каких-либо действий и от этого чувствуете себя еще хуже. Один из лучших способов увеличить запас жизненной энергии — завершить некоторые незамкнутые циклы. Следовательно, имеет смысл всегда держать под рукой несколько простых циклов.

Описанные выше первые три критерия выбора дальнейших шагов (контекст, время и энергия) обуславливают необходимость целостной системы напоминаний о первоочередных действиях. Иногда у вас просто не будет сил на размышления такого рода: система должна быть готова к этому. Если это так, то вы можете действовать "в рамках допустимых шагов" и выбирать отдельные задачи, которые выполнимы в данной ситуации.

## Приоритетность

Если задан контекст, в котором вы находитесь, запас времени и энергии, то, естественно, следующим критерием при выборе дальнейших действий станет их относительная важность: "Какой из оставшихся вариантов первоочередных шагов самый важный для меня?"

Как определиться в приоритетах? Этот вопрос я часто слышу от людей, с которыми работаю. Он обусловлен ощущением, что на них возложено больше задач, чем они способны выполнить. Они знают, что придется сделать непростой выбор, а некоторые проблемы, возможно, так и не удастся решить.

---

Вы не можете быть уверены в своем выборе, если не знаете, в чем состоит ваша работа.

---

К концу дня, чтобы не испытывать дискомфорта из-за того, что чего-то не успели, вы должны принять

ряд сознательных решений, касающихся своих обязанностей, целей и идеалов. Этот процесс, несомненно, предполагает зачастую сложное переплетение влияний целей, идеалов, направлений деятельности вашей организации, небезразличных вам людей и важности отношений с ними.

## Модель анализа повседневной работы

Расстановка приоритетов предполагает, что некоторые вещи будут важнее других, но важнее с точки зрения чего? В данном случае — с точки зрения вашей работы, т.е. деятельности, которую вы взяли на себя и/или которую возложили на вас другие люди. Именно на данном этапе в вашем сознании должны вступить в действие еще две структуры. Они касаются определения вашей работы. Помните, что несмотря на то, что в значительной мере данная методология будет относиться к сфере вашей профессиональной деятельности, я использую термин "работа" в универсальном понимании: он означает любые результаты, в достижении которых вы заинтересованы — как в частной, так и в профессиональной сфере.

В последнее время повседневная работа как таковая ставит перед большинством профессионалов сравнительно новую проблему: в ней будет полезно разобраться в процессе поиска наиболее продуктивных систем персональной организации. А это значит, что в течение рабочего дня, в заданный момент времени вы заняты одним из трех типов деятельности:

- выполнением запланированной работы;
- выполнением работы по мере ее появления;
- планированием дальнейшей работы.

Вы можете заниматься делами, записанными в перечнях дальнейших действий, решать проблемы по мере

поступления или обрабатывать входные материалы, чтобы решить, какие шаги нужно предпринять, сразу или позже, в соответствии со списками.

Эти соображения продиктованы здравым смыслом. Но многие люди позволяют себе увязнуть во втором типе деятельности — в работе, возникающей спонтанно, — практически без всякого сопротивления, а два остальных типа, к вящему сожалению, остаются без внимания.

Допустим, сейчас 10:26 утра, понедельник, вы находитесь у себя в офисе. Вы только что закончили непредвиденный получасовой разговор с потенциальным клиентом. В результате беседы у вас накопилось три страницы записей. На одиннадцать у вас назначено совещание с сотрудниками, т.е. до него остается примерно полчаса. Вчера вы допоздна засиделись с родителями своей жены и чувствуете себя несколько потрепанным (вы сказали тестю, что свяжетесь с ним по поводу... чего?). Ваш ассистент только что разложил перед вами шесть телефонных сообщений. Через два дня вам предстоит важное совещание по стратегическому планированию, к которому нужно подготовить идеи. Когда утром вы ехали на работу, начал мигать датчик топлива в машине. А когда вы встретились в коридоре с начальницей, она намекнула, что хотела бы услышать ваши идеи по поводу сообщения, которое отправила вам вчера, до начала встречи, назначенной на три часа дня.

Ваши системы настроены достаточно хорошо для того, чтобы помочь вам лучшим образом совладать с ситуацией, сложившейся к 10:26 утра в понедельник? Если вы по-прежнему думаете над проблемами и пытаетесь выделить из списков только самое важное, то, очевидно, ответ отрицательный.

Я заметил, что люди успешнее справляются с непредвиденными проблемами и кризисными ситуациями, чем с обработкой, упорядочением, пересмотром и ана-

лизом той части работы, которая не лежит на поверхности. Очень просто соскользнуть в режим "занятости", или "срочности", особенно если у вас на рабочем столе, в электронном ящике и в голове накопилась масса необработанных и практически неконтролируемых задач.

---

Часто заняться срочными проблемами текущего момента проще, чем разбираться с содержимым корзины, электронного ящика и с остальными незамкнутыми циклами.

---

Фактически изрядная часть нашей жизни и работы возникает спонтанно и сразу становится наивысшим приоритетом. Действительно, в отношении большинства профессионалов справедливо утверждение, что природа их работы требует от них готовности заниматься новыми задачами, которые постоянно возникают в разных форматах. Например, вы должны уделить внимание начальнику, если он заглянет к вам и попросит зайти на несколько минут. Вы можете получить распоряжение от старшего сотрудника, которое внезапно отодвинет на второй план все остальные дела. Появились серьезные проблемы с выполнением заказа важного клиента — тогда придется сразу заняться их решением.

Все это — зов долга. Но внутренний дискомфорт возрастает, если вы не пересматриваете остальные действия в списках и не обсуждаете их с другими. Постоянные жертвы и отказ от выполнения пунктов списка допустимы только в том случае, когда вы знаете, чего не делаете. Для этого необходима регулярная обработка корзины (определение фронта работ) и постоянный пересмотр полных списков всех намеченных действий.

Если вы сознательно предпочитаете решение только что возникших проблем выполнению намеченной работы, руководствуясь лучшими побуждениями, то это — лучшее решение в сложившейся ситуации. Но большинство людей нуждаются в серьезном усовершен-

ствовании способов уяснения, сортировки и пересмотра всего перечня намеченных проектов и действий. Если вы запутались в срочных делах, чувствуете дискомфорт, потому что чего-то не успеваете, то результатом будут отчаяние и внутреннее напряжение. Слишком часто причины стресса и снижения эффективности усматриваются в сюрпризах. Если вы знаете, что делаете и чего не делаете, то сюрпризы предоставляют вам еще одну возможность для творческой реализации и самосовершенствования.

К тому же, если слишком долго игнорировать корзину входящих материалов и списки действий, то случайные проблемы, попавшие туда, могут позже всплыть на поверхность в виде аварийных ситуаций, с которыми нужно разбираться по мере возникновения: они только подливают масла в огонь.

Многие люди пользуются неотвратимостью практически неиссякаемого потока спонтанных проблем как щитом, позволяющим скрыться от ответственности за определение объемов работы и ведение списков дел. Можно легко поддаться искушению и увлечься не столь важными проблемами, лежащими прямо на поверхности, особенно если ваша корзина для входящих материалов и система личной организации вышли из-под контроля. Слишком часто хождение вокруг да около становится предлогом для того, чтобы забыть о бесформенных стопках рутинных проблем.

Именно в такие моменты сильно ощущается необходимость навыков интеллектуальной работы. Большинство людей воспитывались в мире, где не нужно было устанавливать четкие границы выполняемой работы и управлять многочисленными незамкнутыми циклами. Но если вы воспитали в себе навыки и умения, позволяющие быстро внедрять входные сведения в четко определенную систему, то вам будет гораздо легче доверять своему внутреннему голосу, принимая

решение о том, что делать, какие дела бросить и чем заняться вместо них.

### **Постоянно поддерживайте равновесие между направлениями деятельности**

Обладатели "черного пояса" по самоорганизации способны с быстротой молнии переключаться с одной проблемы на другую и обратно. Например, вы обрабатываете содержимое корзины, и тут входит ваш помощник и сообщает о ситуации, требующей вашего немедленного вмешательства. Вас не бросает в холодный пот — ваш лоток с документами остается на прежнем месте: бумаги лежат в одной стопке, готовые к дальнейшей обработке после вашего возвращения. Разговаривая по телефону, вы можете просматривать списки дальнейших действий и решать, чем займетесь, когда повесите трубку. Ожидая начала совещания, вы можете прорабатывать стопку "Прочитать/просмотреть", которую принесли с собой. А если непредвиденная беседа с начальником сокращает остающееся до следующей встречи время до двенадцати минут, вы можете без труда придумать, как использовать их наилучшим образом.

---

Игнорировать непредвиденные задачи (даже если их можно решить) означает жить без возможностей, без спонтанности и насыщенных моментов, из которых, собственно, и состоит жизнь.

Стивен Кови

---

Вы можете выполнить лишь одно действие за раз. Завершив беседу с кем-то в офисе, вы не беретесь моментально за выполнение пунктов списков или обработку входных материалов. Проблема в том, чтобы обрести уверенность в своем решении, касающегося дальнейших действий.

Так как же принимать решение? Опять придется использовать интуитивные догадки — насколько важна непредвиденная работа по сравнению со всем остальным? Как долго вы можете позволять корзине для входящих документов оставаться без внимания, а рутинным проблемам — лежать мертвым грузом, и при этом доверять своим решениям о том, что делать дальше?

Люди часто жалуются на отвлекающие факторы, которые прерывают их работу. Но в нашей жизни прерывания неизбежны. Когда вы достигнете совершенства в управлении входящим материалом и станете достаточно организованным человеком для того, чтобы эффективно использовать возникающие окна свободного времени, вы сможете быстро переключаться с одного задания на другое. Вы сможете просматривать электронные сообщения в процессе телефонного совещания. Но сперва нужно научиться перескакивать с одной задачи на другую, чтобы поддерживать здоровое равновесие между направлениями деятельности. Ваш выбор по-прежнему будет определяться в соответствии с тем, насколько вам понятны сущность и цели вашей работы.

---

Занимайтесь спонтанной работой по мере ее возникновения не потому, что таков путь наименьшего сопротивления, а потому, что она является самым важным направлением деятельности по сравнению со всем остальным.

---

Ваша способность ладить с сюрпризами даст вам преимущество над конкурентами. Но если вы не сможете вовремя справляться с намеченными делами и утратите контроль над ситуацией, то в какой-то момент привычка заниматься только текущими проблемами снизит эффективность вашей работы. И наконец, чтобы решить, не стоит ли бросить текущие дела и заняться чем-то другим, нужно четко знать требования, налага-

емые вашей работой, и понимать, как они сочетаются с другими аспектами вашей жизни. Единственный способ этого достичь — внимательно анализировать свою жизнь и работу на многих уровнях.

## Шестиуровневая модель анализа работы

Шесть уровней деятельности можно представить в терминах высот (см. главу 2):

- 50 000 футов и выше: вся жизнь;
- 40 000 футов: временной промежуток от трех до пяти лет;
- 30 000 футов: цели, для достижения которых требуется от одного до двух лет;
- 20 000 футов: сферы ответственности;
- 10 000 футов: текущие проекты;
- Взлетная полоса: текущие действия.

Лучше сделать так, чтобы каждая высота сочеталась и гармонировала со всеми остальными уровнями. Иными словами, ваши приоритеты выстроятся в иерархическом порядке сверху вниз. В конце концов, если телефонный звонок, который вы должны совершить, идет вразрез с целью вашей жизни или идеалами, то, чтобы не вступать в конфликт с самим собой, вы не будете снимать трубку. Если структура вашей работы не соответствует результатам, которые вы хотите получить через год, то вам следует переосмыслить расстановку акцентов и обязанностей, чтобы как можно быстрее достичь цели.

Давайте двигаться снизу вверх: рассмотрим первый пример. Предстоящий телефонный звонок (действие) касается заключаемой вами сделки (проект), а она позволит увеличить продажи (обязанность). Именно эта

конкретная сделка предоставит вам возможность продвинуться по служебной лестнице в рядах торгового персонала (карьерная цель), поскольку она связана с освоением нового рынка вашей компанией (организационное видение). А продвижение по службе приблизит вас к стилю жизни, к которому вы стремитесь в финансовом и профессиональном отношении (жизнь).

---

Ваша работа состоит в том, чтобы выяснить, в чем состоит ваша работа, а затем — всецело посвятить себя ей.

Будда

---

С другой стороны, вы могли принять решение стать хозяином собственной жизни и раскрыть уникальные дарования и таланты в конкретной области, которую считаете своим призванием (жизнь). Поэтому вы создаете собственное дело (видение) и преследуете краткосрочные операционные цели (карьера). Это определяет несколько критических задач, которые вы должны выполнить, чтобы сдвинуть дела с места (ответственность), и достичь определенных краткосрочных результатов (проекты). По каждому из этих проектов у вас будут намечены необходимые шаги, которые нужно принять как можно скорее (дальнейшие действия).

Наиболее здравый подход к обретению контроля над проблемами без внутреннего напряжения и к достижению высокой продуктивности состоит в поддержании равновесия между уровнями. На любом уровне критически важно максимально четко определить все незамкнутые циклы, все незавершенные задачи и все дела на данный момент. Без уяснения и объективной оценки текущих реалий сложно поднять паруса и отправиться к далеким берегам. Что записано у вас на автоответчике? Какие затеи вы собираетесь реализовать с детьми? Каковы ваши обязанности в офисе? Что нужно изменить

в первую очередь и что вы хотели бы создать в ближайшие месяцы или годы? Все это — незамкнутые циклы в вашем сознании, хотя, зачастую, для того, чтобы определить более существенные цели и более серьезные намерения, необходим глубокий и внимательный анализ.

Волшебное правило — жить сегодняшним днем. Меня всегда поражает умение четко уяснить только то, что происходит сейчас, и является истиной на данный момент. Конструктивными, если не решающими шагами могут быть такие действия, как детальный анализ финансового положения, добыча исторических сведений о компании, которую вы покупаете, или выяснение конкретного содержания реплик каждой стороны в межличностном конфликте.

---

Лучше всего достичь успеха там, где вы находитесь, и теми средствами, которыми располагаете.

Чарльз Шваб

---

Достижение результата и моральное удовлетворение, которое он приносит, означает готовность к осознанию, восприятию и грамотному решению всех проблем, которые занимают ваши мысли. Данное состояние необходимо для овладения искусством достижения высокой производительности без внутреннего напряжения.

### **Уяснение проблем с самого нижнего уровня**

Формирование продуктивной системы жизненных ценностей возможно при условии решения проблем верхнего уровня. Сначала можно было бы выяснить, зачем вы живете на земле. Выяснить, какой образ жизни, стиль существования и деятельности позволит вам лучше исполнить свое предназначение. Какие занятия и личные отношения помогут идти по жизни в нужном направлении? Какие ключевые задачи нужно решить

и завершить как можно скорее и какие срочные шаги вы можете предпринять, чтобы сдвинуть эти задачи с места?

---

У вас всегда предостаточно возможностей для расстановки приоритетов на любом уровне. Обращайте внимание на то, в каком направлении вам хочется двигаться.

---

В действительности, вы можете в любой момент заняться каждым из уровней. У меня всегда заготовлены конструктивные шаги, позволяющие усилить акцент и собственную осведомленность на каждом из уровней. Я никогда не испытываю недостатка в незавершенных мысленных картинах результатов, в целях, которые хочу пересмотреть, в проектах, которые нужно наметить или запланировать, или в действиях, требующих моего решения. Фокус в том, чтобы научиться выделять именно те из них, которые требуют вашего внимания в конкретный момент, чтобы поддерживать систему в равновесии.

Поскольку все задачи будут определяться исключительно приоритетными направлениями более высоких уровней, любую расстановку приоритетов, естественно, разумнее всего начинать сверху. Например, если вы думаете над расстановкой приоритетов в работе, а затем обнаруживаете, что это не та работа, которой вы должны заниматься, то может оказаться, что вы зря потратили время и силы, которые лучше было бы посвятить поискам подходящего занятия. Проблема состоит в том, что если вы не чувствуете контроля над ситуацией на нулевой высоте (текущих проектов и действий) и не верите, что способны надлежащим образом решать проблемы данного уровня, то попытки упорядочить свою жизнь сверху вниз часто приводят вас в отчаяние.

Вместо этого я, исходя из практических соображений, советую двигаться снизу вверх. Я учил людей про-

двигаться в обоих направлениях и могу с уверенностью сказать, что, с точки зрения долгосрочной выгоды, тот, кто начинал с обретения контроля над текущими проблемами в своей повседневной жизни, а затем переносил акцент на более высокие уровни, никогда не ошибался.

---

Попытки упорядочить свою жизнь сверху вниз, когда нижние уровни выходят из-под контроля, могут оказаться самым неэффективным подходом.

---

Основная причина, по которой имеет смысл двигаться снизу вверх, состоит в том, что данный подход позволяет первым делом освободить все уровни сознания, чтобы творческая мысль могла сосредоточиться на более значимых, но расплывчатых представлениях, для которых вам следует определить четкие границы. Данная методология обладает высокой степенью гибкости и свободы и включает весьма эффективные универсальные мыслительные и организационные приемы, которые действуют независимо от выбора основных акцентов. Поэтому методику стоит освоить вне зависимости от реального содержания ваших текущих проблем. Измените свое сознание, и данная процедура позволит вам с максимальной скоростью приспособиться к перемене. Зная о своих новых способностях, вы сможете позволить себе поучаствовать в более крупной игре. Перед вами откроется поистине масса возможностей.

В то время как уровень 50 000 футов, несомненно, является самым важным контекстом расстановки приоритетов, мой опыт показывает, что если мы определим и выполним задачи, с которыми сталкиваемся на всех уровнях, особенно на Взлетной полосе и на высоте 10 000 футов, то получим дополнительные ресурсы для решения более серьезных проблем. Хотя движение снизу вверх не является ключевым подходом, с практичес-

кой точки зрения оно представляет критически важный фактор достижения равновесия, высокой продуктивности и комфорта в жизни.

Взлетная полоса. Первым делом нужно убедиться, что ваши списки действий завершены, а это уже может оказаться весьма сложной задачей. Те, кто сосредотачивает внимание на сборе и непредвзятой записи проблем, обнаруживают, что накопилось много дел, которые они забыли упомянуть, поместили не в ту категорию или просто не заметили.

Если у вас, помимо календаря, не отмечено хотя бы пятьдесят первоочередных и ожидаемых действий, включая повестки дня и совещания, то я сомневаюсь в том, что вы действительно записали все дела. Впрочем, если вы внимательно следовали рекомендациям и выполняли шаги, приведенные в части II, то, возможно, ваши списки и вправду полны. Если это не так и вы действительно хотите до конца разобраться с данным уровнем, то вам следует выделить немного времени и отработать главы с 4 по 6 в активном режиме. Когда приведете данный уровень управления деятельностью в соответствие с текущей ситуацией, у вас сразу появится более четкое представление о срочных приоритетах: другому разобраться в них практически невозможно.

10 000 футов. Придайте завершенную форму списку проектов. Действительно ли он охватывает все проблемы, требующие от вас выполнения сразу нескольких действий? Именно он определяет границы еженедельных операций и позволяет освобождать сознание на более продолжительное время.

---

Многоуровневый анализ текущей работы автоматически улучшит вашу концентрацию, внутренний порядок и чувство приоритетов.

---

Если вы составите полный перечень всех результатов, которых хотите достичь на данном уровне в работе и в жизни, то обнаружите необходимые действия, о которых даже не подозревали. Одно только составление такого объективного перечня упрочнит базу для принятия решений о том, чем следует заниматься в свободное время. Когда люди обновляют свои списки проектов, они обязательно обнаруживают несколько шагов, которые можно предпринять сразу, чтобы сдвинуть намеченные дела с места.

Мало кто хранит четкую информацию о проектах в объективной форме и имеет к ней постоянный доступ. Прежде чем начинать какую бы то ни было дискуссию о том, что следует сделать за сегодняшний день, нужно сначала обеспечить доступ к требуемой информации.

Повторяю: если вы внедрили методологию, описанную в книге, на практике, то ваш список проектов будет именно таким, каким он должен быть. Большинству участников наших тренингов нужно от десяти до пятнадцати часов, чтобы собрать, обработать и организовать данные в систему, которую они могут с уверенностью назвать полной.

20 000 футов. Это — уровень "текущих профессиональных обязанностей". Какие роли вы играете? В профессиональном смысле вопрос подразумевает ваше текущее служебное положение. На уровне личности положение подразумевает вашу роль в семье, в обществе и, естественно, собственное представление о себе как о дееспособном субъекте.

Возможно, вы уже определили и выписали некоторые из своих ролей. Если вы недавно заняли новую должность и существует соглашение или контракт, разграничивающий сферы вашей ответственности, то это, конечно, хорошее начало. Если раньше вы выполняли упражнения по определению целей и идеалов и у вас

остались соответствующие материалы, то их тоже можно добавить в комплекс.

Составьте и ведите список под названием "Сферы концентрации внимания". Вы можете разделить его на подписки "Профессиональные" и "Частные": в этом случае постарайтесь регулярно пересматривать оба перечня. Это — один из самых полезных контрольных списков, которые вы можете создать для повышения уровня личной организованности. Он не потребует от вас такой же еженедельной пересортировки, как список проектов; скорее всего, он будет предназначен для менее частых обращений. В зависимости от скорости изменений, происходящих в наиболее важных сферах вашей жизни и работы, данный список следует использовать в качестве напоминания о потенциальных новых проектах, обращаясь к нему с периодичностью от одного до трех месяцев.

---

Если вы не имеете четкого представления о том, в чем состоит ваша работа, она всегда будет давить на вас.

---

У вас, вероятно, насчитывается от четырех до семи ключевых сфер ответственности в работе и примерно столько же — в частной жизни. Ваша работа может предполагать такие направления, как управление персоналом, системное проектирование, долгосрочное планирование, административная поддержка, маркетинг и составление рабочих графиков; вы можете отвечать за коммунальные услуги, выполнение заказов, контроль качества, управление активами и т.д. Если у вас собственное дело, то направлений, требующих вашего внимания, будет гораздо больше, чем если бы вы выполняли конкретные обязанности в крупной организации. Остальные сферы вашей жизни могут предполагать наличие таких приоритетных направлений, как родительские обязанности, участие в партнерских соглашениях,

церковь, здоровье, общественная деятельность, содержание дома, управление финансами, самообразование, творческое самовыражение.

Предназначение списка "Сферы концентрации внимания" состоит в том, чтобы дать вам возможность четко определить все свои проекты и дальнейшие действия, чтобы вы могли надлежащим образом выполнять свои обязанности. Если бы вам понадобилось вести учет обязанностей и объективно оценивать их с точки зрения того, что вы делаете и что должны делать, то вы бы обязательно обнаружили проекты, которые нужно добавить к одноименному списку. Просматривая список, можно прийти к заключению, что в некоторых сферах не нужно ничего менять, они находятся под контролем. Если же вас "грызет" какая-то проблема, решить ее можно с помощью разработанного проекта в соответствующей сфере. "Сферы концентрации внимания", по сути, являются лишь более абстрактной и совершенной формой списка "Спусковые механизмы", описанного ранее.

Каждый клиент из тех, кого я тренировал на протяжении последних двадцати лет, обнаруживал хотя бы один существенный пробел на данном уровне анализа деятельности. Например, стандартный вид деятельности, которым занимается менеджер или руководитель — развитие персонала. Поразмыслив, большинство людей приходят к выводу, что нужно добавить к данной категории один или два проекта, таких как, например, "Усовершенствование процедуры оценки производительности".

Обсуждение приоритетов должно объединять все уровни текущих компромиссов, которые вы заключаете с самим собой и с окружающими. Если вы будете поддерживать актуальность контрольного списка "описания работ" и обновлять его, то, вероятно, почувствуете себя спокойнее и увереннее, чем большинство представителей нашей культурной среды. Несомненно, вам

понадобится пройти долгий путь от надежды до уверенности, чтобы быстро выбирать верные направления деятельности.

От 30 000 до 50 000 футов и выше. В то время как три нижних уровня в основном касаются текущего положения вещей (ваших действий, проектов и сфер ответственности), начиная с указанной высоты на первый план выходят факторы будущего, возможных направлений деятельности и намерений. Чтобы взять эти высоты, по-прежнему нужен специальный инструментарий, но ключевой вопрос звучит примерно так: "Какие текущие действия оправданы с точки зрения намеченных результатов, и как я собираюсь их достичь?" Вопрос может касаться разных временных интервалов: от карьерных планов на следующий год ("30 000 футов") до картины вашего служебного и материального положения через три года ("40 000 футов") и интуитивных догадок о цели вашей жизни и направлениях ее наиболее успешного достижения ("50 000 футов и выше").

---

Если вы толком не знаете, к чему стремитесь, то никогда не поймете, когда нужно остановиться.

---

Я объединил три верхних уровня, потому что зачастую различные ситуации могут быть отнесены как к одной, так и к другой из указанных категорий. К тому же, поскольку книга Как разобраться с делами рассказывает скорее об искусстве достижения, а не определения целей и желаемых результатов, я не собираюсь требовать от вас детального изучения этих уровней. Но по своей сути подобное исследование может затронуть очень глубокие и сложные пласты, среди которых могут оказаться коммерческие стратегии, развитие организации, планирование карьеры и определение жизненных ориентиров и идеалов.

Для определения целей достаточно будет сосредоточиться на выяснении текущих мотивов, которые раскрывают истинное содержание работы в данный момент. Вопрос о том, стоит ли вам изменить направление деятельности и цели, исходя из глубинного анализа и интуитивных соображений, мог бы стать предметом отдельной дискуссии. Но даже в этом случае, вы сможете назвать несколько аспектов, которые помогут вам прояснить собственное представление о своей работе и о том, что в ней самое важное.

Если бы вам нужно было обрисовать свое представление о том, чем вы могли бы заниматься через год или полтора или о сути вашей работы на тот момент, о чем бы вы подумали? На этом, более тонком уровне могут быть вещи, которые вы должны выбросить из головы, а также — люди и системы, с которыми нужно взаимодействовать, чтобы достичь желаемого результата. А поскольку сама работа является движущейся мишенью, поскольку в наши дни профессиональный мир — это зыбучие пески, возможно, понадобится наметить проекты, обеспечивающие верное достижение результатов в заданной области.

На данном уровне задачи могут быть самые разные: "Моя карьера будет стоять на месте, если я четко не изложу свои цели начальнику" или: "Какие новые занятия появятся у моих детей через год, и что я должен предпринять в этой связи?" или: "Какие профилактические меры нужно предпринять, чтобы обеспечить верное решение возникшей проблемы со здоровьем?"

В более продолжительном контексте вы можете подумать над следующими вопросами: как продвигается ваша карьера, как протекает ваша частная жизнь, как ваша организация реагирует на внешние изменения и как это отражается на вас лично? Перечисленные вопросы касаются временного промежутка продолжительностью от одного до пяти лет: когда я их задаю, они

заставляют людей давать различные, но всегда важные ответы.

Недавно я тренировал клиента, работавшего в крупном международном банке, который после нескольких месяцев применения нашей методологии и обретения контроля над повседневным рабочим процессом решил, что пришло время вложить капитал в открытие собственной фирмы по созданию высоких технологий. Сначала затея была слишком смелой, чтобы думать о ней всерьез, но движение вверх с "уровня взлетной полосы" сделало замысел гораздо более доступным, и он стал естественным результатом обзора деятельности с большой высоты.

Если вы заняты делом, осуществление которого растянется на продолжительное время (свадьба, дети, карьера, компания, искусство), то с вашей стороны будет разумно подумать о том, что вам может понадобиться для продвижения в заданном направлении.

Вопросы, которые вы можете задать себе на данном этапе, таковы.

- В чем состоят долгосрочные цели и задачи моей организации и какие проекты, направленные на достижение желаемых результатов, я должен осуществить, чтобы выполнить свои обязанности?
- Какие долгосрочные цели и задачи я наметил для себя и какие проекты, направленные на достижение желаемых результатов, я должен осуществить?
- Какие еще существенные события могут повлиять на определение возможных направлений моей деятельности?

Перечислю несколько возможных аспектов, которые выступают на первый план на данном этапе обсуждения.

- Изменение сущности вашей работы под действием смещения приоритетов компании. Вместо управле-

ния разработкой собственных программ тренингов в компании вам придется передать их сторонним агентам.

- Направление, в котором, на ваш взгляд, следует двигаться, чтобы сделать карьеру. Вы хотите через год выполнять другую работу, вам нужно совершить переход от текущих занятий к новым задачам и при этом внимательно изучить возможности перевода на другие должности и предложения насчет повышений.
- Направление деятельности организации в контексте глобализации и расширения. Предстоит масса зарубежных поездок и, исходя из ваших жизненных предпочтений, вам нужно подумать о пересмотре своих карьерных планов.
- Жизненные предпочтения и изменение потребностей. По мере того как ваши дети вырастут, уменьшается необходимость в том, чтобы вы сидели с ними дома, и растет ваш интерес к различным сферам капиталовложения и оформлению пенсии.

На наивысшем уровне мышления вам придется задать несколько сакраментальных вопросов. Для чего существует ваша компания? Для чего существуете *вы*? В чем суть вашего существования, влияющая на ваш выбор как личности и как организации? Это — концепция общей картины, сотни книг и учителей пытаются помочь вам усвоить ее.

"Зачем?" — вот главный вопрос, над которым бьемся все мы.

Вы можете аккуратнейшим образом упорядочить, рассортировать и организовать все остальные уровни своей жизни и работы. Но если вы хоть на йоту отклонитесь от курса, который определяется вашими глубинными устремлениями или истинным предназначением, то сразу потеряете покой.

## **Как выбросить из головы проблему расстановки приоритетов**

Уделите хотя бы несколько минут (если вы этого еще не сделали) тому, чтобы сделать несколько неформальных заметок о вещах, о которых вы думали, читая эту главу. Какие бы мысли не попадали в расширенный радиус действия вашего внутреннего радара, зафиксируйте их на бумаге и выбросьте из головы.

Затем обработайте свои записи. Решите, действительно ли вам хочется заниматься делами, которые вы записали. Если ответ отрицательный, выбросьте листок, положите его в стопку "Когда-нибудь/может быть" или в папку под названием "Мечты и цели, к которым я могу вернуться в какой-то момент". Вы можете продолжить накопление подобных мыслей о будущем и придать процессу более формальный характер. Например, можете набросать новый бизнес-план со своими партнерами, продумать и выписать идеи грядущей сладкой жизни со своей половиной, начертить более подробную карту карьерного роста на следующие три года. Поместите новые задачи в список проектов и определите следующее действие. Затем выполните его, перенесите в список ожидаемых действий или поместите напоминание в соответствующий список.

Теперь можете заняться разработкой идей в рамках конкретных проектов, которые уже намечены, но, на ваш взгляд, еще не сформулированы в полной мере. Настраивайтесь на "вертикальную" обработку проектов.

## Контроль над проектами

В главах с 4 по 9 речь шла о подходах и методах, позволяющих выбросить все из головы и интуитивно выбрать нужное занятие в любой момент времени. Это была горизонтальная плоскость — все, что требует вашего внимания и действий на "горизонтальной поверхности" вашей жизни. Последний фрагмент головоломки — вертикальная плоскость — образ мышления, позволяющий докопаться до сути, достичь заоблачных высот и развить творческий потенциал. Таким образом, мы возвращаемся к оптимизации и усовершенствованию процесса проектного планирования.

### Потребность в менее формальной процедуре планирования

Проработав долгие годы "в полевых условиях" с тысячами профессионалов, я могу с полной уверенностью заявить, что практически каждый из нас мог бы посвящать планированию проектов больше времени своей жизни, чаще заниматься им и придать процедуре менее формальный характер. Если бы это удалось сделать, мы смогли бы существенно снизить психологическое напряжение и освободить огромный запас творческой энергии, позволяющий достигать результатов с минимальными усилиями.

Я обнаружил, что самая существенная возможность усовершенствования процесса планирования не требует технологических приемов, необходимых для осуществления самых масштабных и сложных проектов, которыми иногда пользуются профессиональные ме-

неджеры (к примеру, диаграммы Ганта). Большинство людей, которым они необходимы, уже пользуются ими или, по крайней мере, обладают доступом к методам подготовки и компьютерным программам, позволяющим их освоить. В действительности нам нужна способность зафиксировать и задействовать больше творческих, конструктивных идей, чем мы используем (или могли использовать) на практике.

Основная причина, по которой нам так не хватает эффективного мышления — дефицит систем управления потенциально бесконечным объемом подробной информации по проектам, которая возникает в ходе их осуществления. Именно поэтому мой подход предполагает движение снизу вверх. Если вы чувствуете, что утратили контроль над текущими проблемами, требующими активного решения, то вы будете сопротивляться целенаправленному планированию. Произойдет подсознательное отторжение. Но по мере того как вы начнете применять предложенные мною методы, вы обнаружите, что они высвобождают огромный запас творческих и конструктивных идей. Если у вас есть системы и привычки, позволяющие внедрять ваши идеи, то продуктивность может существенно увеличиться.

---

Изнутри каждый успешный проект кажется катастрофой.

Розабет Мосс Кантор

---

В главе 3 я достаточно подробно описал пять этапов планирования проектов, которые позволяют воплотить замысел в жизнь.

Далее приводится перечень практических советов и технических приемов, позволяющих облегчить неформальную процедуру естественного планирования, которую я советую применять. Хотя все мои советы базируются на соображениях здравого смысла, люди сле-

дуют им далеко не так часто, как могли бы. Пользуйтесь ими всегда, когда это возможно, вместо того, чтобы бередить мысли для формальных заседаний.

---

**Необходимо наладить системы и приемы, которые помогут вам чаще, быстрее и глубже анализировать проекты и сложившиеся обстоятельства.**

---

## Какие проекты планировать

Большая часть задач, которые вы поместили в списке проектов, не потребует от вас особых усилий в сфере текущего планирования: вам понадобится только наметить в уме дальнейшие шаги в рамках их осуществления. Единственное, что вам понадобится сделать, к примеру, для "Техосмотра машины" — это найти в телефонной книжке ближайшую станцию техобслуживания, позвонить туда и назначить время.

Впрочем, есть два типа проектов, которые заслуживают хотя бы минимальных усилий в сфере планирования: (1) проекты, занимающие ваше внимание даже после того, как вы определили дальнейшие действия по ним, и (2) проекты, по которым спонтанно возникают полезные идеи и вспомогательные сведения.

Первый тип — проекты, о которых вы знаете, что для их осуществления необходимо согласовать и решить ряд вопросов — потребует более детального подхода, чем простое определение дальнейших действий. Вам предстоит выполнить один или несколько из четырех этапов естественной модели планирования: цели и принципы, видение/результат, мозговой шторм и/или сортировка материалов.

Второй тип — проекты, по которым идеи возникают спонтанно: в машине, на пляже или во время деловой встречи — требует создания надлежащего места, где

можно зафиксировать сопутствующие идеи. Там идеи могут храниться до момента дальнейшего использования по мере надобности.

### **Проекты, дальнейшие действия по которым связаны с планированием**

Наверное, для вас не составит труда сходу назвать сразу несколько проектов, которые, на ваш взгляд, требуют уточнения, конкретизации и более жесткого контроля. Вам предстоит важная встреча, и вы знаете, что должны составить повестку дня и подготовить материалы для нее. На вас только что свалилась работа по организации ежегодного собрания деловых партнеров, так что вы должны как можно быстрее упорядочить процесс подготовки, чтобы можно было передать подчиненным конкретные задачи. Вам нужно составить четкую характеристику новой должности в вашем коллективе, которую следует передать в отдел кадров. Если вы этого еще не сделали, сейчас же определите следующий шаг, с которого начнете процесс планирования, и поместите его в надлежащий список дальнейших действий. Затем проделайте следующие этапы процедуры планирования.

### **Типичные стадии процесса планирования**

Самые распространенные действия в рамках процесса планирования — это ваш собственный мозговой штурм и сортировка материала, организация деловых встреч и сбор информации.

Мозговой штурм. Для осуществления некоторых проектов, занимающих ваше внимание в данный момент, вы должны научиться мыслить свободными категориями. В первую очередь это касается тех проектов, по которым вы, на момент принятия решения, четко не уяснили первый шаг. Первоочередное действие в рам-

ках таких проектов должно формулироваться так: "Набросать идеи по проекту X".

В данном случае следует решить, где и как вы хотите совершить указанное действие, чтобы знать, в какой список его поместить. Вам нужен компьютер для мозгового штурма или лучше записать мысли на бумаге от руки? Я могу выбрать любой носитель в зависимости от того, что подсказывает интуиция. Данное действие должно попасть в список, озаглавленный либо "За компьютером", либо "Где угодно" (поскольку я могу рисовать карты мыслей независимо от того, где нахожусь: были бы только ручка и бумага).

Сортировка материала. У вас могут быть проекты, по которым уже собраны заметки и различные сопутствующие материалы, осталось только рассортировать их и придать им более структурированную форму. В данном случае следующим шагом, вероятнее всего, будет упорядочение заметок по проекту X. Если для его осуществления необходимо ваше присутствие в офисе (поскольку именно там находятся папки), он попадет в список под названием "В офисе". Если вы носите заметки по проекту с собой — в папке, блокноте или памяти портативного компьютера, то "Упорядочение заметок по ..." попадет в список "Где угодно", "Разное" (для случая сортировки вручную) или "Компьютер" (если вам нужен текстовый редактор, электронный планировщик или другие программы).

Организация деловых встреч. Часто преуспеть в планировании проектов позволяет организация встречи с людьми, которых вы хотите привлечь к мозговому штурму. Обычно это предполагает отправку сообщения всей рабочей группе или помощнику, который внесет встречу в календарь или позвонит по телефону высокопоставленному лицу, чтобы назначить время встречи.

---

Одним из величайших препятствий на пути повышения организационной продуктивности является отсутствие решения начальствующего лица о необходимости проведения встречи и о составе ее участников, которое требуется для того, чтобы сдвинуть проект с места.

---

Сбор информации. Следующей задачей в рамках проектного мышления может быть сбор новых сведений. Возможно, вам нужно обсудить с кем-то его или ее соображения ("Позвонить Биллу, чтобы узнать, что он думает о собрании менеджеров"), просмотреть файлы, которые остались с прошлогодней конференции ("Просмотреть архивные материалы с собрания деловых партнеров"), найти в электронной сети данные по новой теме, которую исследуете ("Научно-поисковые фирмы, предоставляющие услуги руководящим работникам сферы продаж").

### **Спонтанное проектное мышление**

Не упускайте ни одной идеи по проекту, которая может оказаться полезной. Много раз вы будете вспоминать о вещах, о которых не хотите забыть, находясь в различных местах, не имеющих ни малейшего отношения к проекту. Например, вы едете в магазин и вам в голову приходит прекрасная идея о том, как начать следующее совещание персонала. Вы перемешиваете соус для спагетти на кухне и думаете, что можно было бы раздать всем участникам конференции хорошие большие сумки. Вы смотрите вечерние новости и вдруг вспоминаете еще об одном важном человеке: его можно было бы включить в предстоящий консультационный совет.

Даже если эти идеи не являются непосредственными шагами, которые могут попасть в списки дальнейших действий, вам все равно понадобится зафиксировать и упорядочить их каким-нибудь эффективным способом. Конечно же, самым необходимым инструментом,

позволяющим ничего не упустить из виду, является ваша система сбора информации — ваша корзина для входящих материалов, блокнот и бумага (или их эквиваленты) на работе и дома, а также портативная версия (учетная карточка), которая всегда у вас под рукой в дороге. Вам нужно где-то хранить свои идеи до того момента, пока вы не решите, как с ними поступить.

## **Вспомогательные инструменты и структуры для поддержки проектного мышления**

Не важно, на каком уровне возникают идеи по проекту: всегда полезно иметь под рукой удобные средства, позволяющие их зафиксировать, как только они приходят в голову. Если идеи зафиксированы, нужно сделать их доступными для обращения по мере надобности.

### **Инструменты мышления**

Один из величайших секретов генерации идей и повышения производительности заключается в использовании принципа "функции определяются формой": удобный инструментарий может способствовать продуктивному мышлению. (Некоторые из самых продуктивных идей посетили меня, когда я исследовал возможности своего цифрового секретаря Palm, сидя в аэропорту в ожидании самолета!)

---

Удача влияет на все. Всегда забрасывайте крючок: рыба окажется в том ручье, где вы меньше всего ожидаете ее увидеть.

Овидий

---

Если вы ничего не записываете, то вам очень трудно оставаться сосредоточенным на проблеме дольше не-

скольких минут, особенно наедине с собой. Но если вы задействуете физические инструменты для того, чтобы ваши мысли не разбегались, то можете часами конструктивно думать над задачей.

### **Средства записи**

Постоянно держите под рукой хорошие пишущие средства, чтобы у вас никогда не возникало подсознательного сопротивления мыслительному процессу из-за того, что нечем записать идеи. Если у меня под рукой нет никаких пишущих средств, то я чувствую дискомфорт и не могу позволить себе задуматься над проблемами и обстоятельствами.

И наоборот: иногда мне в голову приходили прекрасные замыслы и планы только потому, что мне хотелось воспользоваться своей новой блестящей шариковой ручкой! Возможно, роскошные пишущие средства не вдохновляют вас, как меня, но если вы питаете к ним слабость, окажите себе услугу и купите качественные инструменты записи идей.

---

Часто функции определяются формой. Создайте условия для записи идей, и в вашей голове начнут рождаться замыслы, о которых вы и не подозревали.

---

Рекомендую вам держать красивые шариковые ручки в тех местах, где вам, скорее всего, захочется делать заметки, например возле телефонных аппаратов, находящихся в вашем доме.

### **Бумага и блокноты**

Кроме пишущих средств, всегда нужно иметь под рукой функциональные бумажные блокноты. Широкоформатные отрывные блокноты вполне годятся для наших целей, поскольку вы можете без труда вырывать

страницы с идеями и записями и бросать их в корзину входящих материалов, пока у вас не появится шанс обработать их. Подобные блокноты пригодятся, если нужно будет сохранить карты мыслей — вы сможете помещать эти разрозненные листки бумаги в надлежащие папки, никуда их не переписывая.

---

Где у вас лежит ближайший блокнот? Положите его еще ближе.

---

### **Стенды и доски для записей**

Если у вас есть достаточно места, то воспользуйтесь стендом и/или доской для записей — это весьма эффективные инструменты мышления, которыми можно пользоваться время от времени. Они предоставляют массу места, где вы можете зафиксировать идеи: полезно будет держать наброски перед глазами, пока вы размышляете над данной темой. Доски для записей удобно вешать на стенах офисов и залов заседаний, чем они больше, тем лучше. Если у вас есть дети, то я советую вам поставить доску у них в спальне (я бы и сам хотел расти в обстановке, которая бы способствовала генерации максимального количества идей!). Позаботьтесь о том, чтобы под рукой постоянно было изобилие свежих маркеров; обидно, когда нужно что-то записать на доске, а все маркеры высохли и ни на что не годятся.

---

Как я узнаю, что думаю, пока не услышу, что говорю?

Э.М. Форстер

---

Использование стендов или досок для записей на совещании очень удобно. Даже если через несколько минут вы забудете, о чем думаете, сам процесс записи идей способствует конструктивному мышлению как ничто другое. (Я обнаружил, что весьма полезно иногда рисовать простые графики и делать заметки на бумажных

скатертях, ковриках или даже на салфетках в ресторанах, если под рукой нет собственного блокнота).

### **Компьютер**

Часто бывает удобно записывать мысли на портативный компьютер в текстовом редакторе. У меня множество замыслов, которые впоследствии могут быть воплощены в жизнь, поэтому очень удобно, когда они уже оформлены в некой цифровой форме: их можно вырезать из файлов и вставлять в различные приложения. Как только заканчивается загрузка и передо мной загорается экран, мыслительный процесс начинается сам собой. Это еще одна веская причина, почему нужно совершенствовать навыки печатания и обращения с клавиатурой: они должны быть достаточными для того, чтобы работа на компьютере если и не являлась развлечением, то хотя бы не представляла для вас сложности.

---

Совершенствуйте навыки работы на компьютере, чтобы облегчить интеллектуальный труд.

---

### **Вспомогательные структуры**

Кроме эффективных инструментов, находящихся под рукой, важно располагать доступными формами для записи результатов проектного мышления. Так же, как наличие ручки и бумаги у вас в руках способствует мозговому штурму, удобные инструменты сортировки и хранения деталей проектов способствуют упрощению процесса планирования, которое необходимо для решения многих задач.

### **По мере надобности создавайте папки или отрывные блокноты**

Хорошая система хранения справочных материалов общего характера не только имеет критическое значе-

ние для управления общим рабочим процессом, но и является весьма эффективным инструментом проектного мышления. Часто проект начинает оформляться по мере накопления соответствующих сведений, записей и разнообразных материалов, поэтому стоит создать папку по теме, как только у вас будет, что в нее положить. Если система сортировки слишком формальна (или отсутствует), весьма вероятны грубые недочеты проекта на достаточно ранней стадии его внедрения. Поэтому лучше будет сразу создать папку и сохранять заметки в ней (естественно, после того, как наметите дальнейшие действия).

Много раз, работая с клиентами, я обнаруживал, что процедура создания папки для случайных записей и материалов, которые могут оказаться полезными, сразу придает людям уверенность в своих силах. Данный метод позволяет физически, визуально и психологически взять ситуацию в свои руки.

---

**Если у вас нет удобной системы для записи плохих идей, то, вероятно, и системы для хороших идей у вас тоже нет.**

---

Если вам нравится работать с отрывным блокнотом или планировщиком, держите под рукой запас чистых листов писчей или миллиметровой бумаги, которую можно использовать для создания страницы по теме или проекту по мере его возникновения. Некоторые проекты могут позднее разрастись до целого раздела или блокнота, но начинаются они все с небольшого объема информации. Для большинства же проектов, возможно, понадобится только одна или две страницы для записи идей, которые нельзя упускать.

### **Программные средства**

Программное обеспечение в некотором смысле является "черной дырой", которую можно бесконечно

исследовать в поисках хороших инструментов управления проектами. Большой частью приложения, разработанные специально для организации проектов, слишком сложны и обладают избыточной мощностью для того, чтобы выполнять задачи, стоящие перед 98 % людей. Пакеты подходят лишь незначительному числу профессионалов, которые в них действительно нуждаются. Остальные могут найти фрагменты и части менее формальных приложений более подходящими для пользователей. В моей практике еще не встречалось двух проектов, которые требовали бы одинаковой детализации и структуризации для того, чтобы ими можно было управлять. Поэтому весьма сложно создать единое приложение, которое бы годилось для управления большинством проектов.

Электронное структурирование. Структурировать практически все мысли по проектам, с которыми сталкивается большинство людей, позволяет любое программное приложение, обладающее простой функцией иерархического упорядочения. Я раньше пользовался программой компании Symantec под названием Grandview, а теперь часто прибегаю к помощи Microsoft Word для выполнения задач подобного рода в сфере планирования. Вот фрагмент структуры, которую я создал для одного из сеансов планирования.

Самое существенное преимущество программ по структурированию состоит в том, что они могут обладать требуемой степенью сложности или простоты в обращении. Существует масса компьютерных программ, обеспечивающих подобную базовую иерархическую структуризацию. Фокус в том, чтобы найти среди них именно ту, с которой вам будет удобно работать, чтобы можно было быстро научиться вставлять заголовки и подзаголовки и перемещать их по мере надобности. Пока вы не освоите программу, вы будете подсознатель-

но сопротивляться ее загрузке и использованию в процессе мышления и упорядочения материала.



Не имеет значения, куда вы поместите свои мысли по проектам: главное, чтобы они были доступны и их можно было дополнить и просмотреть в случае необходимости.

Приложения для мозгового штурма. Некоторые приложения были разработаны специально для того, чтобы усовершенствовать процесс мозгового штурма. Программа Inspiration ("Вдохновение") была построена на использовании техники карт сознания, предложенной Томом Бьюзенем. Она обладает некоторыми полезными качествами, но я вернулся к бумаге и краси-

вой ручке, чтобы, как обычно, быстро и неформально генерировать идеи.

Проблема, возникающая в процессе перевода мозгового штурма в цифровой формат, состоит в том, что, как правило, нет необходимости сохранять его результаты в том виде, в котором они получены: главное — выводы, извлекаемые в процессе генерации сырых идей. Изящные инструменты записи результатов мозгового штурма, такие как электронные доски и цифровая аппаратура сканирования почерков, вряд ли принесут производителем тот успех, на который они надеялись. Рядовому пользователю нужно хранить не творческие идеи, а структуры, которые получены на их основе. Между сбором, обработкой и упорядочением материалов есть существенные различия, и обычно для каждого процесса нужны различные инструменты. Вы можете с тем же успехом загонять свои идеи в текстовый редактор.

Приложения для планирования проектов. Как уже отмечалось, большая часть программ для планирования проектов слишком точна для проектного мышления и планирования, с которым мы обычно сталкиваемся. За годы работы мне приходилось чаще наблюдать процессы тестирования и прекращения использования программ, а не их внедрения в качестве стандартных инструментов. Если они успешно применяются, то, как правило, имеет место строгая подгонка приложений под конкретные нужды компании или отрасли.

Уверен, что в ближайшие годы появятся менее формальные и более функциональные приложения, основанные на естественных механизмах мышления и планирования. До этого времени лучше пользоваться каким-нибудь хорошим и простым планировщиком.

### **Прикрепление цифровых записей**

Если вы пользуетесь электронным органайзером или блокнотом, то значительную часть идей в сфере плани-

рования проектов, которые вам нужно зафиксировать за пределами сознания, можно успешно хранить в прикрепленном поле для записей. Если вы пометили проект в списке на цифровом секретаре Palm или поместили его в качестве задания в программу Microsoft Outlook, можете открыть сопутствующий раздел записей (Note) и набросать идеи, вставить подпункты и подзаголовки проекта. Главное, не забывайте регулярно просматривать приложение, чтобы оно приносило пользу.

## Как применить все это в собственной жизни

Как и список дальнейших действий, список проектов не должен устаревать. Когда вы обновите его, выделите время (желательно, от одного до трех часов), чтобы сгенерировать максимально возможное количество идей по каждому проекту в "вертикальной плоскости".

---

Приготовьтесь к работе, создайте необходимые условия и творчески подумайте над проектом некоторое время. Тогда вы сможете опередить большинство людей.

---

Программа минимум: уделите внимание сразу нескольким важным проектам или замыслам, в осуществлении которых вы максимально заинтересованы: подумайте над ними, соберите материалы, упорядочьте их с помощью наиболее подходящих, на ваш взгляд, инструментов.

Сосредоточьтесь на каждом проекте, продвигаясь по списку сверху вниз. Спросите себя: "Что я хочу узнать, записать или запомнить по данному вопросу?"

Возможно, вам потребуется только зафиксировать некоторые мысли на листке бумаги, взять папку и уложить туда свои записи. Можете добавить несколько подпунктов в список заметок в своем электронном

блокноте или создать файл в редакторе Word и начать структурирование с него.

---

Пусть преждевременное беспокойство станет за-  
благовременными размышлениями и планами.

Уинстон Черчилль

---

Главное — научиться генерировать и использовать идеи, концентрировать созидательную энергию на поставленных задачах и незамкнутых циклах до того, как вам так или иначе придется это сделать.

ЧАСТЬ

III

Сила ключевых  
принципов

## Полезная привычка собирать материал

Описанные простые технические приемы и модели таят гораздо больше возможностей, чем может показаться на первый взгляд. Предложенные систематические методы позволяют уберечь рассудок от влияния отвлекающих факторов, обеспечивая высокие темпы и эффективность работы. Уже одно это могло бы стать достаточной причиной для того, чтобы применять описанную методологию.

Однако основные принципы работы, описанные в книге, имеют и более существенные преимущества. В следующих трех главах я поделюсь с вами опытом, накопленным мною за последние двадцать лет: более изощренные и зачастую более обобщенные результаты внедрения основных принципов. Долгосрочные результаты часто могут существенно повлиять на индивидуума, а также положительно отразиться на культуре организации в целом.

Когда люди, с которыми вы сотрудничаете, видят, что вы без перебоев получаете, обрабатываете и сортируете сделки и договора, заключенные с ними, ничего не упуская из виду, их доверие к вам растет. Такова власть, которую дает умение фиксировать напоминания обо всех незавершенных или невыполненных делах. Оно заметно улучшает умственное здоровье, повышает качество общения и отношений с окружающими как в частной, так и в профессиональной сфере.

### Личная выгода

Какими были ваши ощущения в процессе сбора и ввода материала? Большинство людей отмечают, что

процедура доставляет массу хлопот, но приносит огромное удовольствие. Как это может быть?

Если вы принадлежите к большинству людей, которые полностью проделали процедуру сбора сведений, то вы, вероятно, ощутили некоторое беспокойство. Когда я прошу участников семинара описать ощущения, возникшие в ходе выполнения сокращенной процедуры, я часто слышу в ответ такие слова, как "подавлен", "паника", "отчаяние", "безысходность" и "отвращение". А вы ничего не откладывали "на потом", когда обрабатывали материал? Если это так, то данная проблема автоматически будет вызывать у вас чувство вины — "Я мог бы, я должен был, мне следовало сделать это (раньше)".

Уверен, однако, что в процессе сбора материала вы также испытали чувство облегчения, свободы и контроля над ситуацией. Как это возможно? Вы практически одновременно пребываете в абсолютно противоположных эмоциональных состояниях, выполняя одну и ту же процедуру: беспокойство и облегчение, подавленность и уверенность в своих силах. Что же происходит?

Когда вы поймете, в чем причина отрицательных эмоций, которые вы испытываете по отношению к рутинным проблемам, вы, как и я, найдете способ от них избавиться. А то, что вы испытали положительные ощущения в процессе сбора материала, означает, что вы начали избавляться от негативных эмоций.

### **Источник негативных эмоций**

Откуда берутся негативные эмоции? Слишком много работы? Да нет, работы всегда слишком много. Если вы расстроились только из-за того, что работы было больше, чем вы могли выполнить, то вам никогда не избавиться от этого ощущения. Избыток работы не является источником негативных эмоций. Они возникают по иной причине.

Какие ощущения возникали у вас, когда кто-то нарушал договоренность с вами? Назначил встречу в четверг в 4 часа пополудни, а сам не явился и не перезвонил. Что вы испытали? Наверно, разозлились. Цена, которую люди платят за нарушение договоренностей в этом мире, — крах доверия в отношениях с окружающими — всегда несет за собой отрицательный результат.

---

Чувство тревоги и вины обусловлено не избытком работы; оно возникает автоматически, когда вы нарушаете договоренности с самим собой.

---

А что представляет собой содержимое вашей корзины? Договоренности с самим собой. Ваши отрицательные ощущения являются прямым результатом нарушения этих договоренностей — симптомами разложения доверия к самому себе. Если вы собирались набросать черновик стратегического плана и не сделали этого, то вы, естественно, расстраиваетесь. Прикажите себе организоваться, иначе: здравствуй тревога и самобичевание. Собирались провести больше времени с детьми, но не смогли — и вот, пожалуйста: чувствуете себя разбитым и подавленным.

### **Как предотвратить нарушение внутренних договоренностей**

Если отрицательные эмоции обусловлены нарушением договоренностей, то у вас есть три пути, позволяющих устранить их и избежать негативных последствий.

- Не заключать договоренности.
- Выполнить договоренность.
- Пересмотреть соглашение.

Все три действия позволяют избавиться от внутреннего дискомфорта.

## Не заключать договоренности

Согласитесь, приятно взять в руки пачку старых бумаг, решить, что с ними вам делать больше нечего, и с чистой совестью выбросить их в мусорное ведро. Один из способов справиться с незавершенным делом в вашей жизни — просто сказать "нет"!

Опустите планку — и вы вздохнете с облегчением. Если вас не очень заботит достижение определенного уровня во всем — в выполнении родительских обязанностей, в системе обучения, в поддержании высокой морали в коллективе, в качестве программных приложений, — то задач сразу станет меньше<sup>1</sup>.

Сомневаюсь, что вы смягчите требования к себе. Но, как только вы по-настоящему осознаете, что это значит, вы охотно уменьшите число обязательств перед собой. Я знаю, потому что сам прошел через это. Раньше я заключал массу договоренностей с самим собой только для того, чтобы заслужить одобрение окружающих. Когда я осознал, какова цена, которую приходится платить за их невыполнение, я стал гораздо серьезнее относиться к ним. Один страховой агент, с которым я работал, охарактеризовал преимущества использования данной методики такими словами: "Раньше я говорил всем, что, мол, "конечно, все сделаю", потому что не знал, какой объем работы действительно придется выполнить. Теперь, когда все мои материалы отсортированы и полно-

---

<sup>1</sup> Одна из популярных концепций в сфере личной организации состоит в том, что сосредоточение внимания на собственных идеалах упрощает жизнь. Я утверждаю обратное: подавляющее большинство задач, возникающих перед людьми, обусловлено именно их системой ценностей. Идеалы — критические составляющие жизни человека, они придают ей значимость и направление. Но не следует обманывать себя — чем больше внимания вы будете им уделять, тем большую ответственность возложите на свои плечи. Возможно, ваши идеалы позволят облегчить процесс принятия решений, но не надейтесь, что они хоть немного упростят вашу жизнь.

стью упорядочены, для того чтобы сохранить целостность своей системы личной организации, мне приходится говорить "нет, извините, я не смогу этого сделать". Что самое удивительное: вместо того, чтобы огорчаться из-за моих отказов, люди испытывают уважение к моей внутренней дисциплине!"

---

Имея под рукой объективный список задач, гораздо проще сказать "нет", не вступая в конфликт с самим собой.

---

Еще один мой клиент, предприниматель в сфере индивидуальных тренингов, признал, что создание списка задач существенно снизило уровень беспокойства и внутреннего напряжения в его жизни. Привычка класть все, что поглощало его мысли, в корзину, заставила его задуматься над тем, каким проблемам он действительно хочет уделить *хоть какое-то* внимание. Если у него не возникало желания класть напоминание в корзину, то он просто забывал о проблеме!

На мой взгляд, это — образец вполне зрелого образа мышления. Важное преимущество всей методологии состоит в том, что, взяв на себя обязательство фиксировать и отслеживать проблемы, занимающие ваши мысли, вы начнете серьезно задумываться над тем, какие задачи вы хотите брать на себя, а какие — нет. Отсутствие четких представлений об объемах работы напоминает незнание баланса и лимита кредитной карточки — в подобных случаях гораздо легче проявить безответственность.

### **Выполнить договоренность**

Конечно же, одним из способов преодоления негативного отношения к проблемам является их решение, позволяющее отнести задачи к выполненным. Люди охотно берутся выполнять задачи, если впоследствии возникает ощущение, что они чего-то достигли. Если

вы начали выполнять задания, занимающие менее двух минут, по мере их появления, уверен, ваше психологическое состояние заметно улучшится. Большинство моих клиентов, поработав со своими стопками бумаг, чувствуют себя прекрасно только потому, что смогли на основе правила двух минут покончить с массой дел.

---

От напряжения выполняемого к умиротворению выполненного.

Джулия Луис Вудрафф

---

Посвятите один из выходных выполнению массы мелких дел и заданий, которые накопились по дому и в вашей частной жизни. Когда вы зафиксируете все незамкнутые циклы, крупные и мелкие, и увидите их перед собой в одном списке, какая-то часть вашего сознания обязательно ощутит прилив вдохновения (творческого отвращения или ужаса), достаточного для того, чтобы начать их завершение и вычеркивание из перечня.

Похоже, все мы стремимся к победам. Эту потребность можно успешно удовлетворить, если ставить перед собой выполнимые задачи, решение которых можно без труда начать и закончить.

Вы когда-нибудь выполняли задачи, которые изначально не входили в список, так что их нужно было записать и сразу вычеркнуть? Если это так, то вы понимаете, что я имею в виду.

У данного подхода есть еще один аспект. Что бы вы ощутили, если бы полностью, успешно разобрались со всей стопкой документов и отработали весь список проблем? Наверное, вы бы прыгали до потолка от счастья, почувствовали прилив творческой энергии. Естественно, через три дня у вас появится... Что? Правильно — еще один список, вероятно, еще длиннее предыдущего! Вы будете в таком хорошем настроении, разобравшись

со всеми проблемами, что вам захочется заниматься более серьезными вещами и строить более смелые планы.

Более того, как вы думаете, что сделает ваш начальник, увидев столь высокие уровни вашей компетентности и производительности? Правильно — даст вам больше работы! Это — "уловка=22" в сфере профессионального развития: чем больше вы стараетесь, тем больше вам *следует* стараться.

Поэтому если вы не собираетесь существенно снижать свои стандарты или прекращать составление списков новых задач, то вам лучше усвоить третий вариант: иначе рискуете сгореть на работе.

### **Пересмотреть соглашение с самим собой**

Допустим, я сказал вам, что встречусь с вами в четверг, в 16:00, но вскоре после того, как я назначил встречу, необходимость в ней отпала. Теперь, с учетом новых приоритетов, я принимаю решение *не* встречаться с вами в четверг в четыре. Вместо того, чтобы просто не явиться, что мне лучше сделать, чтобы не нарушить целостность отношений? Верно — позвонить вам и изменить договоренность. Пересмотр договоренности не является ее нарушением.

Теперь вы понимаете, почему вам сразу становится лучше, если вы выбрасываете из головы все проблемы, вносите их в список и помещаете его перед глазами? Вы автоматически пересматриваете соглашения с самим собой, когда смотрите на них, и либо сразу предпринимаете какие-то действия, либо говорите: "нет, не сейчас". Проблема в следующем: договоренности с самим собой невозможно пересмотреть, если вы не можете вспомнить об их заключении!

---

Именно прощение открывает единственную возможность творчески размышлять о будущем.

Отец Десмонд Вилсон

---

Тот факт, что вы не можете вспомнить о соглашении, заключенном с самим собой, не означает, что вы не чувствуете ответственности за его выполнение. Спросите любого психолога, какие представления о прошлом и будущем у той части вашего сознания, где хранятся списки невыполненных задач; ответ — никаких. Там все в настоящем времени. Это означает, что как только вы скажете себе, что нужно что-то сделать, и поместите напоминание в краткосрочную память, часть вашего сознания будет думать, что выполнением данной задачи нужно заниматься *постоянно*. А это значит, что если вы поставили перед собой две задачи и поместили их только в собственную оперативную память, то у вас сразу возникнет ощущение поражения и стресса, поскольку вы не можете одновременно заняться их выполнением.

Если вы принадлежите к большинству людей, то, вероятно, у вас дома есть какое-то складское помещение — может быть, гараж, который вы решили убрать и расчистить (возможно, это уже длится шесть лет). В таком случае часть вашего сознания думает, что вам следует чистить гараж по двадцать четыре часа в сутки в течение шести лет! Не удивительно, что многие люди такие усталые! А разве вы не слышите тихий внутренний голос в своем "мысленном совете", который каждый раз, когда вы проходите мимо гаража, спрашивает: "Почему мы проходим мимо гаража?! Разве мы не должны заниматься его уборкой!?" Поскольку вы не можете вынести этого скулежа, который гложет вас изнутри, вы, по мере возможности, вообще не заходите в гараж. Если вы хотите, чтобы голос заткнулся, то у вас есть три способа, позволяющие разобраться с собой:

1. Снизить свои требования к гаражу (возможно, вы это уже сделали). "Да, у меня захламленный гараж. А кому какое дело?"
2. Выполнить договоренность — вычистить гараж.

3. Хотя бы поместить уборку гаража в список "Когда-нибудь/может быть". В таком случае при еженедельном обзоре этого списка вы сможете, заметив этот пункт, сказать себе, "Не на этой неделе". И в очередной раз, проходя мимо гаража, вы услышите, как ваш внутренний голос скажет только: "Ха! Не на этой неделе".

Я говорю совершенно серьезно. Похоже, часть нашего сознания не может отличить внутренней договоренности о чистке гаража от решения о покупке компании. В сознании оба соглашения — всего лишь договоренности, соблюденные или нарушенные. Если вы храните проблему только в своей голове, то она станет нарушенной договоренностью, так что постарайтесь сразу заняться ее решением.

### **Радикальный отказ от традиционной методики управления временем**

Данный подход существенно отличается от всех традиционных методик управления рабочим временем. Большинство имеющихся моделей убеждают вас, что если задача, которую вы приказываете себе завершить, не очень важна, то, соответственно, не так уж важно управлять, руководить и следить за ее выполнением. Однако, как показывает мой опыт, данное убеждение ошибочно, по крайней мере, если рассматривать проблему с точки зрения подсознательных механизмов. Впрочем, именно так работает наше сознание, поэтому каждое соглашение должно быть сознательным. Это означает, что его нужно зафиксировать, объективно оценить и регулярно, сознательно пересматривать, чтобы иметь возможность поместить его в надлежащую ячейку в системе личной организации. Если этого не сделать, то проблема будет отнимать гораздо больше психической энергии, чем она того заслуживает.

Все проблемы, хранящиеся в "психической оперативной памяти", поглощают либо больше, либо меньше внимания, чем заслуживают. Причина, по которой нужно собирать проблемы, не в том, что все проблемы одинаково важны, а в том, что это *не так*. Разрозненные незавершенные задачи принимают форму скучной однородной массы, которая давит на человека и поглощает его внимание.

### Работа по сбору информации

Постарайтесь собрать любые, еще не собранные, материалы. Когда вы говорите себе: "Ах да, нужно купить масла в следующий раз, когда заеду в магазин" и записываете напоминание в список продуктов, на душе сразу становится легче. Когда вы вспоминаете: "Я должен позвонить банкиру по поводу трастового фонда" и записываете напоминание туда, где наверняка увидите его, находясь рядом с телефоном, вы чувствуете облегчение. Но ваши ощущения кардинально изменятся, когда вы будете знать, что собрали *все*.

Это не означает, что ваше сознание будет пусто. Если вы в сознании, то оно всегда будет на чем-то сосредоточено. Но если вы сосредотачиваетесь на каждой проблеме отдельно, то вы — действительно в "рабочей зоне".

Советую вам поменьше думать о проблемах, и побольше — об их решении. Вы ведь хотите, чтобы ваши размышления о людях и проектах приносили *пользу*, а не только напоминали вам об их существовании. Чтобы полностью раскрыть возможности этой более продуктивной части сознания, вам понадобится зафиксировать всю информацию. Нужно научиться сосредотачиваться и изменять свое поведение, чтобы быть в состоянии распознавать и фиксировать даже самые незначительны договоренности с самим собой по мере их возникновения в вашем сознании. Максимально полное

выполнение процедуры сбора информации и последующее внедрение привычки записывать все новые дела по мере их возникновения придаст вам сил и увеличит вашу производительность.

## Внедрение процедуры сбора информации на уровне организаций и отношений

Что происходит, когда каждому участнику группы — супружеской пары, отдела, персонала, семьи, компании — можно доверять, не боясь о том, что он может что-то упустить из виду? Честно говоря, если вы этого достигли, вы вряд ли будете задумываться о том, кто как "владеет мячом": у вас появятся гораздо более серьезные предметы для размышления.

Но если пробелы в общении по-прежнему составляют проблему, то, вероятно, в организационной культуре присутствует определенный уровень беспокойства и нервозности. Люди уверены, что без постоянной опеки и надзора проблемы просто исчезают в системе, чтобы потом взорваться в любой момент. Они не понимают следующего: страх вызван тем, что данное положение вещей глубоко укоренилось в их сознании, подобно фундаментальным принципам мироздания, таким, как закон земного притяжения. Такое положение вещей нужно менять.

Я убедился в этом за долгие годы размышлений. Когда порядочные люди, не внедрившие описанных привычек в свое поведение, появляются в моей жизни, они сразу бросаются мне в глаза и напоминают забинтованный нарыв на большом пальце. Я прожил уже двадцать лет, руководствуясь стандартами свободной психической оперативной памяти и четких и ясных пределов содержимого корзин входящих материалов. Когда необработанная запись лежит без дела в чьей-то

корзине или когда он (она) в ходе беседы кивает и говорит "да, я так и сделаю", но ничего не записывает, мой индикатор "ай-ай-ай" сразу загорается. В моем мире такое поведение недопустимо. Есть дела гораздо более серьезные, чем заботы о пробелах в системе.

---

**Вычерпывание воды из лодки отнимает силы, которые нужны для гребли.**

---

Я должен быть уверен в том, что любая просьба или актуальная информация, которую я записываю на автоответчике, пересылаю по электронной почте, довожу до сведения собеседника или выписываю на листе бумаги, попадет в систему другого человека, будет обработана, отсортирована и доступна для обращения в качестве варианта дальнейших действий. Если получатель обрабатывает только голосовые сообщения, а не электронную почту или записки на бумаге, то я вынужден ограничиваться только его или ее любимым носителем. Такое поведение недопустимо для организации, которая заботится о том, чтобы ее деятельность характеризовалась минимальными затратами.

Если нужны перемены, то вам понадобится уверенность в том, что необходимые инициативы найдут надлежащую поддержку. Качество любой замкнутой системы будет определяться качеством ее самого слабого звена, часто ахиллесовой пятой организации является вялая реакция руководящего лица на инициативы, которые рождаются в системе.

Я замечаю подобные явления особенно часто, когда работаю в организациях, где корзины входящих материалов либо вообще отсутствуют, либо переполнены и долго стоят необработанными. Такие корпоративные структуры часто страдают от прерываний, поскольку нельзя положиться на объявления, помещенные в систему.

Если корпоративная культура предполагает наличие надежных систем, где все прослеживается до уровня отдельных документов, в ней сразу чувствуется ясность. Все операции в системе выполняются на подсознательном уровне и внимание каждого работника четко сфокусировано на проблемах. То же самое касается семей, создавших корзины для входящих материалов — родителей, детей, нянек, домовладельцев и всех остальных представителей постоянного круга общения членов семьи. Люди часто недоумевают, когда я говорю им, что мы с моей женой Кэтрин кладем разные вещи в корзины друг к другу, даже когда расстояние между нами составляет всего несколько футов; процедура кажется им холодной и механической. Кроме того, что подобные поступки являются проявлением вежливости, позволяющим не отрывать друг друга от текущей работы, такая практика укрепляет наши отношения и расширяет нашу свободу, поскольку механические действия выполняются в рамках системы, не отнимая внимания ни у кого из нас.

К сожалению, невозможно разработать законодательную базу для систем персональной организации. Каждый должен придумать собственный способ, который позволяет справиться с возникающими задачами. Впрочем, можно возложить на людей ответственность за результаты деятельности и за отслеживание и упорядочение всех возникающих дел. Также вы можете поделиться с ними информацией, которую почерпнули из этой книги. По крайней мере, в этом случае у них не будет оправдания, если они упустят что-то из виду.

---

Организации должны воспитывать культуру, допускающую, что каждому сотруднику положено сделать больше, чем он в состоянии сделать; допускается также пересмотр договоренностей о том, чего *не* делает каждый сотрудник.

---

Это не означает, что все должны делать все. Я надеюсь, что описал модель, которую можно внедрить в нашем сравнительно новом информационном обществе: она предоставляет каждому возможность для выполнения намного больших объемов работы, чем он или она *способны* выполнить. Важнейшей задачей будет отладка процесса постоянного пересмотра обязанностей всех заинтересованных лиц, чтобы никто не переживал о том, что чего-то не делает. Таков реальный интеллектуальный труд на более сложном уровне. Но на этот уровень нет доступа тому, кто не располагает действенной "пуленепробиваемой" системой сбора сведений. Помните, вы не сможете пересмотреть соглашение с самим собой, о заключении которого вы не в состоянии вспомнить. И конечно же, вы не можете пересматривать договоренности с другими людьми, если их нить утрачена.

Когда группы людей поголовно внедряют требование сбора ста процентов информации, они могут смело отправляться в плавание. Это не значит, что они плывут в правильном направлении или сели на нужный корабль. Это лишь означает, что корабль, на который они сели, плывет в выбранном направлении на всех парусах.

## Важность определения дальнейших действий

Моя индивидуальная задача — координировать ту стадию мыслительного процесса, на которой ставится вопрос "Каковы дальнейшие действия?" В мечтах я вижу мир, где ни одна встреча, ни одна дискуссия и ни один сеанс общения не заканчивается, пока не будет четко решено, нужны ли какие-то конкретные шаги и, если это так, то какие шаги необходимы или, по крайней мере, кто за них отвечает. Я вижу организации, внедряющие стандарт, согласно которому все, что оказывается на участке каждого сотрудника, анализируется с точки зрения необходимости принятия активных мер и соответствующие решения обрабатываются надлежащим образом. Представьте себе, что можете свободно сосредоточиться на более серьезных проблемах и возможностях.

За годы работы я наблюдал небывалые сдвиги в работе и производительности тех организаций, где индивидуумы и группы постоянно задавали ключевой вопрос: "Каков следующий шаг?" Каким бы простым ни казался нам вопрос, его редко можно увидеть на надлежащем месте в системе организационных приоритетов.

---

Когда вопрос "Каков следующий шаг?" внедряется в организационную культуру на базовом уровне, автоматически повышается эффективность работы, производительность, задачи становятся яснее и позволяют лучше сосредоточить внимание.

---

Одна из наиболее серьезных проблем, с которой вы можете столкнуться, когда привыкнете задавать этот

вопрос самому себе и окружающим, состоит в том, что общение с людьми, не сознающими его важности, может вас сильно разозлить. Он настолько быстро проясняет ситуацию, что работа с людьми и организационными средами, которые не внедрили его в свою деятельность, может показаться ночными кошмаром.

Все мы обязаны решать, каких результатов хотим достичь (если вообще есть такая необходимость) самостоятельно и в ходе общения с другими. И в какой-то момент нам приходится определять следующее физическое действие в рамках достижения любого результата, в котором мы заинтересованы. Но существует огромная разница между принятием такого решения в момент возникновения проблемы и определением первоочередных шагов, когда ситуация становится взрывоопасной.

## Истоки моей методики

Я научился этой простой, но необычайно полезной методике двадцать лет назад у своего давнего друга и наставника в консультационной сфере Дина Ачесона (никакого родства с бывшим государственным секретарем). Дин долгое время консультировал должностных лиц и выяснял, что необходимо для устранения психологических барьеров, возникающих в сознании многих людей по отношению к проектам и ситуациям, в которых они оказались. В один прекрасный день он просто начал по очереди подбирать листки бумаги со стола одного сотрудника, заставляя его решать, каким должно быть первоочередное действие, необходимое для продвижения каждого проекта. Результаты не заставили себя долго ждать и оказались настолько значительными, что Дин потратил годы на совершенствование методологии, используя один и тот же вопрос для обработки корзины входящих материалов. С тех пор мы оба

проконсультировали и натренировали тысячи людей, и наша техника по-прежнему остается непревзойденной. Она помогает значительно улучшить как производительность, так и душевное состояние людей, позволяя ему определить первоочередное действие, необходимое для того, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки.

## Выбор возможных активных действий

А теперь нам предстоит ответить на следующий вопрос: "Каковы дальнейшие действия?"

Чтобы ответить на этот вопрос, предлагаю вернуться к списку, куда вы поместили мысленный материал (см. главу 5). Или, по крайней мере, подумать обо всех проектах, которые могут занимать ваши мысли. У вас не возникает ощущения, что их осуществление продвигается не так уверенно и не так эффективно, как могло бы? Вполне вероятно, что это так: несколько проектов немного застряли на месте.

Если бы вы не знали наверняка, что вам действительно необходимо первым делом позвонить кому-то, отправить электронное сообщение, просмотреть какие-то материалы или купить что-то в магазине, то не выполнили бы этих действий. Самое смешное, что на определение первого шага практически по каждому пункту списка вам понадобилось бы всего лишь около десяти секунд. Но именно эти десять секунд размышлений и есть та процедура, которую основная масса людей не проделывает с большинством пунктов списка.

Например, в списке моего клиента может оказаться такой пункт, как "шины".

Я спрашиваю: "Что имеется в виду?"

Он отвечает: "Ну, мне нужно поменять шины на автомобиле".

"Так каким будет ваш первый шаг?"

На этом этапе клиент обычно морщит лоб, думает пару секунд и приходит к заключению: "Ну, наверное, надо позвонить в магазин автозапчастей и узнать расценки".

Примерно столько времени нужно, чтобы решить, каково первоочередное действие практически по каждому пункту. Всего лишь несколько секунд сосредоточенных рассуждений, которые большинство людей еще не проделали с основной массой материала.

Также, вероятнее всего, можно утверждать, что человек, который хочет поставить новые шины на свой автомобиль, уже достаточно давно озабочен этой проблемой. И, вероятно, он уже не раз находился у телефона и имел в своем распоряжении достаточно времени и/или сил для того, чтобы сделать необходимый звонок. Почему же он так и не позвонил? Потому что последнее, чем ему хотелось заняться в тот момент, был пересмотр всех проектов, включая замену шин, и определение дальнейших действий по этому поводу. Проще говоря, он вообще не был настроен на размышления.

Ему нужно было заранее определить требуемые действия. Если они уже определены, то, когда у него появится пятнадцать свободных минут перед началом совещания, а запас энергии по десятибалльной шкале будет равен 4,2, он сможет взглянуть на список возможных вариантов и с радостью увидеть в нем пункт "Позвонить в магазин запчастей и узнать расценки". "Эту задачу я могу с успехом выполнить", — подумает он, и у него появится реальный мотив для того, чтобы позвонить и затем ощутить вкус победы после завершения полезного дела при текущем запасе времени и энергии. При данных обстоятельствах он не может начать подготовку черновика серьезного договора с клиентом, но ресурсы позволяют ему набрать номер и быстро получить полезную информацию. Вполне вероятно, что в скором

времени он, взглянув на новые шины своего автомобиля, почувствует прилив гордости.

Определение содержания конкретных действий на самом приземленном уровне и упорядочение надежных вещей-напоминаний о них являются ключевыми средствами повышения производительности.

---

Секрет завоевания преимущества состоит в том, чтобы начать. Секрет успешного начала — в том, чтобы разбить сложные непосильные проблемы на маленькие выполнимые задания и начать с самого первого из них.

Марк Твен

---

Это — доступная методика, которую мы в состоянии постоянно оттачивать.

Часто даже самые простые затеи заходят в тупик, потому что мы не можем окончательно решить, каким будет следующий шаг. Участники моих семинаров часто вносят в списки такие задания, как "Отладить работу автомобиля". Является ли отладка первоочередным действием? Нет, если вы не идете к машине в рабочей одежде, с гаечным ключом в руке.

"Так каким же будет ваш следующий шаг?"

"Ой... Ну, надо отвезти машину в гараж. Ах да, сначала нужно узнать, возьмут ли ее в ремонт. Наверно, следует позвонить в мастерскую и назначить время".

"У вас есть номер?"

"Черт, нет... У меня нет номера гаража. Фред посоветовал мне хорошую мастерскую, но номера у меня нет. Я знал, что в уравнении слишком много неизвестных".

---

Если не определен следующий шаг, то между текущим положением вещей и желаемым результатом остается несократимый разрыв.

---

Часто именно это и происходит с массой проблем, возникающих у различных людей. Мы смотрим на проект, и часть нашего сознания думает: "У меня есть не все сведения, необходимые для достижения результата". Мы знаем, что чего-то не хватает, но не знаем чего, поэтому отказываемся от осуществления проекта.

"Так каковы ваши дальнейшие действия?"

"Мне нужно узнать номер. Наверно, можно узнать его у Фреда".

"У вас есть номер Фреда?"

"У меня есть номер Фреда!"

Таким образом, на самом деле первым шагом будет "Позвонить Фреду, чтобы узнать номер мастерской".

Вы заметили, сколько предыдущих шагов нужно отследить для того, чтобы четко определить следующее действие по проекту? Это типичный случай. В списках большинства людей присутствует масса проектов подобного рода.

## Почему самые гениальные из нас мешкают дольше всех

Поистине, у самых умных из нас больше всего непринятых решений и необработанных пунктов в списках. В чем причина? Подумайте о том, как наше тело реагирует на образы, возникающие в сознании. Оказывается, нервная система не отличает яркого представления от реальности.

Чтобы доказать это самому себе, представьте, как вы входите в супермаркет и идете по ярко освещенному отделу фруктов и овощей. Вы уже там? Хорошо, теперь подойдите к лоткам с цитрусовыми — апельсинами, лимонами, грейпфрутами. Теперь найдите там большую кучу лимонов. Рядом с ними — доска для нарезки фруктов и нож. Возьмите один из этих больших желтых

лимонов и разрежьте его на половинки. Ощутите лимонный аромат! Плод настолько сочный, что сок проливается на доску. Теперь возьмите половинку лимона и разрежьте ее на половинки, чтобы у вас в руках осталась четверть. Хорошо, теперь вспомните, как вы ели лимоны в детстве... Возьмите свою лимонную дольку в рот и вонзите в нее зубы! Хрусть!

Если вы следовали моим инструкциям, то, вероятно, заметили, что содержание слюны у вас во рту хоть немного увеличилось. Ваш организм по-настоящему пытался усвоить лимонную кислоту! Но она была только в вашем воображении!

---

**Великие люди способны рисовать картины в своем воображении, представлять события быстрее и красочнее, чем все остальные.**

---

Если ваше тело реагирует на картины, которые вы рисуете в своем сознании, то как вы можете себя почувствовать, скажем, вспомнив о расчете налогов? Какие картины вы представляете? "Плевое дело", "Вперед", состязания, успех, "Я победил!"? Вряд ли. Если исходить только из таких соображений, кто будет сильнее сопротивляться напоминаниям о подобных проектах — то есть кто будет мешкать с делами дольше всех? Естественно, самые творческие, чувствительные и интеллигентные люди! Их впечатлительное сознание позволяет им явственно создавать кошмарные сценарии деятельности по внедрению проекта и четко представлять все отрицательные последствия его неполного осуществления! Они сразу начинают волноваться и опускают руки!

---

Я — старый человек, познавший массу бед, но большинство из них никогда не происходило на самом деле.

Марк Твен

---

Кто не опускает рук? Часто это — толстокожие увальни, которые берутся за дело и упорно продвигаются вперед, не подозревая о всевозможных опасностях. А все остальные склонны вешать нос по любому поводу.

Считать налоги? Ну, уж нет! Это будет не так просто сделать. Я уверен, что в этом году все будет не так, как раньше. Я видел формы документов — они выглядят иначе. Наверно, придумали новые правила, в которых мне придется разбираться. Возможно, мне придется прочесть все эти чертовы материалы. Длинная форма, краткая форма, средняя форма? Сложить все вместе или рассортировать по отдельным папкам? Было бы неплохо попросить о снижении налогов, но для этого должны быть основания, а это означает, что понадобятся все чеки и квитанции. О, боже — я не знаю, на месте ли все нужные квитанции, а если мы не сможем их найти, но попросим о снижении налогов, нас могут проверить! Проверить? Внутренняя НАЛОГОВАЯ служба, ТЮРЬМА — нет, спасибо!

Вот так масса людей уже садится в тюрьму, едва взглянув на налоговые формы 1040. Только потому, что они такие впечатлительные, чувствительные и творческие натуры. Я не помню, сколько раз я наблюдал подобный образ мышления за годы тренировки специалистов: обычно именно смышленные и образованные люди накапливали самые большие горы необработанного материала в своих офисах, домах и головах. У большинства профессионалов, с которыми я работал, находилось хотя бы несколько больших, сложных и бесформенных проектов, загромождающих столы для бумаг или сознание. В их сознании всегда теплятся крамольные мысли: "Если мы не будем смотреть на эти проекты или думать о них, то, возможно, они не будут нас беспокоить!"

---

"Запирание" негативных образов всегда будет придавать вам сил.

---

Так где же выход? Всегда можно пропустить рюмочку. Притупить страх. Заткнуть внутренний голос. Посмотрите, что происходит со многими людьми, едва алкоголь достигает их мозга. По идее, он должен сразу снижать запас их энергии, потому что это — депрессант; но часто люди ощущают прилив сил, по крайней мере, на первых порах. Почему? Алкоголь действительно притупляет кое-что: он на время сглаживает внутренние конфликты и затемняет отрицательные картины будущего, которые формируются в сознании людей. Конечно, мой запас энергии увеличится, если я перестану травмировать себя зловещими картинками будущего, где я не справляюсь с делами. Но решения, направленные на притупление отрицательных эмоций, в лучшем случае, носят временный характер. "Рутина" никуда не исчезнет. И к сожалению, когда мы притупляем свои ощущения, мы не можем сделать это избирательно: вдохновение, энтузиазм и творческое рвение тоже могут притупиться.

### **Грамотное устранение негативных эмоций**

Есть другое решение: можно грамотно заглушить внутреннее беспокойство, наметив дальнейшее действие. Вы обязательно почувствуете облегчение, когда определите первоочередное действие, необходимое для того, чтобы сдвинуть с мертвой точки проект, в рамках которого вы должны что-то сделать или как-то изменить ситуацию. По сути, в окружающем мире ничего не изменится. Но перенос акцента на дело, которое ваше сознание воспринимает как выполнимое, осуществимое задание, значительно увеличит ваш запас энергии, придаст вам чувство направленности и мотивации. Если вы действительно зафиксировали все, что занимает ваше внимание, во время "очистки сознания", просмотрите список и определите первый шаг по каждому пункту. Посмотрите, что произойдет с вашим запасом энергии.

---

Какой бы серьезной и сложной ни была проблема, преодолите замешательство, сделав маленький шагок к ее решению. Сделайте хоть что-то.

Джордж Ф. Норденхолт

---

Пункты вашего списка либо кажутся вам привлекательными, либо вызывают отвращение: промежуточного состояния не существует. Вам хочется либо завершить задачу, либо вообще не думать о том, что она собой представляет, и ни при каких обстоятельствах не приступать к ее решению. Часто единственным различием между двумя крайностями является отсутствие решения о дальнейших действиях.

---

Все, что находится в ваших списках и стопках, либо привлекает вас, либо вызывает отвращение - когда дело доходит до "рутины", промежуточного состояния не существует.

---

Работая с людьми, которые слушали мои семинары или проходили подготовку с моими коллегами, я обнаружил, что один из недостатков, не позволяющих им удержаться в седле, состоит в том, что они превращают свои списки дальнейших действий в списки задач или подпроектов, вместо того, чтобы ограничиваться конкретными шагами. Они все равно опережают большинство людей по темпам работы только потому, что записывают напоминания, но часто застревают на месте и мешают с делами, поскольку вносят в списки такие пункты, как: "Встреча с оргкомитетом банкета", "День рождения Джонни", "Приемная", "Презентация слайдов".

Иными словами, дела снова становятся бесформенными, рутинными, а не остаются на уровне действий. По перечисленным пунктам не намечено четких дальнейших действий, и тот, кто заполняет список подобными заданиями, постоянно перегружает свое сознание при каждом взгляде на него.

Это можно назвать дополнительной работой? Является ли определение дальнейших шагов по каждой проблеме дополнительным усилием, которого можно не прилагать? Конечно, нет. Например, если вам нужно починить автомобиль, то в определенный момент вам все равно придется определять дальнейшие действия. Проблема в том, что большинство людей тянут до последнего момента, когда первоочередным шагом является "Позвонить в автоклуб, чтобы они прислали тягач!"

---

Вы можете справиться с делами по очереди, но вам не под силу решать проблемы оптом.

Брок Кисолм

---

Так когда же, по-вашему, большинство людей определяет основную массу дальнейших действий в рамках своих проектов — когда они возникают или когда ситуация становится взрывоопасной? И как вы думаете, улучшится ли качество их жизни, если они будут заниматься этой интеллектуальной работой сразу, а не в последний момент? Какой способ мышления позволяет бодрее шагать по жизни? Определение дальнейших действий по проектам в момент их первого появления на экране вашего индикатора и их последующее эффективное подразделение на категории действий, которые можно выполнить в конкретной обстановке? Или лучше не думать о том, что нужно сделать, до момента, когда приходится что-то делать, а затем бросать монету, пытаясь наверстать упущенное и замазать дыры?

---

**Отказ от выбора дальнейших действий до последней, критической минуты существенно снижает эффективность работы и создает излишнее внутреннее напряжение.**

---

Большинство людей на мой вопрос о том, в какой момент в их компаниях принимаются решения о дальней-

ших действиях, отвечают: "Когда все вот-вот взорвется". Одна международная корпорация, с которой я работал, провела среди сотрудников опрос об источниках стресса в организационной культуре. Основной жалобой оказалась работа в аварийных условиях последнего момента, которую постоянно пропагандировали руководители рабочих групп, неспособные на начальном этапе принять нужные решения.

## Ценность стандарта принятия решений о дальнейших действиях

Несколько искушенных высших руководителей отмечали, что внедрение вопроса "Каков следующий шаг?" в качестве стандарта деятельности в их организациях радикально отразилось на результативности работы. Постановка вопроса навсегда изменила к лучшему их организационную культуру.

Почему? Потому что вопрос вносит ясность, стимулирует обязательность, увеличивает производительность и расширяет возможности.

### Ясность

По окончании слишком многих совещаний остается чувство, что их участники имеют лишь смутное представление о том, что решили делать. Но без четкого решения о том, нужен ли следующий шаг, а тем более о том, каков этот шаг и кто за него отвечает, масса рутины чаще всего так и остается висеть в воздухе.

Меня часто просят помочь на совещаниях. Я на собственном опыте убедился, что, независимо от того, на каком этапе происходит обсуждение задачи, за двадцать минут до истечения времени совещания мне приходится проталкивать вопрос: "Итак, каков следующий шаг?" Как показывает практика, обычно для нахождения от-

вета нужно около двадцати минут разъяснений (а зачастую и жарких дебатов).

Вопрос отражает радикальный здравый смысл: радикальный, потому что он часто провоцирует обсуждение на более глубоком уровне: "Мы серьезно настроены на это? Понимаем ли мы на самом деле, о чем идет речь? Готовы ли мы выделить на этот проект драгоценное время и ресурсы?" Очень просто обойти стороной эти целенаправленные вопросы. Только плодотворный поиск решения о дальнейших шагах не позволяет перечисленным аспектам снова превратиться в бесформенную рутину. Часто, чтобы исчерпать избранную тему, необходимы дальнейшие обсуждения, исследования, анализ и дискуссии. В наши дни мир слишком непредсказуем, чтобы строить предположения о результатах: нам нужно взять на себя ответственность за внесение ясности в дела.

---

Одними разговорами рис не приготовишь.

Китайская пословица

---

Только собственный опыт позволит вам по-настоящему понять значение моих слов. Если он у вас есть, то про себя вы, наверное, восклицаете "Да!". Если вы с трудом представляете, что я имею в виду, советую вам на следующей встрече с кем бы то ни было завершить обсуждение вопросом: "Так каков следующий шаг?" Посмотрите, что произойдет.

## **Обязательность**

Отрицательной стороной корпоративных организационных культур является то, что они воспитывают в сотрудниках нежелание брать на себя ответственность за выполнение задач. "Мое или твое?" — к сожалению, не слишком распространенный вопрос в лексиконе ор-

ганизаций. Там бытует мнение, что подобные вопросы неприлично задавать. "Мы все этим занимаемся" — достойное отношение, которое, впрочем, редко совпадает с реальностью в рутинной повседневной работе. Слишком много совещаний заканчивается ничем: у участников остается смутное ощущение, что нечто должно произойти, и сердце греет надежда на то, что требуемый результат не является их личной обязанностью.

На *мой* взгляд, действительно невежливо отпускать людей с совещания без чувства ясности. Настоящая сплоченность группы выражается в ответственности за постановку конкретных задач и их поручение отдельным людям, чтобы каждый мог избавиться от раздражения, вызванного неопределенностью.

Опять-таки, если вы были на таких совещаниях, то поймете, о чем я говорю. Если не были — рискните и спросите: "Итак, каковы дальнейшие действия по данному проекту?" в конце обсуждения любого пункта на повестке дня следующего совещания персонала или семейного совета за обеденным столом.

## **Производительность**

Обычно производительность организаций повышается, когда они моделируют и культивируют заблаговременное принятие решений о дальнейших действиях. По причинам, указанным выше, определение требуемого объема физических ресурсов, необходимых для выполнения конкретных задач сразу после того, как намечена цель, позволяет достичь больших результатов с меньшими затратами.

Умение преодолевать барьеры изощенного творческого мышления, которое способно сковать наши действия, т.е. разрывать мысленную паутину, которую мы ведем в своем сознании, является великим искусством. Производительность десятилетиями превозносилась

как основной показатель, к повышению которого должен стремиться каждый. Все, что помогает увеличить конечный результат, может повысить производительность. Однако в современном мире интеллектуального труда ни компьютеры, ни достижения в сфере телекоммуникаций, ни семинары по руководству не принесут никаких результатов в данном направлении, пока не увеличится деятельная отдача их участников. А для этого нужно думать о проблемах, которые возникают в вашей жизни, до того, как вам придется это сделать.

---

Программа действий сопряжена с рисками и затратами, но они гораздо меньше долгосрочных рисков и затрат, к которым может привести удобное бездействие.

Джон Ф. Кеннеди

---

Один из наиболее существенных пробелов в сфере продуктивности некоторых организаций — отсутствие четкой программы действий в рамках осуществления долгосрочных проектов. Долгосрочный не означает "когда-нибудь/может быть". Проекты, цели которых далеки, все равно нужно внедрять максимально возможными темпами; долгосрочный просто означает "больше отдельных шагов до момента осуществления", а не "зачем определять дальнейшие действия: ведь час расплаты так далеко". Когда организация контролирует каждый проект и незамкнутый цикл, игра приобретает совсем другой характер.

---

Производительность повысится только после повышения активной отдачи работников. А в случае интеллектуального труда это означает заблаговременное, а не запоздалое утверждение программы действий.

---

## Расширение возможностей

Вероятно, наиболее существенное преимущество внедрения концепции определения дальнейших действий состоит в значительном развитии вашей способности достигать результатов, которое положительно сказывается на вашем самоуважении и конструктивном мышлении.

Люди постоянно занимаются делами, но обычно это обусловлено принудительной обязанностью и давлением со стороны собственной совести или окружающих. У них не возникает чувства победы, контроля над ситуацией или поддержки со стороны коллег и окружающего мира. А людям так нужны эти ощущения.

Необходимо менять повседневные привычки, определяющие незавершенные дела и шаги. Добровольное решение проблем до того, как внешнее давление и внутренний дискомфорт заставят вас ими заняться, позволит вам создать крепкий фундамент для самоуважения, и отразится на всех аспектах вашей жизни. Вы сами командуете своим кораблем: чем чаще вы руководствуетесь этим принципом, тем легче вам идти по жизни.

Вопрос: "Каков следующий шаг?" подрывает чувство жертвенности. Он подразумевает возможность изменения ситуации и существование путей к достижению результатов. Такова предпосылка данного образа поведения. А ведь именно подобные предпосылки часто оказываются более действенными способами создания положительной самооценки, чем тысячекратное повторение фразы: "Я — могущественная, сильная личность и сам распоряжаюсь своей жизнью!"

В вашей компании слишком много жалоб? В следующий раз, когда кто-то начнет причитать, спросите его: "Так каков следующий шаг?" Люди будут жаловаться только на обстоятельства, которые, по их мнению, можно изменить к лучшему. Вопрос о дальнейших шагах

поднимает данную проблему. Если ситуацию можно изменить, то есть какие-то действия, позволяющие это сделать. В противном случае ее следует воспринимать как неровность ландшафта, которую придется учитывать в стратегии и тактике. Жалобы показывают, что человек не хочет рискнуть и продвинуться в направлении решения проблемы или не желает учитывать очевидные обстоятельства в своих планах. Это — лишь временная и обманная форма самоутверждения.

---

Люди всегда обвиняют обстоятельства в том, что они таковы, какие есть. Я не верю в обстоятельства. Люди, которые добиваются своего в этом мире, — это люди, которые встают и ищут подходящие обстоятельства, а если не могут их найти — создают их сами.

Джордж Бернард Шоу

---

Хотя я и мои коллеги редко занимаемся подобной саморекламой, я замечаю, что люди действительно ощущают прилив сил каждый день, когда применяют методику определения следующего шага, которой мы их обучаем. Их взгляд становится светлее, походка — легче, а в их мышлении и манерах появляется положительная искорка. Все мы изначально достаточно сильны, но решение об эффективном управлении физическими действиями, необходимыми для того, чтобы сдвинуть дела с мертвой точки, может увеличить нашу силу, раскрывая более позитивные аспекты нашей природы.

Когда вы начнете достигать результатов, вы действительно поверите, что способны изменить ситуацию. А ведь именно эта вера и позволяет ее изменить.

## Ценное умение ориентироваться на результат

Способность направлять мыслительные процессы и воображение на изменение ситуации изучалось и пропагандировалось в самых разнообразных контекстах — от первых книг по позитивному мышлению до последних открытий в сфере нейрофизиологии.

Лично я был заинтересован в том, чтобы применить принцип в контексте своей деятельности и узнать, помогает ли он справиться с делами. А если это так, то как нам наилучшим образом использовать его в управлении своей деятельностью и жизнью? Действительно ли мы можем использовать эту информацию таким образом, чтобы добиться желаемого результата с меньшими затратами? Ответом на вопрос стало уверенное "Да!"

### Ориентация на результат и быстрое достижение цели

За годы работы я убедился, что применение методологии, изложенной в книге, позволяет людям достигать значительных результатов в повседневной работе. Когда вы начинаете постоянно применять методологию как основной подход к любой ситуации — от обработки электронной почты до покупки дома или компании, от организации деловых встреч до бесед с детьми — ваша личная продуктивность может подняться до заоблачных высот.

Многие из моих клиентов, внедривших данный метод в работу, сегодня значительно продвинулись по

службе или даже преуспели в новых видах деятельности. Описанные процедуры эффективно работают на уровне простых вещей, с которыми нам приходится сталкиваться ежедневно, — в контексте нашей рутинной работы. Если вы демонстрируете самому себе и окружающим растущую способность справляться с делами на передовой, то, вероятно, вы не задержитесь надолго в одной траншее<sup>1</sup>. Мне было очень интересно учиться и обучать других искусству решения текущих проблем на уровне взлетной полосы, где шины касаются асфальта, и практического применения способности создавать положительные картины результатов ко всем аспектам нашей повседневной жизни.

Употребление в заголовке термина "быстрое достижение цели" несколько ошибочно. Для некоторых людей основная перемена, вызванная внедрением методики, заключается как раз в том, что они замедляют свои жизненные ритмы, перестают крутиться, как белка в колесе, и начинают думать о себе. Главное преимущество состоит в том, что данная методика делает вас более сознательным и приспособленным к достижению желаемых результатов и целей, какими бы они ни были.

"Найти способ регулярно проводить больше времени с дочерью" — такой же конкретный проект, как и любой другой, и он, как и все остальные замыслы, требует определения дальнейших шагов. Смутное, гнетущее ощущение, что вам нужно что-то изменить в отношениях с дочерью, в сочетании с полным бездействием может вас убить. Я часто работаю с клиентами, готовыми отнести свои жизненные обстоятельства данного уровня к незавершенным делам — записывать их на бумагу,

---

<sup>1</sup> Конечно, люди, которые сильнее всех прониклись идеей внедрения методики, как правило, уже находятся на пути самосовершенствования и в любом случае не думают, что год спустя будут заниматься той же работой. Но их тешит тот факт, что предложенные методы позволяют им продвинуться к цели быстрее и с меньшими затратами.

оформлять в конкретные проекты и заботиться об определении дальнейших действий до самой финишной черты. Вероятно, это и есть наивысшее торжество истинной продуктивности.

## Важность прикладного целевого мышления

Теперь я хотел бы поговорить о том, как умение анализировать детали работы и жизни с помощью четкой и согласованной системы может отразиться на нас и на окружающих самым неожиданным образом.

Итак, внедрение концепции определения дальнейших действий вносит ясность, стимулирует обязательность, увеличивает производительность и расширяет возможности. Тех же результатов позволяет добиться методичное определение реальных целей, к которым вы стремитесь, и конкретных проектов, необходимых для их достижения.

---

Определение конкретных проектов и дальнейших действий в рамках различных аспектов жизненного уровня является высшим проявлением личной производительности.

---

Все взаимосвязано. Вы не можете четко наметить нужный шаг, если вам неизвестен требуемый результат, а поставленная цель далека от реальности, если вы не знаете, какие физические действия необходимы для ее достижения. Вы можете подойти к проблеме с любой стороны, и вам придется это сделать, если вы хотите справиться с делами.

Как сказал специалист в области комплексной тренировки сознания и мой хороший друг, Стив Снайдер: "В жизни есть только две проблемы: (1) вы знаете, чего хотите, но не знаете, как этого достичь; и/или (2) вы не

знаете, чего хотите". Если он прав (а, по-моему, это так), то существует только два решения:

- придумать цель;
- добиться цели.

Можно истолковать суждение с точки зрения моделей инь и янь, правого и левого полушарий мозга, создателей и разрушителей — или любого эквивалента, который вам по душе. Истина в том, что энергия человеческих существ, скорее всего, имеет дуалистическую и целенаправленную природу — на всех уровнях своих ощущений мы создаем обстоятельства, еще не ставшие реальностью, и отождествляем себя с ними. А после этого мы узнаем, как нужно изменить текущее положение вещей, чтобы мир стал таким, как нам хочется, и получаем стимул к достижению этой цели.

---

Мы постоянно ставим перед собой цели и достигаем их.

---

Задачи, занимающие ваше внимание, требуют от вас соответствующих *намерений*: "Что это означает для меня? Почему данный предмет находится здесь? Каких результатов я хочу достичь в его отношении?" ("Что является успешным результатом?"). Все дела, которые вы относите к незавершенным, должны подразумевать существование критерия завершенности.

---

В жизни не существует высшего наслаждения, чем наслаждение, которое испытываешь от преодоления трудностей, достижения новых успехов, созревания новых желаний и их исполнения.

---

Сэмюэл Джонсон

---

Как только вы решили, что хотите изменить ситуацию и предать обстоятельствам определенную форму,

вы спрашиваете себя: "А как же мне этого добиться?" ("Каков следующий шаг?").

Ваша жизнь и ваша работа состоят из результатов и действий. Когда ваша деятельность направлена на постоянное упорядочение всего материала, который попадаете вам под руку на всех уровнях, в вашей работе появляется гармония и вы достигаете небывалых результатов. Ваша производительность достигает невиданных высот. Вы ставите перед собой цели и достигаете их.

## Искусство справляться с заботами

Мои клиенты часто удивляются, как я иногда могу часами сидеть в их офисах, пока они опустошают ящики столов и старательно обрабатывают каждую мелочь из тех, что накопились в их сознании и на рабочих местах. Обычно они чувствуют неловкость из-за того, что позволили себе безответственно отнестись к столь большим объемам материала, но, кроме того, они считают, что я умираю от скуки. Как раз наоборот. Удивительно, но для меня данный процесс является самой увлекательной работой, которой я занимаюсь с людьми. Мне знакомы чувства свободы и облегчения, которые ожидают клиентов по окончании процедуры обработки материалов. Я знаю, что для того, чтобы пробиться сквозь ворох документов, всем нам необходим опыт, поддержка и четко сосредоточенное внимание; только в этом случае у нас вырабатываются стандарты и привычки, которые позволяют справляться с потоком информации надлежащим образом. Я знаю, насколько существенная перемена произойдет в отношениях этих людей с начальством, супругами, детьми и с собственным "я" в течение следующих нескольких часов и, будем надеяться, нескольких дней и лет.

Мне не скучно. Такая работа — одна из самых интересных задач, над которым и может трудиться человек.

## Многоуровневое управление результатами

---

Задача в том, чтобы согласовать идеалистическую картину будущего, созданную на наивысшем уровне, с повседневной деятельностью. В конечном итоге и то и другое требует одинакового образа мышления.

---

Я занимаюсь расстановкой акцентов. Как консультант и тренер, я задаю простые вопросы, на которые получаю весьма конструктивные и разумные ответы от других людей (и даже от самого себя!), а они, в свою очередь, могут оказаться полезными в сложившейся ситуации и в текущей работе. Поработав со мной, люди не становятся умнее, чем были, — они просто направляют свои способности в нужное русло и используют их более эффективно.

Уникальным практическим аспектом книги Как разобраться с делами является комбинация высокой эффективности и быстрых темпов, которую описанные методы позволяют внедрить на каждом уровне вашей жизни. Существует масса источников вдохновения для творческой мысли, ориентированной на "цель, идеалы, видение", и множество простых инструментов, позволяющих не упустить из виду такие мелочи, как телефонные номера, расписания встреч и списки продуктов. А вот запас методов, которые одинаково эффективно работают на обоих уровнях и связывают их друг с другом, весьма скуден.

"Что это значит для меня? Каких результатов я хочу достичь в данной сфере? Каков следующий шаг на пути к их достижению?" — таковы фундаментальные вопросы, на которые нам приходится отвечать в определен-

ный момент независимо от того, чем мы занимаемся. Данный образ мышления и сопутствующие инструменты помогут вам в таких ситуациях, о которых вы даже представления не имеете.

---

Идеалист считает, что краткосрочные результаты ничего не значат. Циник не придает значения долгосрочным результатам. Реалист считает, что все, что сделано или не сделано за короткий срок, определяет долгосрочные результаты.

Сидни Дж. Харрис

---

## Эффективность естественного планирования

Преимущество всей методики естественного планирования проектов состоит в том, что она предоставляет нам средства для гибкой, согласованной оценки любой ситуации.

Способность без страха добиваться цели в любой сфере деятельности является признаком здравомыслия и зрелости. Умение представлять видения и образы успешного исхода еще до того, как определена метода, — это феноменальная черта, которую нужно развивать. Готовность генерировать идеи, хорошие и плохие, выражать и фиксировать их без разбора, составляет критическое условие полного овладения творческим мышлением. Необходимым умственным навыком является объединение различных идей и данных в компоненты, последовательности и приоритетные направления с целью достижения конкретного результата. А определение и совершение реальных дальнейших действий — физическое изменение ситуации — составляет основу продуктивности.

Умение надлежащим образом объединить и сбалансировать все эти составляющие, вероятно, является ос-

новным критерием профессиональной компетентности в этом тысячелетии. Но оно еще не стало нормой профессионального поведения, до этого еще далеко. Внедрение описанных навыков во все сферы частной жизни и профессиональной деятельности по-прежнему является сложной задачей. Но даже фрагментарное применение модели дает огромные преимущества.

Обратная связь с клиентами, которых я консультировал, тренировал и учил пользоваться моделью, постоянно подтверждает, что даже незначительный сдвиг в сфере применения модели естественного планирования может существенно улучшить ситуацию. Мне приятно видеть, что мозговой штурм становится стандартным инструментом, который применяется во всех сферах жизни многих людей. Я рад слышать, что руководители, которые применяли для организации основных встреч и обсуждений предложенную модель, достигли значительных сдвигов. Все эти факты лишь подтверждают, что именно естественный механизм работы нашего сознания необходим для достижения любого результата в реальном мире.

Модель является всего лишь базой для определения результатов и действий в рамках решения задач, которые мы считаем своей работой. Когда две указанные категории укоренятся в нашей повседневной жизни, стандарт производительности перейдет на более высокий уровень. Использование мозгового штурма — наиболее творческого инструмента формулировки и фиксирования идей, перспектив и деталей проектов — создает набор изящных приемов, позволяющих сохранять спокойствие и справляться с делами.

## Переход к позитивной организационной культуре

Для повышения стандартов производительности группы не нужно особых изменений. Я постоянно убеждаюсь

в том, что даже частичное внедрение метода позволяет существенно ускорить и упростить рабочий процесс.

Конструктивная оценка деятельности, распределения ресурсов, коммуникаций, политики и стратегий, которые касаются целей и желаемых результатов, становится все более важной для организаций. В современных компаниях возникают все новые и новые проблемы: на сегодняшний день их основными источниками являются глобализация, конкуренция, технологическое развитие, смена рынков, а также повышение стандартов производительности и выпуска продукции.

"Чего мы хотим достичь на этом совещании? Каково назначение данной формы? Какими способностями должен обладать идеальный кандидат на эту должность? Какие задачи призван решать данный программный пакет?" — эти и много подобных вопросов по-прежнему слишком редко звучат в штаб-квартирах многих организаций. Во время больших совещаний произносятся длинные речи, которые лишь кажутся дельными. Существенных результатов организации смогут достичь только тогда, когда научатся задавать вопросы: "Для чего мы этим занимаемся? Как будет выглядеть успешный результат?" и применять полученные ответы на уровне повседневной деятельности.

Границы наших возможностей значительно расширяются, когда мы переходим от жалоб и жертвенных настроений к результатам и действиям, намеченным в заданном направлении. Когда данный подход становится стандартным в группе, кроме результатов ее работы существенно улучшается атмосфера в коллективе. Есть масса проблем, которые требуют решения; отрицательное отношение и пассивное сопротивление должны всегда сменяться концентрацией внимания на желаемых результатах соответствующего уровня.

Микроуровень, на котором люди обрабатывают свои корзины входящих материалов, электронные ящики

и заметки, сделанные в ходе бесед, будет отражаться на макроуровне их культуры и организации. Если жонглеры роняют мячи, заблаговременные решения о дальнейших шагах вызывают сопротивление, а часть незамкнутых циклов не обрабатывается надлежащим образом, то и ситуация в группе будет соответствующей, а в организационной культуре укоренится атмосфера стресса, аварийной ситуации и осады. Если индивидуумы, наоборот, внедряют принципы, изложенные в книге, то организация сможет перейти и перейдет к новым стандартам высокой производительности. Проблемы и конфликты никуда не денутся — они остаются на своих местах даже тогда, когда вы пытаетесь что-то изменить (или сохранить) в этом мире. Но, тем не менее, принципы управления деятельностью, описанные в книге, позволят вам как следует сосредоточиться и создать обстановку для наиболее эффективного решения проблем.

---

Видение без цели — лишь мечта, цель без видения — суета, а видение и цель — надежда всего мира.

Церковный манускрипт, Суссекс, Англия,

1730 год \_\_\_\_\_

## Заключение

Надеюсь, что книга принесла вам пользу, что вы уже пожинаете плоды применения изложенной методики: успеваете больше с меньшими потерями и без внутреннего напряжения. Также я искренне надеюсь, что вы ощутили свободу состояния, когда "создание подобно воде" и прилив творческой энергии, сопутствующий внедрению методики. Те, кто начинает применять описанные методы, всегда обнаруживают, что они таят в себе больший потенциал, чем кажется на первый взгляд, и вы сами, возможно, открыли их уникальные преимущества для себя.

Готов поспорить, что книга Как разобраться с делами: искусство продуктивности без стресса подтвердила уже известную вам информацию и сведения, которые вы давно применяете на практике. И все же теперь, надеюсь, вам будет гораздо проще ориентироваться на здравый смысл в мире, который с каждым днем поражает нас все большей сложностью и глубиной.

Моя задача заключается не в том, чтобы присовокупить свой вклад к массе современных теорий и моделей достижения успеха. Наоборот, я пытался определить ключевые методы, которые не меняются с течением времени и всегда работают. Это как законы гравитации — если вы понимаете принцип, то можете работать гораздо эффективнее, чем бы ни занимались. Пожалуй, книгу стоило бы назвать Последнее исследование в сфере возврата к истокам!

Как разобраться с делами: искусство продуктивности без стресса является путеводной картой, с помощью которой можно достичь состояния позитивной

расслабленной концентрации внимания, характеризующего моменты наивысшей продуктивности. Предлагаю использовать книгу в качестве справочника, который подскажет, как перейти в нужное состояние в любой момент.

Чтобы не сбиться с курса, вам понадобится ряд навыков, которые, возможно, еще не вошли в привычку: умение выбрасывать все из головы, определять дальнейшие действия и результаты, когда проблемы только появляются на радаре, а не позже, регулярно пересматривать и обновлять полный список всех незамкнутых циклов в вашей работе и жизни. Надеюсь, что к текущему моменту вы хотя бы наметили точку отсчета для определения ценности этих навыков. Но не удивляйтесь, если для того, чтобы довести их до автоматизма, вам понадобится немного времени. Запаситесь терпением и получайте удовольствие от процесса.

И напоследок несколько указаний для продвижения вперед.

- Подготовьте к работе собственный инструментарий для повышения личной организованности. Приведите в порядок свое рабочее место. Заведите корзины для входящих данных. Заведите хороший блокнот-органайзер для ведения списков, с которым вам будет приятно работать. Кроме того, я рекомендую вам внедрять любые изменения, которые, на ваш взгляд, могли бы улучшить рабочую обстановку вокруг вас. Повесьте картины, купите ручки, выбросьте мусор, реорганизируйте рабочее пространство. Это будет хорошим началом.
- Выделите время, когда вы могли бы полностью разобрать отдельный участок вашего офиса и каждый угол своего дома. Соберите все рекомендации в свою систему и работайте, взяв за основу рекомендации книги Как разобраться с делами.

- Поделитесь любыми ценными навыками, извлеченными из книги, с кем-то еще. (Это самый быстрый способ научиться).
- Просмотрите книгу "Как разобратся с делами: искусство продуктивности без стресса" через три-шесть месяцев. Вы найдете в ней моменты, упущенные при первом прочтении и многие истины откроются вам заново.
- Поддерживайте контакты с людьми, которые передают и развивают описанные навыки и стандарты. (Мы к вашим услугам. На сайте <http://www.davidco.com> всегда можно найти массу бесплатных справочных материалов, обсуждение лучших методов, последнюю информацию о сопутствующих товарах и услугах. Здесь вы можете получить доступ к международной сети, куда входят приверженцы наиболее эффективных методов повышения продуктивности. По всем вопросам обращайтесь в офис компании David Allen Company, электронный адрес [info@davidco.com](mailto:info@davidco.com).)

Желаю приятно провести жизнь!

## Полезные ресурсы на русском языке

Там, где кончается саморазвитие, начинается диван. Если вас интересуют возможности разумной и активной жизни, продуктивной работы, управления временем, знаниями и богатством, использования планов и целей для счастья и гармонии и просто жизни со смыслом, мы рады приветствовать вас на своих сайтах.

**Глеб Архангельский**

<http://improvement.ru>

Организация времени. Задачи проекта: дать людям, ценящим невозполнимое время своей жизни, инструменты повышения личной эффективности, управления временем, достижения успеха, поиска стратегии личного развития.

**Денис Балуев**

<http://lifehack.ru>

Ежедневный обзор способов взлома мироздания. Что такое lifehacking? Если коротко, то это попытка найти неизвестные "лазейки" в окружающем мире, позволяющие людям делать что-либо быстрее и эффективнее. Это поиск новых, неизвестных методов повышения продуктивности, благосостояния и мироощущения.

**Сергей Бирюков**

<http://sergeybiryukov.ru>

Personal Development по-русски. Коллекция авторских и переводных статей на тему работы над собой. Всех авторов статей объединяет одно — тяга к лично-

му развитию. Здоровье, организованность, отношения, полезные привычки, продуктивность, самодисциплина, предназначение, успех, цели — на сайте есть место всем этим областям жизни.

### **Полина Гавердовская**

<http://gaverdovskaya.ru>

Размышления и научно-популярные статьи на психологические темы.

### **Инна Иголкина**

<http://timesaver.ru>

Управляйте вашим временем! *Timesaver* переводится на русский язык как "то, что помогает экономить время". Если нет цели в жизни, то экономия времени теряет свой смысл. Причем это касается как отдельных людей, так и организаций. Времена, когда был распространен подход "жить одним днем и не думать о будущем", уже давно прошли. Все больше и больше людей обучается тайм-менеджменту для достижения своих личных и профессиональных целей.

### **Виталий Колесник**

<http://kolesnik.ru>

Обучение креативности, создание и развитие проектов, эволюция бизнеса. Главная тема этого блога — развитие: личностный рост, создание и развитие проектов, эволюция бизнеса. Движущая сила развития — это новые идеи. Поэтому многие заметки посвящены развитию креативности и методам создания идей. Создание и развитие чего-либо подразумевает замысел и план. Именно таково первоначальное значение слова *дизайн*. Поэтому дизайн, от графического дизайна до дизайна мира, тоже является одной из ведущих тем этого блога.

**Армен Петросян**

<http://petrosian.ru>

Книги, фотографии и опыт работы над собой.

**Михаил Субоч**

<http://lifeidea.org>

Портал эффективной, интересной и счастливой жизни. На LifeIdea.org можно найти статьи на следующие темы: эффективность, научная организация труда, достижение успеха, практическая психология, продуктивность, баланс, время, тайм-менеджмент, духовность, здоровье, мотивация, планирование, предназначение, профессионализм, развитие, характер, самодисциплина, сознание, счастье, успех, постановка и достижение целей.

**Анатолий Тихомиров**

<http://lief.ru>

Личная эффективность, личный рост и использование лучших возможностей жизни вызывают у автора наибольший интерес, и он с удовольствием и страстью исследует этот мир и рассказывает о нем в своем блоге. Этот сайт создан для того, чтобы изменить мир к лучшему: открывать глаза на осознанную жизнь и находить неординарных людей.

**Дмитрий Честных**

<http://sellme.ru>

Блог о бизнесе и маркетинге своими силами от автора популярного блог-клиента Blogjet.

# Предметный указатель

## А

Аварийный просмотр 183  
Автоответчик 58  
Алкоголь 337  
Анализ повседневной  
работы 87  
Анализ собственной  
работы 88

## Б

База данных 233  
Беспокойство 24  
Блокнот 58, 148, 165, 234, 238,  
303, 304, 307  
отрывной 304  
электронный 58, 310  
Бумага 143  
писчая 170  
Бьюзен, Том 116, 309

## В

Вдохновение 320  
Вертикальная плоскость 297  
Взлом мироздания 360  
Видение 110  
Внутренние ресурсы 110  
Внутренняя уверенность 93  
Время 25, 29  
нехватка 46  
распределение 29  
Выбор текущих действий 86  
критерии 86

## Г

Глупость 42  
Голосовая почта 58, 198  
Горизонтальная плоскость 297  
Графики Гантта 121

## Д

Дата 164, 199, 265  
Действия 351  
Дерево решений 63  
Договоренность 317, 323  
выполнение 319  
отказ 318  
пересмотр 321  
Доска для записей 305  
Друкер, Питер 26, 53, 263

## Е

Ежедневник 58, 74, 82, 135,  
145, 261  
Еженедельный обзор 83, 84,  
229, 231, 256, 263, 264, 266  
проблем 263

## Ж

Жалобы 345  
Жизненная энергия 276

## З

Завершенность 350  
Задача 111, 270  
Запас времени 274  
Запас энергии 274

## И

Идеал 318  
Интеллектуальный труд 26,  
32, 40, 44, 94, 280, 343  
задачи 40  
Интернет 210, 214  
Интуиция 85, 271  
Информация 53, 206, 239  
в электронном виде 80  
инструменты обработки 142  
инструменты сбора 60  
обработка 160, 179

организация 61  
 печатная 79  
 сбор 57, 159  
     инструменты 57  
     проблемы 163  
     факторы успеха 59  
 сортировка 160

## К

Календарь 30, 68, 73, 74, 79,  
 82, 147, 205, 208, 209, 245,  
 262, 265  
 Канцелярские  
     принадлежности 144  
 Картотека 249, 261  
 Карьера 284, 292, 295, 296  
 Катализатор принятия  
     решений 247  
 Когнитивный диссонанс 97  
 Компьютер 58, 59, 212, 220,  
 306  
 Консультант 104  
 Контекст 272  
 Контроль 47, 263, 284  
     над ситуацией 49  
 Концентрация внимания 31,  
 110, 203, 260, 264  
     сетевая система  
     активации 111  
     фильтрация 112  
 Корзина для входящих  
     аварийный просмотр 182  
     материалов 60, 88, 177,  
     280, 303, 358  
     обработка 179, 203, 208,  
     279  
     регулярное  
     опустошение 61  
 Корзина для почты 57

## Л

Личная  
     эффективность 360, 362  
 Личностный рост 361  
 Лотки для бумаг 143

## М

Маркер 305  
 Многозадачный режим 185  
 Мозговой штурм 95, 97, 115,  
 260, 300, 306, 354  
     на графической основе  
     115  
     построение карты  
     сознания 116  
     принципы 118  
     программные средства 309  
     упорядочивание идей 120  
 Мотивация 39, 108, 110, 362  
 Мусор 76, 164, 186  
 Мусорная корзина 146  
 Мышление 269, 339, 344  
     инструменты 303, 305  
     ориентированное на  
     результат 40  
     позитивное 347  
     пошаговое 63  
     прикладное целевое 349

## Н

Навыки 280, 358  
 Напоминания 79, 218, 219,  
 224, 333  
 Негативные эмоции 316  
     источник 316  
     устранение 337  
 Незамкнутые циклы 36, 42,  
 55, 56, 60, 66, 81, 138, 157,  
 256, 276, 280, 284, 312, 320,  
 343, 356, 358  
     обработка 180  
     управление 56

## О

Оборудование 162  
 Общая картина 90  
 Обязательность 341  
 Одежда 134  
 Органайзер 310  
 Организационная  
     культура 354

Организационная  
система 262  
Организация 121, 127  
Ориентация на результат 347  
Отложенные дела 77

## П

Памятная книжка 248, 249  
    обобщенная 249, 250, 261  
Папки 145, 152, 190, 206, 234  
    названия 222  
Пейджер 59  
Первоочередное действие  
    180, 190, 192, 194, 196, 200,  
    201  
    классификация 209  
Пересмотр 259, 266, 269, 270  
    время и место 268  
    записей 265  
    нерешенных задач 264  
    проблем 264  
    списков 260, 265, 266  
Персональная организация  
    29, 81, 180, 226, 254, 267,  
    275, 327, 358  
    методы повышения  
        эффективности 24  
    неэффективность 31  
Пишущие средства 304  
План 102  
    проекта 120, 121  
Планирование 95, 297  
    деловых встреч 301  
    естественное 95, 353  
    этапы 104  
    компоненты 98  
    модель 94  
    мозговой штурм 114, 300  
    на обратной стороне  
        конверта 94  
    неестественное 100  
    определение дальнейших  
        действий 122  
    определение  
        принципов 109

организация 121  
    постановка цели 104  
    приоритеты 98  
    программные средства  
        307, 310  
    реактивное 102  
    сбор информации 302  
    сортировка материала  
        301  
    ужина в ресторане 96  
    формирование картины  
        результата 97, 110  
    этапы 96  
Повестка дня 215  
Подпроект 228, 229  
Подход снизу вверх 47, 298  
Полки 169  
Помеченные материалы 79  
    хранение 80  
Правило двух минут 195, 197  
Предметы обстановки 162  
Прикрепленные заметки 233  
Принципы 96, 109, 110, 270  
Приоритеты 30, 45, 207, 276  
    в работе 286  
    определение 91  
    расстановка 287  
Проблема 37, 38, 41, 42, 46, 60,  
    85, 90, 103, 356  
    еженедельный обзор 82  
    мышления 51  
    не требующая активных  
        действий 76  
    обзор 261  
    организация решения 68  
    оставшаяся  
        без внимания 203  
    первоочередные  
        действия 38  
    пересмотр 81  
    решение 37  
    первоочередное  
        действие 193  
    сбор в единое целое 54,  
        55, 57

- Продуктивность 12, 23, 129, 135, 275, 288, 347, 353, 361
  - высокая 40
  - индивидуальная
    - подход снизу вверх 46
  - повышение 256
  - предельная 13
  - умственная 44
- Проект 70, 201, 225, 298, 299, 307, 343
  - материалы 71
  - хранение 72
  - продуктивный анализ 95
- Проектное мышление 302
  - инструменты 307
  - спонтанное 302
- Производительность 342, 343
- Психическая оперативная память 324, 325

## Р

- Работа 26, 277
  - изменение
    - профессиональных обязанностей 27
  - новые задачи 27
  - продуктивная 35
  - цели 28
  - эффективная 12
- Рабочее пространство 138, 140, 157, 358
  - в офисе 267
  - собственное 141
- Рабочие поверхности 168
- Рабочий процесс
  - управление 53, 157, 259, 264
    - качество 53
    - цель 84
- Размышления 39, 50
- Распределенная когнитивная способность 117
- Результат 351
  - конкретизация 113
  - многоуровневое

- управление 352
- Результативность 11, 210, 259
- Ресурсы 162, 342
- Российское
  - Тайм-менеджерское сообщество 17
- Рутинa 42, 51, 65, 161, 230, 337, 341

## С

- Самоорганизация 17, 134
- Саморазвитие 360
- Сбор информации 325
- Секретарь 150, 249
- Скоросшиватель 154
- Сознание 34, 42, 44, 115, 262, 263, 324, 362
  - освобождение 287
  - очистка 337
  - подобное воде 34, 357
- Сопутствующие материалы 230, 232
- Сортировка 235, 301
- Сортировка материалов 152
  - критерий 152
- Список 68, 149, 165, 206, 207, 261, 273
  - дальнейших действий 266, 311
  - дел на каждый день 43, 209
  - еженедельный пересмотр 83
  - звонков 211, 218, 273
  - когда-нибудь/может быть 77, 205, 206, 241, 243, 266
  - контрольный 251, 253, 254, 255
  - напоминаний об ожидаемых событиях 68
  - напоминаний о первоочередных действиях 68
  - ожиданий 217, 218, 266

первоочередных действий  
72, 74, 75, 87, 205  
первоочередных дел 82  
проблем 203  
проектов 66, 68, 71, 202,  
205, 225, 227, 265, 288,  
289, 290, 296, 299, 311  
самых важных дел 55  
спусковых крючков 171  
Спонтанная работа 282  
Справочная  
информация 149, 162  
общего характера 151  
Справочные материалы 189,  
205, 221, 235, 240, 244  
сортировка 236  
Стандарты 109  
Стенд 305  
Стол 167  
Стресс 25, 31, 36, 52, 109,  
268, 340  
избежание 29  
причины 26

**Т**

Тайм-менеджмент 17, 361, 362  
Телефон 59  
Трейси, Брайан 18

**У**

Управление действиями 45  
вертикальный контроль 48  
горизонтальный  
контроль 48

**Ф**

Физические действия 192

**Ц**

Цели 30, 31  
Цель 96, 104, 107, 108, 110,  
126, 270  
формулировка 108  
Ценности 30, 31, 109, 255, 270,  
285

**Ш**

Шариковая ручка 304  
Шестиуровневая модель  
деятельности 283  
Шкафы 168  
для папок 154

**Э**

Электронная записная  
книжка 148  
Электронная почта 58, 198,  
221, 225, 233  
Эффективность 339

**Я**

Ярлыки 144, 154, 190, 220  
автомат для наклейки  
144, 154  
Ясность 340, 342

**www.natahaus.ru**

Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах, и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена!

**www.natahaus.ru**

*Научно-популярное издание*

Дэвид Аллен

**Как привести дела в порядок:  
искусство продуктивности без стресса**

Литературный редактор	<i>П.Н. Мачуга</i>
Верстка	<i>О.В. Романенко</i>
Художественный редактор	<i>Е.П. Дыбник</i>
Корректоры	<i>Л.А. Гордиенко, О.В. Мишутина</i>

Издательский дом "Вильямс"  
127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

Подписано в печать 08.02.2007. Формат 84х108/32.  
Гарнитура Times. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 19,32. Уч.-изд. л. 14,2.  
Тираж 3000 экз. Заказ № 412.

Отпечатано по технологии CtP  
в ОАО "Печатный двор" им. А. М. Горького  
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

# Откройте для себя действенную методику Дэвида Аллена — и вы станете более организованным человеком, повысите эффективность своей работы и качество конечного результата

Вчерашние методы не работают в современном мире. Эксперт в проведении тренингов и консультаций по вопросам управления Дэвид Аллен делится с нами своей революционной методикой достижения продуктивности без стресса, которой он уже обучил десятки тысяч людей в США. Выведенная автором формула предельно проста: наша продуктивность прямо пропорциональна нашей способности расслабляться. Мы можем достичь эффективных результатов и раскрыть свой творческий потенциал только тогда, когда наше сознание ясно, а мысли упорядочены. Книга *Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса* может изменить все аспекты вашей работы и личной жизни, если вы научитесь сохранять высокие темпы работы в различных ситуациях. Вот некоторые советы автора.

- Опустошайте лоток с входящей почтой, руководствуясь принципом "Выполнить задачу, передать ее кому-то другому или отказаться от ее выполнения"
- Пересматривайте поставленные цели и оставайтесь собранным в любых ситуациях
- Планируйте внедрение проектов и не позволяйте им застыть на мертвой точке
- Преодолевайте замешательство, беспокойство и подавленность
- Не испытывайте дискомфорта из-за того, что вы чего-то не делаете

"Методы Дэвида Аллена необходимы каждому, кто собирается строить карьеру в деловой, общественной или некоммерческой сфере".

*Джон Эдвин Мроз, президент EastWest Institute*

"Методы Дэвида Аллена — основа выживания в современном деловом мире".

*Патриция Сейболд, автор Customers.com*

ISBN 978-5-8459-1234-3



Издательский дом "Вильямс"  
[www.williamspublishing.com](http://www.williamspublishing.com)



A Penguin Books | Business/Self-Help  
[www.penguin.com](http://www.penguin.com)



0 7 0 6 4



9 785845 912343