

**Дэвид Аллен**

# **Getting Things Done**

Искусство безстрессовой продуктивности



Вступление.....	4
<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ИСКУССТВО ВЫПОЛНЯТЬ ЗАДАНИЯ.....</b>	<b>7</b>
Глава 1. Новые методы для новой жизни.....	7
Глава 2. Контроль над жизнью: пять фаз управления рабочим процессом.....	20
Глава 3. Творческий подход к работе. На полном ходу: пять фаз планирования проектов.....	38
<b>ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ПРАКТИКА БЕЗСТРЕССОВОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ.....</b>	<b>55</b>
Глава 4. Приступим: разберемся со временем, местом и инструментами.....	55
Глава 5. Сбор информации: собираем «разное».....	67
Глава 6. Обработка: Опустошение корзинок.....	77
Глава 7. Организация: установка правильных корзинок.....	88
Глава 8. Обзор: поддержка работоспособности системы.....	113
Глава 9. Выполнение: принятие оптимальных решений.....	119
Глава 10. Контроль над проектами.....	132
<b>ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. СИЛА ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ.....</b>	<b>141</b>
Глава 11. Сила привычки собирать.....	141
Глава 12. Сила «пошагового плана».....	148
Глава 13: Способность работать на результат.....	157
Заключение.....	162

## **Вступление.**

Добро пожаловать на золотые прииски стратегий, направленных на то, чтобы научиться получать больше энергии, научиться расслабляться и выполнять больше дел, прилагая для этого меньше усилий. Если вы, как и я, любите чтобы дела были сделаны и выполняете их хорошо, но ещё и хотите не потерять вкус к жизни, что кажется совсем уж неправдоподобным и даже вообще невозможным при таких объемах работы. Не надо ставить ультиматум «или-или». Это действительно возможно — отлично справляться с работой и жить в свое удовольствие в вашем обычном, будничной мире.

Я полагаю, что эффективность — это хорошо. Возможно, то, что вы делаете важно, интересно или полезно, а возможно, это просто так или иначе надо сделать. В первом случае вы хотите получить максимально возможную отдачу за вложенное время и силы. Во втором — хотите перейти к другим делам так скоро, как только это станет возможным, не оставляя надоедающих хвостов.

И что бы вы ни делали, вам скорее всего комфортнее было бы находиться в расслабленном состоянии, уверенным в том, что чтобы вы ни делали в данный момент, это именно то, что стоит делать. Пьете ли вы пиво с коллегами после работы, или встали среди ночи, чтобы полюбоваться на своего спящего ребенка, отвечаете ли на письмо или перекинулись несколькими словами за жизнь с потенциальным клиентом после деловой встречи — это *именно то*, что вам следует делать.

Главная цель написания этой книги — научить вас быть максимально эффективным и расслабленным, хотите вы этого или же вам это необходимо.

Я долгое время, как быть может, и вы, искал ответы на вопросы что делать, когда делать и как делать. И после более, чем двадцатилетних изысканий и применений новых и новых методов личной и организационной эффективности, спустя годы исследований и опытов на себе, я могу утверждать, что не существует ни единого универсального решения проблемы. Нет такого программного обеспечения, суперского персонального планировщика или персонального постановщика задач и целей, который организует ваш день, вашу неделю и всю вашу жизнь. Более того, как только вы поднимите вашу эффективность на новый уровень, вам откроется новый горизонт творческих целей, для достижения которых уже нельзя будет воспользоваться некой просто формулой.

Если не существует однозначных рецептов улучшения личной организации и эффективности, то существуют рецепты, чтобы этому улучшению поспособствовать. Год от года в ходе работы над собой, я находил все более и более значимые вещи, на которых стоило сосредоточиться, вещи, которых стоило опасаться и дела, которые стоило делать. Я также открыл простые процессы, которые каждый из нас мог бы научиться использовать и которые сильно улучшат нашу возможность активно и конструктивно использовать реалии сегодняшнего дня.

Результат — компиляция более чем двух десятилетий открытий вокруг личной продуктивности — гид по максимизации результатов работы и минимизации сил, на неё затраченных, и все это в мире, где объем работ неукоснительно растет, а задачи раз от раза все туманнее. Я провел много часов рядом с людьми на их рабочем месте, помогая им организовать их рабочий процесс. Методы, которые я открыл, оказались действительно эффективными во всех типах компаний, на любом уровне работ, во всех культурах и пригодились даже для дома и школы. После двадцати лет тренировок некоторых всемирно известных профессионалов своего дела, я доподлинно узнал, что миру действительно не хватает этих методов.

Менеджеры хотели бы привить себе и своим подчиненным в качестве основного стандарта формулу «выполнить, во что бы то ни стало». Они, как и я, знают, что за закрытыми дверями, после окончания рабочего дня остаются неотвеченные звонки, непорученные задания, необработанные брифы с деловых встреч и переговоров, невыполненные личные обязанности и дюжина писем, за которые даже не брались. Большинство из этих бизнесменов вполне успешны потому, что кризисы, которые им приходится преодолевать, и возможности, которые открываются перед ними, гораздо масштабнее, чем проблемы, которые они пускают на самотек или же создают сами в своих офисах и в своих портфелях. Но: нам дано — ритм бизнеса и жизни сегодня, как их уравновесить — это ещё вопрос.

С одной стороны, нам нужны проверенные приемы, которые помогут людям сосредоточить всю свою энергию, не позволяя ей утекать на незначительные отвлекающие факторы. С другой — необходимо создать такую рабочую атмосферу, в которой наиболее загруженные работники будут надежно защищены от стрессов. Нужен позитивный стиль работы, такой, который бы привлекал и удерживал в компании самых лучших и самых выдающихся специалистов. Такая информация ценится в организациях на вес золота. Нужна она и в школе, где наших детей по-прежнему не учат работать с информацией, ориентироваться на результат и какие действия следует предпринять, чтобы его достичь. И каждому из нас в отдельности — она тоже очень кстати — мы могли бы научиться в полной мере использовать предоставляемые нам возможности, чтобы самосовершенствоваться и приносить пользу.

Власть, простота и эффективность, о которых я говорю в книге лучше всего проявляются в опыте, получаемом в реальном времени в реальном мире. Книга нацелена на то, чтобы структурировать динамичное искусство организации рабочего процесса и личной продуктивности. Я организовал информацию таким образом, чтобы, с одной стороны, предоставить вам вдохновляющий обзор, а с другой, дать возможность сразу же почувствовать результаты. Книга разделена на три части. Первая часть описывает всю игру, содержит краткий обзор системы и объяснение её уникальности и представляет основные методологии в самых общих чертах. Вторая часть повествует о том, как использовать систему. Это ваши тренировки: шаг за шагом, потихоньку-помаленьку вы научитесь применять модели. Третья часть берет ещё выше — она описывает ещё более существенные и значительные результаты, которые вы сможете достичь, если сделаете эти методологии и модели неотъемлемой частью вашей работы и вашей жизни.

Я рекомендую вам действовать по принципу «с места в карьер» — тестируйте материал на себе, не просто поверьте, но и проверьте, что эти методы не только можно, но и нужно использовать лично вам. И ещё — я хочу, чтобы вы поняли, что все, что я предлагаю — это действительно просто. Это не требует никаких особенных навыков, ведь вы уже умеете концентрироваться, записывать дела, принимать решения о результатах и действиях, пересматривать позиции и делать выбор. Вы увидите, что многое из того, что вы делали инстинктивно и интуитивно, правильно, и я дам вам возможность поднять эти умения на новый уровень эффективности. Я хочу убедить вас собрать все это воедино и принять в качестве новой модели поведения, которая и станет для вас маяком.

На страницах книги я нередко апеллирую к моим тренировкам и семинарам. В последние двадцать лет я работал как консультант по менеджменту, работал как в одиночку, так и в небольшой команде. Моя работа состояла в том, чтобы проводить закрытые тренинги по продуктивности и вести семинары, посвященные методам, представленным здесь. Я и мои коллеги тренировали более тысячи людей в частном порядке, сотни тысяч профессионалов и провели несколько сотен семинаров — это тот опыт, из которого я буду брать примеры. Обещание было верно сформулировано одним моим клиентом. Он писал:

«Я начал применять методы из этой программы и это спасло мою жизнь, когда же я сделал их своей привычкой — это изменило мою жизнь. Это вакцина против ежедневной схватки «не на жизнь, а на смерть», когда «проект закончит надо было ещё вчера» и противоядие от дисбаланса, который многие люди сами себе создают».

# Часть первая. Искусство выполнять задания.

## Глава 1. Новые методы для новой жизни.

Ситуация, когда над человеком висит огромный список задач и при этом он умудряется сохранять свежую голову, позитивное чувство спокойного контроля и работать продуктивно, вполне реальна. Это замечательный способ жить и работать, достигая высокого уровня эффективности. В последнее время это становится стилем работы, который требуется от успешных специалистов высокого класса. Вы уже знаете, что и как необходимо делать, чтобы этого уровня достигнуть. Однако если вы относитесь к большинству, вам необходимо применить эти знания в более сжатые сроки и четким систематизированным способом так, чтобы вы могли достичь вершины вместо того, чтобы барахтаться где-то у самых низов. Несмотря на то, что метод и технологии, которые описаны в книге основываются на здравом смысле и предназначены для практического применения, большинство людей все же подвержены общим рабочим привычкам, которые стоит изменить прежде, чем приступать к применению системы. Необходимо внести небольшие коррективы в ваш способ прояснять и организовывать задачи, которые занимают ваше внимание.

*Беспокойство вызвано недостатком организации, подготовки и действий.  
Дэвид*

Все методы, представленные здесь основаны не двух ключевых целях:

1. Собрать *все* дела, которые надо сделать, сейчас, позже, когда-нибудь, большие, мелкие или сопутствующие — все дела в логичную систему, но только не в голове.
2. Заставить себя принять окончательные решения по поводу всего. То есть вы должны всегда иметь план и точно знать, что надо делать дальше — и вы сможете в любой момент выполнить эту задачу или же пересмотреть её.

Эта книга содержит проверенный метод для профессиональной организации рабочего процесса. Здесь описаны надежные инструменты, трюки, техники и хитрости. Как вы сами впоследствии увидите, все принципы и методы применимы ко всему, что вы делаете, как в повседневной жизни, так и на работе\*. Как и многие ваши предшественники, вы можете также использовать то, что я описываю, как непрекращающийся динамический стиль в вашей работе и в вашем мире. Или, опять же, как и многие, вы можете просто использовать это для возвращения в режим более жесткого контроля, когда вы чувствуете, что это вам необходимо.

### Проблема: новые требования порождают недостаток ресурсов.

Почти каждый из тех, с кем мне приходилось работать, говорил, что у него слишком много задач и совершенно не хватает времени, чтобы все это переделать. Только за последнюю неделю я консультировал сотрудника одной крупной инвестиционной фирмы, который был убежден, что новая должность корпоративного менеджера, которой он удостоился, пойдет в ущерб его семейным обязательствам. Будучи человеком со средними возможностями, менеджер, старающийся удержаться в топе и отвечая на 150 писем каждый день, вынужден увеличить штат отдела с 1100 до 2000 человек — и все ради того, чтобы иметь возможность проводить выходные с семьей, а не на работе.

\* Я полагаю, что слово «работа», в смысле всего, что вы хотите или вам нужно выполнить, должна отличаться от того, что это слово обозначает сейчас. Многие люди делают различие между «работой» и «личной жизнью», но я не отношусь к их числу: для меня прополка в саду или переписывание завещания — точно такая же работа, как написание этой книги или тренинг с клиентом. Все методы и техники в этой книге применимы ко всей сфере «жизнь/работа» — эффективность должна быть во всем.

Парадокс нового тысячелетия: люди хотят улучшить качество жизни и, в то же время, они берут на себя больше, чем способны выполнить. Око видит, да зуб неймет. И вот результат: большинство людей сбиваются и путаются в поисках путей исправления положения.

### **У работы теперь нет четких границ.**

Основная причина всевозрастающего стресса в том, что природа работы, как таковой, революционно изменилась, в отличие от наших навыков и возможностей, которые остались прежними. Только во второй половине двадцатого века то, что означало «работа» трансформировалось из понятий о линиях сборки и всякой моторных действий в то, что Питер Друкер так емко выразил словосочетанием «работа ума». Поля должны быть вспаханы, машины отремонтированы, коробки запакованы, коровы подоены. Вы точно знали, какую именно работу надо было выполнить — вы могли видеть результат. И было совершенно очевидно, когда работа находится в промежуточной стадии, а когда она уже завершена.

*Время — это такое свойство природы, которое не позволяет событиям происходить в один момент. Хотя в последнее время, оно уже, кажется, не работает....*  
Анонимно

Сегодня же, большинство из нас не представляет реальных границ наших проектов. У большинства моих знакомых, по крайней мере, по полдюжины задач находятся в «подвешенном состоянии» одновременно, то есть они должны выполнить до полдюжины задач «прямо сейчас». Но даже если б они всю свою оставшуюся жизнь пытались это сделать, им не удалось бы добиться блестящего результата. Возможно, вы тоже столкнулись с подобной проблемой. Насколько плодотворной потенциально может быть конференция? Насколько эффективной будет тренинговая программа? Какое вдохновляющее воздействие окажет эссе, которое вы пишете сейчас? Как промотивировать собрание персонала? Насколько функциональна будет реорганизация? И последний вопрос: сколько именно значимой информации должно быть предоставлено, чтобы выполнить проект наилучшим образом? Ответы: большое количество; легко доступный или хотя бы потенциально подходящий; через Интернет.

*Почти каждый проект может быть выполнен лучше и доступность информации этому очень способствует.*

С другой стороны, отсутствие границ порождает *больше* работы.

Многие из современных организационных задач требуют перекрестного общения, взаимодействия и вовлечения. Ряды офисных рабочих лошадей редуют, а вместе с ними и уходит роскошь возможности не принимать и не читать письма из отдела маркетинга и ещё из Бог-знает-каких отделов.

### **Наша работа продолжает меняться.**

Растущие границы проектов и работы в целом бросают вызов работнику. Но теперь мы должны учитывать ещё и расширившийся круг наших обязанностей. На семинарах я часто спрашиваю: «Кто из вас на работе выполняет именно то, для чего он был туда нанят?». Поднятые руки в зале — большая редкость. Границы задачи могут быть очень расплывчаты, но если вам пришлось столкнуться с четко поставленной задачей, вам следует выписать: что именно вам нужно сделать — сколько и на каком уровне — в пределах разумного, конечно.

Однако таких счастливиц мало. На то есть две причины:



1. Кажется, будто компании, в которых мы работаем, каждый Божий день меняют свои цели, выпускаемую продукцию, партнеров, клиентов, рынки сбыта технологии и акционеров. И все это, естественно, сказывается на структурах, формах, ролях и обязанностях.

2. Сегодня среднестатистический работник имеет, куда гораздо больше свободы, чем когда бы то ни было. Он может менять свою карьеру с такой же частотой, с какой его родители меняли работу. И даже сорока- и пятидесятилетние работники стараются придерживаться свежих тенденций. Сейчас их цели, куда гораздо больше соотносятся с действительностью – они покрываются позициями типа всяких-разных «менеджмент» или «исполнительное расширение» — это просто-напросто обозначает, что они на этой позиции не собираются задерживаться на сколько-нибудь продолжительный срок.

*Мы никогда не можем подготовиться к новому. Мы должны приспособливаться, а каждое приспособление – это испытание... : мы проходим тест, мы должны доказывать что-то сами себе. Надо обладать подконтрольной уверенностью в себе, чтобы принять изменения без колебаний.  
Эрик Хоффер.*

Итак, все это весьма туманно — в чем же заключается наша работа, или какие эмоциональные, умственные и физические вложения могут быть оправданы? Мы пропускаем огромное количество информации, завязываем бесчисленные контакты и порождаем примерно такой же гигантский ворох идей и всякого рода соглашений с самим собой и другими. А ведь мы не так-то хорошо подкованы, чтобы возиться со всеми этими внутренними и внешними трениями.

*Если вы вольны решать, какой шаг предпринять, то на вас ещё и лежит ответственность за то, чтобы этот шаг был верным.*

### **Старых методов и навыков недостаточно.**

Ни наше классическое образование, ни традиционный тайм-менеджмент, ни изобилие инструментов самоорганизации, таких как органайзер, Microsoft Outlook или напоминание в Palm'e, не отвечают требованиям времени. Если вы пробовали использовать что-то из вышеперечисленного, то вы, должно быть, убедились, что они совершенно не годятся для нынешних скоростей, сложности и перманентных перемен приоритетов в том, чем вы занимаетесь. Сегодня, когда жизнь бьет ключом и в основном по голове, способность быть успешным требует новых способов мышления – не хватает новых методов, технологий и навыков работы, чтоб помочь нам завладеть миром.

*Ветра и воды всегда помогают умелым капитанам.  
Эдвард Гиббон*

Традиционный подход к тайм-менеджменту и самоорганизации был актуален в былые времена. Он действительно давал дельные рекомендации по поводу организации труда ещё тогда, когда он трансформировался из обслуживания линий сборки в новый вид работы, где необходимо было принимать решения, что и когда делать. Когда же время само по себе превратилось в средство производства, персональные календари стали основным рабочим инструментом. (Ещё в конце 80-х многие специалисты считали карманный ежедневник вершиной самоорганизации, но даже и сегодня многие люди считают его главным инструментом самоконтроля). Вместе с дискретизацией (discretionary) времени появилась и необходимость принимать правильные решения о том,

что надо делать. «АВС»-листы приоритетов и «to-do»-списки заняли позиции ключевых техник, которые люди использовали, чтоб разобраться и принять осмысленное и логичное решение.

Вы, должно быть, убедились, что ежедневник, несмотря на то, что он действительно немаловажен, на самом деле помогает организовать лишь малую часть ваших дел. Да и ежедневные «to-do»-списки и листы приоритетов оказались неспособны справиться с полным объемом разнородных дел, которые приходится решать каждому профессионалу. Рабочий день множества людей состоит из десятков и даже сотен писем, и нет никакой возможности проигнорировать ни одну просьбу, ни одну жалобу и ни одно распоряжение. Очень немногие могли бы (да и должны бы были) распределять свои обязанности в три колонки приоритетов. А, В и С, или составить «to-do»-список, не опасаясь, что первый же телефонный звонок или распоряжение начальника не *дискредитируют* весь этот план.

### **Наполеоновские планы против каждодневной серости.**

С другой стороны множество книг по менеджменту, методов, семинаров и гуру пропагандируют «взгляд в перспективу» в качестве решения проблем в этом безумном мире. Когда вы проясните для себя цели и ценности, ваше сознание само начнет выдавать распоряжения, направляя работу в нужное русло. На практике же упражнение по обдумыванию цели не приносит ожидаемых результатов. Я не однажды видел подобные провальные попытки. А случалось это по одной из трех приведенных ниже причин:

1. В ежедневной рутине слишком много отвлекающих факторов, которые не позволяют сконцентрироваться на более важных позициях.
2. Неэффективные системы самоорганизации создают огромное подсознательное неприятие к начинанию новых ещё более масштабных проектов, которые, скорее всего, также будут организованы ни к черту и приведут к *ещё большим* беспорядкам и стрессам.
3. Когда перспективные приоритеты *уже* ясны, перед нами откуда ни возьмись возникает целый ряд второстепенных позиций, напоминая о том, что куда гораздо больше вещей требуют перемен. Уже на этом этапе нас начинает раздражать непомерное число дел, за которые надо взяться. А суть работы, суть-то расписана в первых позициях списка приоритетов. Наши приоритеты! Концентрация на приоритетах вам не поможет. Да, они обеспечивают значимость и основное направление движения, но они же создают и дополнительные трудности.

Концентрация на основных приоритетах и ценностях — это *действительно* надо, не спору. Но это вовсе не значит, что делать больше и нечего. Совсем наоборот — это повышает ставки в игре, которую придется вести каждый день. Для менеджера по персоналу, например, решение работать с quality-of-work-life issues с целью привлечь и удержать талантливого сотрудника *не* упрощает задачи.

В нашей новой культуре интеллектуального труда есть существенный пробел — система с логичной цепью поведенческих моделей и инструментами, которые работают эффективно только на том уровне, где реально идет работа. А на самом деле система эта должна объединять результаты взгляда в перспективу и детали, все, даже самые мелкие; должна учитывать множество уровней приоритетов; должна контролировать сотни потоков новой информации, поступающих каждый день — должна, в конце концов, упрощать процесс выполнения задач.

## **Обещание: «Готовое состояние» мастера восточных единоборств.**

Представьте на секунду, что было бы, если бы ваша самоорганизация действительно постоянно находилась под контролем. Что, если бы вы действительно могли уделить 100% внимание тому, что выполняете в данный момент, без отвлечений?

И это *возможно*. Владеть ситуацией, оставаться спокойным и расслабленным и выполнять значимые дела с минимальными усилиями – все это *реально*. Ваша способность держать ситуацию под контролем прямо пропорциональна вашей способности расслабляться.

Вы *можете* узнать на себе то, что мастера восточных единоборств называют «сознание, кристально чистое, как вода», а атлеты-чемпионы — «зоной», внутри сложного мира, в который мы все вовлечены. На самом деле, все вы испытывали это состояние время от времени.

*В жизни всему удастся уделить очень мало внимания: будь то мытье окон или написание шедевра...  
Надя Буланжер.*

Это процесс работы, выполнения и существования, когда сознание ясно и происходят только конструктивные вещи. Это состояние может достичь каждый, каждый, кому необходимо работать эффективно в сложных условиях жизни в двадцатом веке. Вскоре это состояние станет обычным требованием для профессионалов, которые хотят соблюдать баланс и получать существенные позитивные результаты работы.

Гребец мирового класса, Крейг Ламберт описал ощущение *кристально чистого сознания*:

*У гребцов есть свое название состояния в отсутствии всякого сопротивления: естественный ход... Вспомните детский восторг от качания на качелях во дворе: легкость движения, импульс, приходящий от самих качелей. Качели несут нас: мы не прикладываем к этому никаких усилий. Мы качаем ногами, чтобы взлететь повыше, но гравитация выполняет основную работу за нас. Мы прикладываем не так уж много усилий, основная работа выполняется сама собой. Лодка несет вас – она будто хочет двигаться быстрее. Наша задача – работать с лодкой в паре – перестать, наконец, останавливать её, сиюсь разогнаться своими силами. Будете стараться слишком сильно – это замедлит лодку. Попытки становятся стремлением, а стремление дискредитирует само себя. Social Climbers сиюсь стать аристократами. Но аристократы-то ничего уже не пытаются – они уже аристократы. Также и естественный ход – все происходит само собой.*

### **Сравнение с кристально чистым сознанием.**

В карате есть символ, обозначающий позицию полной готовности: «кристально чистое сознание». Представьте, как бросают гальку в стоячую воду. Что происходит с водой? Ответ таков: движение воды целиком зависит от силы броска и величины камешка, а потом она вновь становится спокойной. Фонтана не будет, но и отсутствия кругов по воде не ждите.

В карате важнейшую роль играет скорость удара, а не его сила. Вот почему люди не могут научиться ломать доски и раскалывать кирпичи руками: для этого не надо brutальной силы, а только способность верно установить скорость. Но напряженные руки не могут совершать быстрых движений. Итак, последняя ступень тренировок восточных единоборств требует баланса и расслабленности как ничего другого. Кристальная ясность мысли и гибкость — самое главное.

Все, что заставляет вас бурно реагировать или реагировать вяло, способно оказывать на вас воздействие. И оказывает. Неадекватный ответ на письмо, напряженный разговор с начальником, с подчиненными, непрочитанные вами журналы, постоянно крутящиеся в голове мысли о невыполненной работе, оставленные без внимания дети — все это приведет к худшим результатам, нежели вы ожидали. Большинство людей, как правило, уделяют больше или меньше внимания, чем следовало бы, вещам, которые того заслуживают, только потому, что они не обладают кристальной ясностью мысли.

*Если ваше сознание пусто, оно в любую минуту готово принять что угодно, оно открыто для всего.*  
Сбанри Сузуки

### **Можете ли вы прийти в свое «состояние продуктивной работы», когда это необходимо?**

Вспомните, когда вы в последний раз продуктивно поработали. Скорее всего, у вас было чувство, что вы контролируете ситуацию, на вас не давили, вы были сосредоточены на том, что вы делали, время, казалось, пролетело мгновенно (может, это было время обеда?), и вы чувствовали, что существенно приблизились к желаемому результату. Хотели бы Вы это повторить? А если вы чувствуете себя совсем, ну совершенно не так — чувствуете, что утратили контроль над ситуацией, вас выбило из колеи, внимание рассеяно, вам скучно — можете ли вы вернуться в это состояние? Именно теперь все, что заставляет вас бурно реагировать или реагировать вяло может взять над вами верх. И оно это частенько делает.

*Мы можем делать только что-то одно. Счастливчики же могут сделать это, используя только свой внутренний потенциал.*  
*Мы можем быть в теме.*  
*Мы можем... можем уделить все свое внимание открывшимся перед нами возможностям.*  
Марк

Методология выполнения окажет сильнейшее влияние на вашу жизнь, показав как сохранять кристальную ясность мысли, работая при этом в полную силу.

### **Принцип: эффективные действия с внутренними обязанностями.**

За двадцать лет практики я пришел в банальнейшей истине — главная причина стресса заключается в том, что люди неправильно распределяют и обращаются с обязанностями, «дырами», которые навязывают сами себе и которые им приходится выполнять. Без сомнения, те, кто не находится в состоянии стресса постоянно, смогут легче расслабляться, быстрее концентрироваться и работать с большей энергией, как только они научатся распутывать свои «гордиевы узлы».

Наверняка вы, не отдавая себе отчета, не раз приводили себе кучу аргументов и доводов, гораздо больше, чем кажется, и каждый из них, пусть даже самый мелкий, был целиком прослежен подсознанием. Это и есть те самые «дыры» и обязательства, которые я определил бы как нечто, отвлекающее ваше внимание, нечто, что крутится совсем не там, где ему быть положено. Такими дырами может стать что угодно, начиная от таких позиции в «to-do»-листе, как «Накормить голодающее Поволжье», через пункт «Нанять нового ассистента» до таких мелочей, как «Заменить электроточилку». Вполне возможно и сейчас у вас на задворках сознания идет больше мыслительных процессов, чем кажется. Подумайте только, как много деталей вам надо продумать, если на вас лежит пусть даже

некрупная обязанность. Например, у вас постоянно маячит мысль о том, что надо разобраться со всей электронной почтой и голосовыми сообщениями.

*Все, что лежит не на месте — это «дыра», отвлекающая ваше внимание.*

И уж конечно, существует множество проектов, которые находятся в вашей ведомости, целей, непроясненных ещё задач, да и вообще жизнь, которую надо бы просто прожить.

И вы установили некий уровень внутренней ответственности за все в вашей жизни и за работу, которая тоже, в общем-то, является «дырой».

Соберите и рассортируйте все то, что постоянно напоминает о себе, и запланируйте, как со всем этим справиться, если хотите, чтобы ваша работа была эффективной. Несмотря на кажущуюся простоту, большинство людей не представляют, как это можно осуществить.

### **Основные требования для организации обязательств.**

Организация обязательств требует выполнения некоторых основных действий и особого поведения:

- Во-первых, если вы держите обязательства в голове, то сознание уже не может быть кристально чистым. Все, что вы считаете на данный момент незавершенным, должно быть собрано и упорядочено где-то, но не в голове, в каком-то месте, куда вы будете периодически заглядывать.
- Во-вторых, вы должны четко уяснить для себя, в чем состоит ваше обязательство и что именно вы должны проделать, чтобы продвинуться ближе к результату.
- В-третьих, когда вы расписали все дела, которые необходимо выполнить, надо расставить на них напоминания.

### **Важное упражнение: проверка этой модели.**

Я предлагаю вам расписать на бумаге ваш проект или ситуацию, в которой вы сейчас работаете. Какие позиции вас постоянно раздражают? Что вас отвлекает, а что напротив, интересует? Это может быть рабочий проект, лежащий на вас в данный момент или просто ситуация, которую вам необходимо разгрузить, и чем скорее, тем лучше.

Возможно, вам предстоит путешествие в качестве отпуска и вам необходимо расквитаться с оставшимися делами. Или же вам в наследство достались 6 миллионов долларов, и вы не знаете, как поступить с наличкой. Без разницы.

Понятно? Отлично! Теперь, в одном предложении опишите успешный результат, к которому вы стремитесь. Иначе говоря, как все должно выглядеть, чтоб вы смело могли сказать «работа окончена». Можно написать что-то просто, вроде «уехать в отпуск на Гавайи», «разгрузить ситуацию с заказчиком ХХХ», «Пересмотреть ситуацию в школе у Сюзан», «Прояснить новую структуру разделения менеджмента». Все понятно? Супер!

Теперь запишите ваше следующее действие, которое вы собираетесь предпринять, чтобы сделать первый шаг в деле. Вам вообще уже больше нечего делать, но вы застопорились на этом. Что сейчас сделаете? Какой совершите шаг? Может, возьмете трубку и позвоните? Может, напишите электронное письмо? Сядете за стол, вооружившись ручкой и бумагой, и устроите сам с собой мозговой шторм? Поговорите с супругом, с секретарем, с адвокатом, с начальником? Пойдете в магазин стройматериалов и купите гвозди? Что?

Ответили на этот вопрос? Двигаемся дальше.

Была ли для вас польза в тех двух минутах размышлений? Если вы, как и большинство слушателей моих семинаров, выполнили это упражнение, то это уже поможет вам, по крайней мере, расслабиться, сконцентрироваться и наладить усиленный контроль. Вы также получите неплохую мотивацию предпринять что-либо по проблеме, о которой вы до этого едва ли задумывались.

Если вы извлекли из этого упражнения хоть что-то полезное для себя, задумайтесь: что изменилось? Что такого случилось, что создались улучшенные условия для вашей работы? Проблема уже стала материальной, по крайней мере, в физическом мире вещей. На самом же деле вы просто получили четкий вид результата и вашего следующего действия, не более того. Но что это породило? Ответ: размышление. Не так уж много. Но достаточно для того, чтоб определить вашу обязанность и ресурсы, необходимые, для её выполнения.

*Думайте, как человек дела, действуйте, как человек разума.  
Генри Бергсон.*

### **Реальный труд интеллектуального труда.**

Добро пожаловать в реальный мир интеллектуального труда, где действует основной принцип: *«Должно обдумывать свою работу тщательней, чем вы считает нужным, но не так уж въедливо, как вы с ужасом представляете»*. Питер Друкер пишет: «В интеллектуальном труде нет задач. Их надо поставить. Каковы ожидаемые результаты работы?» — вот основной вопрос, по которому определяется продуктивность интеллектуального труда. И отвечая на этот вопрос, вы в любом случае рискуете. Обычно, правильного ответа не существует, но есть из чего выбрать. И результаты должны быть четко определены, тогда работа будет эффективной.

Большинство людей жалеет сил на то, чтобы прояснить для себя свои проблемы и дела. Нас никогда нигде не учат, что прежде, чем приступить к работе, необходимо её обдумать: большая часть дневных перемещений уже определена за нас горой вещей, которые ещё не сделаны. Они наваливаются на нас, как только мы приходим на работу; это семья, которую нужно кормить; грязное белье, которое нужно перестирать; дети, которых надо хорошо одеть. Очень немногие считают своим долгом конструктивно обдумывать желаемый результат. На самом деле, обдумывание результата — это самый эффективный способ сделать мечты реальностью.

### **Почему дела крутятся в голове.**

Чаще всего причиной того, что что-то крутится в ваших мыслях, является ваше желание изменить это что-то, однако:

- Вы ещё не определили четко желаемый результат
- Вы ещё не решили, каким будет ваш следующий шаг, что вы собираетесь предпринять
- Вы не поставили напоминания.

*Постоянное, непродуктивное раздумывание над делами, которые следовало бы сделать — это самый прожорливый поглотитель времени и сил.  
Келли.*

Вот почему это постоянно крутится у вас в мыслях. До тех пор, пока мысли не упорядочились, решения не были приняты и желаемые результаты не были

рассортированы по привычной вам схеме, вы будете постоянно мысленно возвращаться к проблеме, сознание так просто от неё не отделается. Вы можете обмануть кого угодно, но только не свое сознание. Оно-то уж точно знает, пришли вы или нет к нужным решениям, выписали ли вы желаемые результаты и расставили ли напоминания так, чтобы их легко было редактировать. Пока вы этого не проделали, сознание не отключится. Даже если вы определились со следующим шагом, ваше сознание вас не отпустит, пока вы не поставите напоминания, да так, чтобы точно быть уверенным, что она сработает. Необходимость сделать это будет давить на вас и только усилит стресс.

### **Ваше сознание не имеет собственного сознания.**

В конце концов, ваш разум в некоторой степени — дурак, но дурак в несколько нетипичном смысле. Если бы сознание обладало врожденным разумом, то напоминало бы вам только *о тех делах, которые вы можете выполнить*.

Есть ли у вас карманный фонарик, в котором сели батарейки? Когда бы вы думали, сознание напомнит вам о том, что их пора заменить? Когда вы заметите, что эти уже сели! Не очень-то здорово. Если бы ваше сознание обладало врожденным разумом, то оно напомнило бы вам о севших батарейках тогда, когда вы в магазине проходили мимо витрины с батарейками. Да ещё и размер батареек напомнило бы.

Сколько раз вы думали о том, что вам ещё надо сделать момента пробуждения сегодня утром и до текущего момента? Больше одного раза? Почему? Да это просто трата времени и сил — думать о том, в чем вы все равно не можете продвинуться именно сейчас. А это просто лишнее беспокойство по поводу того, что вам следовало бы делать, да вы не делаете

Кажется, будто большинство людей позволяют сознанию слишком суетиться, особенно когда обостряется синдром «слишком много надо сделать».

*Управляйте разумом или он сам начнет вами управлять.*

Возможно, и вы посвящали много внимания таким категориям как «разное», «дыры», и всякого рода размышлениям.

### **Превращение «Разного».**

Интересная для вас задача, для которой, однако, вы ещё не успели определить конечный результат и последовательность выполнения — это и есть «разное». Люди пытались организовать «разное», которое ещё не было трансформировано в дела — вот причина, по которой большинство систем самоорганизации оказывались несостоятельными в практическом применении.

До тех пор пока дела находятся в категории «разное», структурировать их невозможно. Большинство «to-do-списков, которые мне доводилось видеть состояли по большей степени из «разного» — и при этом никакой результативной работы, которую надо выполнить. Это были напоминания множества нерешенных проблем, которые ещё даже не были представлены в виде желаемых результатов и последовательных действий — вот они, те детали и мелочи, которые владелец подобного списка должен проделать.

*Необходимо превратить «разное», которое мы пытаемся трансформировать в нечто такое, с чем можно работать, в последовательность действий.*

«Разное» — не такая уж плохая вещь. То, что привлекает наше внимание, по природе своей как раз и является тем самым — разным. Но как только это «разное» входит в нашу

жизнь, мы просто обязаны это «разное» для себя прояснить и классифицировать. Это наша обязанность, как работников умственного труда: если же «разное» уже разложено по полочкам и очевидно — все, наш труд больше не требуется.

В конце одного из моих семинаров, старший менеджер большой компании, занимающейся биотехнологиями, взглянула на свой «to-do»-список, который она принесла с собой и воскликнула: «Епть! Это же бесформенная нежизнеспособная каша!». Это, пожалуй, лучшее описание потуг составлять списки по технологиям большинства систем самоорганизации, которое я когда-либо слышал. Огромное количество людей пытались организовать свою работу путем перекомпоновки неполных, непонятных даже им самим вещей; они даже не поняли, что и сколько им надо организовать, чтобы достичь стоящего результата. Если они хотят, чтоб усилия, затраченные на организацию оправдались, то стоит собрать воедино то, что нужно обдумать и, собственно, обдумать.

### **Процесс: экономия действий**

Вы можете тренироваться, как спортсмен: тренироваться, чтобы быть более ответственным, более активным, более сосредоточенным на умственном труде. Вы можете думать более эффективно и регулировать и контролировать результаты с большей легкостью. Вы можете минимизировать временные хвосты во всех сферах жизни — профессиональной и личной — и успевать выполнять гораздо больше, затрачивая при этом меньше усилий, вы можете также создать универсальную систему управления для работы и жизни.

Но прежде, чем вы достигнете хоть чего-то из вышеперечисленного, вам следует сделать привычкой следующее: не держать в голове ничего лишнего. А способ достичь этого — как мы видим, это вовсе не организация времени, организация информации или организация приоритетов. В конце концов:

- Вы не организываете 5 минут, да и не заводитесь, если 5 минут превратились в 6;
- Вы не организуете избыточную информацию — иначе вам впору было бы пойти в библиотеку и умереть там, или выйти в Интернет и покончить с собой, да даже просто открыть телефонный справочник и взорвать себе мозг;
- Вы не организуете приоритеты — у вас они просто есть.

А ключом к тому, чтобы организовать «разное» является организация *действий*.

### **Организация действий — это первейшая задача.**

Как вы используете время, как используете информацию, как вы концентрируетесь по приоритетам — в расчете из всего этого вы и должны распределять свои ресурсы. Выбор того, что надо делать в каждый момент времени — вот реальная задача. Организация действий — вот основная цель.

Это кажется очевидным. Однако, вас, быть может, удивит, какое количество действий по какому количеству задач и проектов так и остаются непроясненными. А это действительно сложно — организовывать действия, которые ещё даже не были определены. Много людей обременены десятками действий, которые им необходимо проделать, чтобы продвигаться по нескольким проектам параллельно, но они об этом ещё не знают.

Поэтому и типичная жалоба «У меня нет времени на \_\_\_\_\_» (вписать нужное) вполне понятна: многие проекты кажутся неподъемными, и они действительно неподъемны



потому, что нельзя выполнить целый проект целиком! Можно выполнить только действие, к этому проекту относящееся.

*Первый шаг — это половина любого дела.  
Греки*

На многие действия тратится всего минута или две, но проект-то движется!

Работая с тысячами профессионалов, я понял, что нехватка времени не является для них главной проблемой (хотя они запросто могут думать именно так); реальная проблема — это недостаток ясности и определенности по проекту в целом, неясен и следующий шаг. Прояснение деталей с самого начала работы, а не когда проблема уже разрослась, серьезно увеличивает эффективность.

*Выполнение задач редко стопорится из-за нехватки времени. Оно стопорится из-за того, что изначально задачи не были четко определены.*

### **Ценность подхода «снизу вверх».**

За годы работы над улучшением личной продуктивности я по достоинству оценил значимость подхода «снизу вверх». По уму, самый правильный способ — это работа «сверху вниз», т.е. вначале определение перспективных целей всего проекта, потом — второстепенных целей и, наконец, деталей выполнения. Беда в том, что большинство людей настолько погрязли в рутине. Что им довольно-таки сложно сконцентрироваться на чем-то более крупном и перспективном. Так что практика показывает, что подход «снизу вверх» более эффективен.

Концентрируйтесь на текущих делах и применяйте методы, которые помогут вам не сбиваться с курса — и все это приблизит вас к перспективным целям. Появится новый поток творческой энергии, откроются новые горизонты, появятся свежие силы, чтобы эти творческие идеи реализовать. Парящее чувство свободы и вдохновения посещает людей, которые усердно работают, закатав рукава, над рутинными задачами.

Вы будете лучше подготовлены к тому, чтобы взять новую высоту, если ваши инструменты для организации работы станут частью вашего стиля работы. Есть куда гораздо больше значимых вещей, нежели ваша рутина, о которых стоило бы задуматься, однако, если ваша самоорганизация ещё не достигла должного уровня, то заниматься перспективами — это все равно, что пытаться плавать в мешковатой одежде.

Моих слушателей, с которыми я проработал весь день над тем, чтобы расчистить их стол от рутинных бумажек, вечером посетило настоящее вдохновение, прилив творческих сил и множество идей, касательно будущего их компаний. Такой результат является логичным продолжением рутинных действий.

*Видения недостаточно — необходимо действие.  
Не достаточно просто разглядеть ступени — надо по ним подниматься.  
Вацлав Гавел.*

### **«Вертикальное» и «горизонтальное» управление действиями.**

Выполнять обязанности, проекты и действия можно двумя способами — «горизонтальным» и «вертикальным». «Горизонтальный» контроль подразумевает связь всех процессов, в которых вы участвуете.

Представьте, что ваше сознание постоянно сканирует окружающий мир, как полицейский радар — он может задержаться на одной из тысяч разных позиций, привлекающих или требующих вашего внимания в течение суток: аптека, домработница, тетушка Марта, стратегическое планирование, обед, завядшее комнатное растение, недовольный заказчик, нечищенные туфли. Вам надо купить марки, заказать номер в гостинице, отменить совещание, посмотреть вечером кино. Вы, быть может, удивитесь, какое количество вещей постоянно занимают ваш мозг и какое количество вещей вы должны сделать в один день. Вам нужна удобная система, которая будет содержать цепочку этих действия, информацию о каждом из них, предоставлять эту информацию по требованию и позволять вам переключаться с одного действия на другое легко и просто.

«Вертикальный» контроль, напротив, управляет движением вниз и вверх по цепочке индивидуальных задач и проектов. Например, ваш внутренний «полицейский радар» наталкивается на ваш следующий отпуск, который вы обсуждали с супругой за обедом: куда и когда вы поедете, что вы будете там делать, как подготовиться к путешествию и т.д.; или же вы с начальником собираетесь провести некоторую реорганизацию отдела; или вы хотите собраться с мыслями перед предстоящим телефонным разговором с заказчиком. Это и есть «планирование задач» в широком смысле. это фокусировка на одной единственной цели, ситуации, персоне и конкретизация всего, что с этим так или иначе связано, будь то идеи, приоритеты, детали или последовательность обстоятельств — словом, все, что вам может понадобиться для решения проблемы.

Цель горизонтального и вертикального управления одна и та же: очистить сознание и выполнить задачи. Правильное управление помогает вам чувствовать себя в водовороте работы и жизни комфортно, а правильная концентрация помогает вам прояснять ситуацию и все сопутствующие детали.

### **Основное изменение: выкинуть все это из головы.**

Невозможно достичь чувства расслабленности и спокойствия, которые я тут наобещал, если держать все дела в голове. Как вы увидите далее, индивидуальные линии поведения, описанные в этой книге — это то, что вы уже делаете. Разница между тем, что делаю я, и тем, что делают другие в том, что я организую сто процентов «разного», используя инструменты организации, которые у меня под рукой, а не в голове. И это правило распространяется на все дела — мелкие или крупные, личные или профессиональные, срочные или несрочные. На все.

*Как правило, то, что вы напридумывали, находится в ужасающей диспропорции с тем, что уже сделано.*

Я уверен, что рано или поздно, в вашем проекте или в жизни наступит ситуация, когда вам придется засесть с ручкой и бумагой и составить список. Если так оно и произошло, то вот вам и точка отсчета, о которой я толкую. Однако большинство людей усаживаются за составление списка, только тогда, когда дел навалилось невпроворот и надо, в конце концов, хоть что-то сделать. Они составляют список, охватывающий только какую-то отдельную область, которая их более всего беспокоит. Если вы все же составили список, охватывающий всю картину работы или жизни целиком (а не только по самым срочным делам), то это стиль управления «черный пояс» (зона).

*Нет никакого смысла думать одну и ту же мысль дважды. Если только вам не доставляет удовольствие сам процесс.*

Я стараюсь принять интуитивные решения, основываясь на имеющихся аргументах, а не раздумывать над самими аргументами. Мне необходимо один раз заранее хорошенько все обдумать, а потом уж я принимаю решение в один момент. Я не люблю тратить время,

обдумывая вещи больше, чем единожды. Это просто неэффективное использование творческой энергии, источник усталости и неудовлетворенности.

И подделать обдумывание вы тоже не сможете. Ваш разум будет продолжать работать над тем, что находится в подвешенном состоянии. Но есть и границы того, сколько нерешенных проблем могут крутиться в мозгу до тех пор, пока он не взорвется.

Часть вашего сознания, называемая краткосрочной памятью — это та часть, которая умудряется удержать все недоделанные дела: непринятые решения и неорганизованное «разное» — работает почти как RAM (Random Access Memory) вашего компьютера. Ваш разум, как и монитор компьютера — это всего лишь инструмент концентрации, а не хранилище данных. Вы можете думать только о двух или трех вещах одновременно. Но незаконченные дела будут сохранены в пространство краткосрочной памяти. также, как и RAM, разум обладает ограниченными возможностями. Многие люди держат RAM во взрывоопасном состоянии. Они совершенно обезумели, способность концентрироваться нарушена из-за их же собственной умственной перегрузки.

Например, переключался ли за последние несколько минут ваш мозг на что-то, не имеющее никакого отношения к тому, о чем вы здесь читаете? Возможно. На что именно? Скорее всего на какую-то дыру, на какое-то неоконченное дело. И вот это самое неоконченное дело выбралось из глубин сознания и наорало на вас, напоминая о себе — вот и все. Что вы можете с этим поделать? Ну, хотя бы записать это дело и поставить для него напоминание — и это гораздо полезнее, чем *переживать* за него. Правда, это не самая эффективная линия поведения: никакого прогресса.

*Непросто вести войну с тем, у кого аванпост в вашей голове.  
Салли Кемpton.*

Действительно серьезная проблема заключается в том, что ваше сознание не перестает напоминать вам о делах тогда, когда вы все равно ничего не можете с этим поделать. Как только вы поставите перед собой задачу и поместите её в RAM, какая то часть вас будет *постоянно* об этом думать. Поэтому задачу, которую вы ставите себе, нужно сделать *прямо сейчас*. Строго говоря, как только у вас в памяти появляются 2 задачи, то это уже ваша личная ошибка — вы же не можете выполнить их обе одновременно. Это порождает фактор всепроникающего стресса и никак от его не избавиться. Но многие люди так долго пребывали в этом состоянии, что оно стало для них нормой. Оно постоянно, как сила притяжения — те, кто подвержены такому стрессу, даже не подозревают о нем. Единственная возможность узнать, какому сильному давлению они были подвержены — это избавиться от него и почувствовать себя совсем иначе. Можете ли вы избавиться от такого стресса? Спорим? Оставшаяся часть книги расскажет как.

## **Глава 2. Контроль над жизнью: пять фаз управления рабочим процессом.**

Основной процесс, которому я обучаю с целью овладеть искусством спокойно, выполнять умственную работу — это пятифазный метод организации рабочего процесса. Независимо от других условий, мы должны пройти пять ступеней, чтобы справиться с задачей. Мы (1) *собираем* «разное», которые отвлекает наше внимание; (2) *проясняем*, что это за дела и как с ними справляться; и (3) *рассортировываем* результаты, которые мы (4) *рассматриваем* как руководства к (5) *действию*.

Это и составляет управление «по горизонтали» — обзор всего, что занимает наше внимание в данный момент.

В принципе этот прямолинейный метод мы в большинстве своем используем в повседневной жизни, но в любом случае, мой опыт показывает, что большинство людей могли бы и улучшить взаимодействие этих пяти фаз. Качество нашей работы определяется самым слабым звеном в этой пятизвенной цепи, поэтому все звенья должны быть прочно связаны и стандартизованы.

*Знания, которые мы считаем знаниями, на самом деле оказываются действиями. То, что мы сейчас подразумеваем под знаниями — это информация в действии, информация, направленная на результат.*  
*Питер Ф. Друкер.*

Большинство людей не способны справиться с первым этапом — со *сбором* «разного». Кто-то все-таки собрал «разное», но не *обработал* собранную информацию, не решил, зачем она ему нужна и что с ней делать. Остальные принимают верные решения о судьбе «разного» но впоследствии теряют интерес к процессу только потому, что не *организовали* результаты, как следует. Те же, кому удастся создать хорошую систему не *пользуются* ею, и она просто валяется без дела. В любом случае, если хотя бы одно из звеньев цепи дает слабину, то окончательное действие, предпринимаемое человеком, её создавшим, вряд ли окажется верным.

Необходимо разобраться в функционировании каждого из звеньев и подобрать удобные инструменты так, чтобы сделать работу цепи оптимальной. Я обнаружил, что разделение пяти фаз в течение дня очень помогает, не сказать, является самым важным во всем процессе. Бывают периоды, когда я хочу заниматься только сбором информации и не принимать никаких решений. Бывают периоды, когда я хочу разделить все мои дела, чтоб они не переплелись и не перепутались друг с другом. Или, быть может, я только что вернулся из долгого путешествия и мне надо распределить и организовать то, что я насобирал и разложил по кучкам за это время. Иногда наступает время, когда мне хочется сделать полный обзор предстоящей работы или какой-то её части. И, конечно, много времени я трачу на то, чтобы стоящие передо мной задачи выполнить.

Я обнаружил, что причина неудач в области самоорганизации заключается в беспрестанных попытках повернуть все пять фаз одновременно. Многие, едва усевшись с ручкой и бумагой для того, чтобы «составить список», тут же пытаются расставить «самые важные дела» в порядке приоритетов и совершенно не думают, как эти дела выполнить. Но если вы не решите, как все-таки провести день рождения вашего секретаря только потому, что это «не так уж важно», этот самый день рождения превратится в настоящую «дыру», которая будет высасывать из вас энергию, столь необходимую для действительно важных дел.

В этой главе все пять фаз подробно описываются. Главы 4 – 8 содержат пошаговые инструкции по каждой фазе с множеством примеров.

## **Собирать.**

Важно знать, что нужно собирать и как это сделать так, чтоб потом легко было с этим работать. С тем чтобы исключить искушение с пылу с жару прицепиться к самым мелким задачам, вам необходимо знать, что на самом деле вы собрали все, что могло касаться вашей работы и что в самом ближайшем будущем вы это обработаете и просмотрите подробно.

### **Собрать 100% «Хвостов».**

Чтобы исключить «прорехи в корзинке», надо собрать все заплатки — все вещи, которые кажутся вам незавершенными — все, рабочее или личное, крупное или мелкое, срочное или не очень — все, что, по вашему мнению, подлежит изменению, и к чему вы лично имеете какое-либо отношение.

Пока вы читаете этот текст, много вещей, которые вы должны сделать уже собраны за вас: сообщения лежат в голосовой почте, письма — в почтовом ящике.

Однако необходимо собрать информацию из окружающего мира, а также свои мысли и идеи и разные другие «хвосты».

Возможно, они не так очевидны, как новые сообщения в почтовом ящике, но эти вопросы все же требуют от вас принятия каких-то решений — «дыра» должна быть закрыта, надо с этим что-то сделать. Стратегические идеи, затерявшиеся на листочках в бумажных джунглях на вашем столе, финтифлюшки, завалявшиеся в ящиках стола, которые надо повесить или уж выкинуть, и старые журналы на кофейном столике — все это попадает под категорию «хвосты».

Как только каждой вещи вы прикрепляете ярлык «хорошо бы», «надо» и «обязательно», это дело становится незавершенным, т.е. «хвостом». Решения, которые по-прежнему надо принять о том, собираетесь ли вы или не собираетесь это делать — это уже «хвосты». «Хвосты» — это и все ваши «я собираюсь», когда вы уже решили что-то сделать, но ещё и палец о палец для этого не ударили; это и все дела, которые имеют статус «в процессе выполнения» и даже те дела, которые вы уже выполнили, но ещё не навесили на них ярлык «закончено».

Чтобы управлять «дырами» правильно, вам необходимо собрать их в некий контейнер на временное пребывание, пока у вас не выдастся свободная минута, чтобы решить, что с ними делать. Однако, необходимо периодически эти контейнеры опустошать для того, чтоб они оставались работоспособными инструментами сбора информации.

В основном, все уже собрано, в самом широком смысле. Если информация не была организована по вашей собственной системе, тогда она по-прежнему существует в *осевшем на ваших мозгах* состоянии. На самом деле, если вы не поместили дело в такой контейнер, это ещё не значит, что вы проигнорировали или пропустили его. Я настаиваю на том, чтобы информация была собрана где-то, но *только не у вас в голове*.

## Инструменты сбора.

Существует несколько типов инструментов. Все описанное ниже может быть использовано в качестве «корзинки» для сбора внутреннего контента и информации, поступающей из вне:

- Простой лоток
- Записи в блокнотах и на листках.
- Электронные записные книжки
- Звукозаписывающие устройства
- Электронная почта

### Простой лоток

Простой пластиковый, деревянный, кожаный или проволочный лоток — самый популярный инструмент для сбора печатного и рукописного материала и других предметов, работу с которыми надо организовать: писем, журналов, заметок, визиток — даже для фонариков с севшими батарейками.

### Записи в блокнотах и на листках.

Блокноты с клейким переплетом, на спирали или просто листы из упаковки — все это отлично работает для сбора внезапно приходящих идей, информации из вне, необходимых обязанностей и т.д. Любой бумажный носитель на ваш вкус сгодится.

### Электронные записные книжки.

Электронные заметки в любом случае делаются с целью дальнейшей обработки. Прогрессирующие технологии распознавания рукописного текста, а с ними и весь спектр электронных устройств для сбора информации должен быть в ходу.

### Звукозаписывающие устройства и устройства для прослушивания.

Доступные устройства для прослушивания, такие как автоответчики, голосовая почта, электронные и ленточные диктофоны — все это может быть полезным для записи перечня дел, которые вам следует помнить и которые потом надо будет сделать.

### Электронная почта.

Если вы связаны с миром посредством электронной почты, то ваш почтовый клиент располагает определенным пространством для хранения входящих писем и файлов, до тех пор, пока письма не будут прочтены и обработаны. Телефоны и пейджеры тоже такое могут.

### Высокотехнологичные устройства.

Сегодня компьютерам можно надиктовывать информацию так же легко, как внести её туда посредством набора. Электронное общение постепенно вытесняет общение личное; собирать идеи становится проще. Но и объем информации растет в геометрической прогрессии.

- «Компьютер!»
- «Да, Дэйвид?»
- «Мне нужен хлеб»
- «Да, Дэйвид.»

Все. Нужный мне продукт *найден*. А поскольку организационная часть процесса управления тоже запрограммирована, «хлеб» автоматически будет добавлен к моему гастрономическому списку, а может быть даже и доставлен.

Все описанные выше инструменты отлично служат в качестве «корзинок» для сбора потенциально полезной информации, обязательств и договоренностей. Возможно, вы уже сейчас используете что-то из этого.

### **Факторы, влияющие на удачный сбор.**

К сожалению, одно лишь наличие «корзинки» не может сделать её функциональной. Большинство людей имеет те или иные инструменты для сбора информации, однако, как правило, они не умеют ими распоряжаться. Рассмотрим три требования, выполнение которых необходимо, чтобы фаза сбора данных заработала:

1. Каждая «дыра» должна находиться в вашей системе сбора, а не у вас в голове.
2. У вас должно быть несколько хранилищ информации.
3. Вы должны их регулярно опустошать.

**Выкиньте все это из головы.**

Если вы все ещё пытаетесь держать слишком много вещей в памяти, вас, скорее всего не убедит мотивация использовать и периодически опустошать «корзинки». Большинство людей относятся к этим инструментам легкомысленно потому, что они осознают, что инструменты не представляют собой дискретной системы: в их корзине — некоторое количество незаконченных дел, но и их голове тот же самый список, а стало быть, их сознание и подсознание продолжают работать. Это все равно, что пытаться играть в пинбол в автомате, в столе которого слишком большие дыры, шарики все равно продолжают выпадать через них: какой смысл такую игру продолжать? Эти инструменты для сбора информации должны стать частью вашего жизненного стиля.

Держите их при себе, и не важно, где вы находитесь, вы всегда сможете занести в ваш список потенциально полезную идею — сделайте ваши инструменты такими же необходимыми вам, как зубная щетка, водительские права или очки.

**Сократите число «корзинок» для сбора.**

У вас должно быть столько корзинок, сколько нужно лично вам, но в то же время их число должно быть таким, чтобы просмотр их всех не был для вас утомителен. Важно, чтоб они были доступны вам везде, потому как нужные вам вещи могут всплыть, где угодно. Если у вас слишком много «корзинок», у вас не будет возможности просматривать их периодически и просматривать внимательно.

Чрезмерно большое количество корзинок редко может стать проблемой в случае, если вы используете электронные носители; реальная возможность улучшения для большинства людей все же на стороне простых инструментов, в основном, это блокноты и настольные лотки. Рукописные записи на листках должны быть сложены в надлежащем месте вместо того, чтобы валяться в ящиках стола или между страниц в блокнотах. Бумажные материалы должны лежать в лотках вместо того, чтобы быть разбросанными или сваленными в кучи, где бы то ни было.

По мере усложнения вашей работы необходимость в стандартных инструментах сбора информации будет возрастать. За годы работы вы, скорее всего, обратили внимание, что ваши лучшие идеи по работе приходили вам в голову вовсе *не в офисе*. Возможность подкрепить мыслительный процесс с помощью инструментов сбора информации – ключ к повышению продуктивности работы.

Регулярно опустошайте «корзинку».

Должно быть, последний фактор успеха сбора информации очевиден: если вы не опустошаете корзину и не обрабатываете её содержимое, то ваши она не сможет служить иначе как хранилищем беспорядочно сваленного хлама. Опустошение корзины — это вовсе не доведение дела до завершения, это означает только то, что **должно** изъять материал и определить, что же это такое и что с этим делать, и только потом организовать в некоторую систему. И не надо складывать дела обратно! Не опустошать корзину — это все равно, что не выносить мусорное ведро — придется постоянно покупать новые, чтобы уместить весь накапливающийся мусор.

*Гениальные люди наиболее активны при выполнении самой мелкой работы.  
Леонар.*

Для того чтобы вы могли возвращаться к пустой корзине, надо держать все систему управления действиями в порядке. Слишком много материалов скапливаются в корзине только потому, что не организована система его перемещения дальше по нашей пятизвенной цепочке. Часто гораздо проще оставить дела в корзине, если наверняка знаешь, что ничего с ними прямо сейчас сделать все равно не можешь. Сбор в корзину, особенно это касается лотков для бумаг и электронной почты, это, пожалуй, лучшее, что многие люди вообще могут сделать в целях организации рабочего процесса — они, по крайней мере, знают, что *где-то* нужный им материал есть. К сожалению, это удобное положение становится весьма шатко, как только объем дел выходит из-под контроля или список пришедших писем не умещается на одной станции.

Когда вы изучите вторую фазу и узнаете, как обрабатывать неоконченные дела быстро и легко, «корзинка» вновь начнет выполнять свои традиционные обязанности. Давайте перейдем к тому, как все-таки опустошать «корзинки» и почтовые ящики, минуя необходимость выполнять работу прямо сейчас.

## **Обработка.**

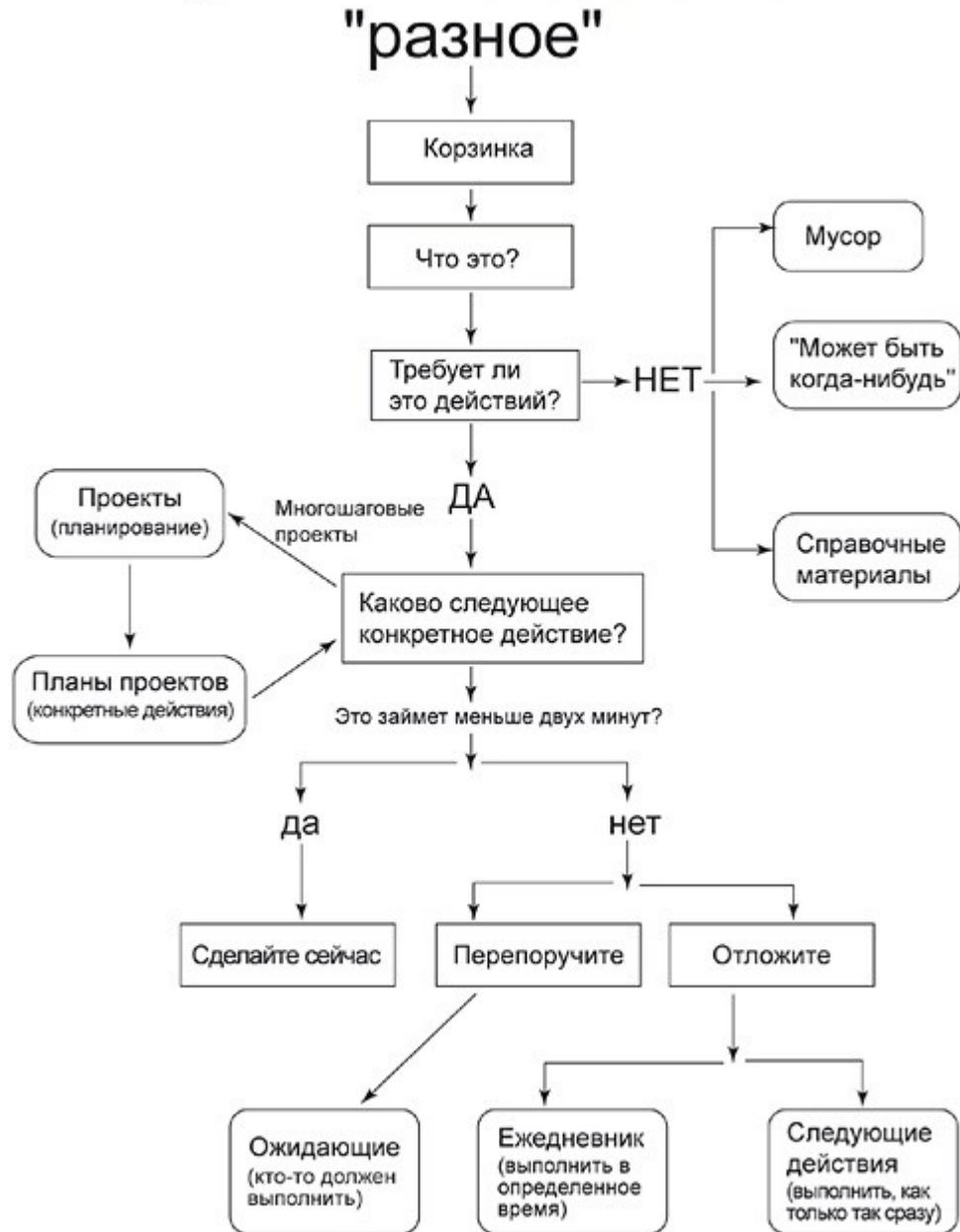
Освоение пошагового метода мышления, необходимого для того, чтобы опустошать «корзинку» является, возможно, критичным моментом во всей работе по повышению продуктивности. Так, по крайней мере было почти со всеми, с кем мне доводилось работать.

Когда глава крупного отдела гигантской корпорации завершила с моей помощью обработку всех своих дел, она откинулась в кресле и сказала, что, несмотря на то, что она и раньше могла позволить себе расслабиться по поводу встреч и совещаний, полагаясь на свой ежедневник, она никогда не чувствовала такого же облегчения по поводу основной массы своих обязанностей и дел, которые мы с ней вместе только что прояснили. Конкретные действия и информация, о которой ей следовало напоминать, теперь были рассортированы в четкую и надежную систему.

Что вам следует знать о каждом из сообщений в голосовой почте, о каждом электронном письме, заметке или только что родившейся идее? Этот компонент управления действиями составляет основу вашей самоорганизации. Многие люди, пытаясь наладить самоорганизацию, делают серьезную ошибку, пытаясь обработать неоконченные дела. Вы не можете организовать информацию, приходящую извне, вы можете только собрать и обработать её. Вместо этого, вы организуете действия, которые следует предпринять, основываясь на принятых решениях. Суть обеих фаз — обработки и организации — отражена в центральном столбце модели дерева принятия решений, показанной ниже.



ДИАГРАММА РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА - ОБРАБОТКА



В следующих главах я расскажу вам о каждой составляющей процесса. А теперь я предлагаю вам выбрать «to-do»-список или стопку бумаг из вашей «корзинки» и, просмотрев их все, выбрать несколько и обработать их.

**Что это?**

Это вовсе не глупый вопрос. Мы говорили про «разное». И мы говорили о лотках для сбора информации. Но мы ещё не обсуждали, что же это «разное» из себя представляет, и что с ним делать. Например, многие из бумаг, которые так и норовят выбиться из нашей системы организации, представляют собой бесформенные образования, которые мы получаем от правительства или от нашей компании — надо ли с ними что-то *делать*? Как, например, насчет электронного письма от социальной службы, уведомляющего нас о том, что бла-бла-бла теперь находится в ведомости бла-бла-бла?

Я раскопал кипы заметок и записок на столе и в ящиках рабочего стола, которые были отправлены туда только потому, что в свое время клиент не потратил несколько секунд на то, чтобы определить для себя, что тот или иной документ из себя представляет.

Можно ли с **ЭТИМ** работать?

На этот вопрос существует два альтернативных ответа: ДА и НЕТ. Если вы отвечаете НЕТ, то *никаких действий не требуется*. Тогда есть три варианта:

1. Это никому не нужный мусор.
2. Сейчас делать ничего не надо, но через некоторое время, возможно, придется. (Отложим это)
3. Это может оказаться полезным, возможно это понадобится через некоторое время. (Справочная информация)

Этими тремя вариантами тоже, в общем-то, можно управлять, и мы вернемся к ним в следующих главах. А сейчас вам понадобится ваша мусорная корзина и кнопка «удалить», отдельный файл, чтобы записать «отложенное» и хорошая система для справочной информации.

*То, с чем можно работать.* Это материал находится в группе «ДА», это материал, с которым можно работать. Типичные его пример – это, например, ответы на электронные письма, участие в проекте корпоративного сервиса, встреча тет-а-тет с вице-президентом компании по поводу нового проекта.

По каждому пункту, с которым можно работать надо определить две вещи:

1. Какого вы желаете добиться результата?
2. Какое действие необходимо предпринять в первую очередь?

*Если материал относится к проекту...* вам надо выписать ожидаемые результаты в единый список. Он будет вам напоминать о «дыре». Еженедельный просмотр листа будет напоминать об этой позиции, как о незавершенной. Она будет оставаться актуальной в вашем списке до тех пор, пока на нее можно будет навесить ярлык «выполнено» или «отменено».

Что делать дальше? Это критичный вопрос для все собранной информации; если вы ответите правильно, у вас появятся вещи которые уже реально можно будет организовывать.

*Не так уж много сил надо, чтобы что-то сделать, куда гораздо больше требуется на, чтобы решить, что делать.  
Элберт*

«Следующее конкретное действие» — это такое действие, которое будет ощущаться физически, которое будет иметь видимый результат.

Вот примеры «следующих действий»:

- Позвонить Фреду по номеру # по поводу гаража, который он рекомендовал
- Прикинуть список предложений к совещанию по поводу бюджета
- Поговорить с Анжелой о файловой системе, которую надо установить
- Поискать программы для управления базами данных в Сети.

Все это физические действия, имеющие реальный результат.

Напоминания об этом будут первыми зернами с мельницы вашей личной продуктивности.

*Сделайте это, перепоручите или отложите.* Как только вы определились со следующим шагом, у вас есть три варианта:

1. *Сделать это.* Если для выполнения требуется меньше двух минут, то *выполнить* это следует сразу же.
2. *Перепоручить это.* Если выполнение требует больше двух минут, спросите себя, я ли должен это делать? Если ответ нет, то перепоручите это надежному человеку.
3. *Отложите это.* Если именно вы должны решить эту задачу и решение её займет больше двух минут, то отложите её. Она будет внесена в следующий список конкретных действий.

## **Организация.**

Внешнее кольцо диаграммы рабочего процесса показывает восемь дискретных категорий напоминаний и материалов, которые станут результатами вашей организации «разного». Вместе они составляют единую систему все обработанной информации.

Материалы, с которыми работать нельзя, можно поместить в одну из трех категорий: *мусор, отложенные дела и хранилище справочной информации.* Если не требуется никаких действий, смело отмечайте эту информацию, отложите для последующего пересмотра или сохраните так, чтобы вы могли обратиться к нему при необходимости.

Для управления вещами, с которыми можно работать вам понадобится *список проектов, хранилище или отдельный файл для планов по проекту и сопутствующих материалов, ежедневник, список напоминаний о следующих конкретных действиях и список напоминаний о делегированных делах, выполнения которых вы ожидаете.*

Все это должно быть как—то организовано физически. Когда я говорю о «списках», я подразумеваю некоторый лист с напоминаниями, который можно просмотреть, будь то листок из блокнота или файлы. Например, список текущих проектов можно держать в ежедневнике, можно — на странице «to-do» в наладоннике или в файле под названием «Список проектов». Откладывание напоминаний («В марте я позвоню моему агенту, чтобы назначить встречу») может храниться в файле отложенных дел или в ежедневнике.

## **Проекты**

Я определяю *проект*, как некий желаемый результат, для достижения которого необходимо проделать более одного шага. Это значит, что некоторые небольшие дела, которые вы не привыкли считать отдельными проектами, все-таки попадут в ваш список проектов. За один шаг нельзя выполнить дело целиком и необходимо поставить напоминание, что дело ещё не завершено — вот причина, по которой я дал такое определение. Если же у вас нет хранилища информации, по которому вы могли бы просматривать напоминания, это дело автоматически займет прочную позицию в вашей памяти. Можно также рассматривать его и как «дыру».

### Частичный «список проектов»

Найти нового менеджера по персоналу в штат совместного предприятия по видеопроекту. Отпуск в августе Сделать новый обучающий диск Уволить внештатных сотрудников Составить расписание семинаров на следующий год Опубликовать книгу Сформулировать основную идею выступления Завершить апгрейд Переписать завещание	Научиться пользоваться видеоконференциями Закончить распределению бюджета Завершить новую линию продуктов Согласовать условия трудоустройства Наладить новый контакт Поставить фонари в саду за домом Установить формальные отношения с Югом Сделать копии со статьи из журнала Fortune Найти публициста Закончить высаживать растения в саду Купить новое кресло в гостиную
---	--

Не надо распределять проекты в каком то особенном порядке, по размеру или по приоритетам. Они все просто должны быть на одном листе, чтобы вы регулярно смогли их просматривать и проверять, правильные ли были приятны решения по поводу каждого конкретного последовательного действия.

Вы не выполняете проект. Вы выполняете только конкретные действия, к нему относящиеся. Когда уже было предпринято достаточное количество верных действий, когда результирующая ситуация уже достаточно приблизилась к той, которую вы изначально представляли, вот тогда вы сможете сказать, что дело сделано. Список проектов — это набор установок, которые мысами себе задаем, чтобы не позволять нашим решениям отклоняться от выбранного курса.

#### Сопутствующие материалы.

Для многих проектов вы будете собирать важную информацию, которую впоследствии захотите организовать по теме или по имени проекта. Все детали, планы, и сопутствующая информация, которая может пригодится вам во время работы над разными проектами должна содержаться в специальных папках, файлах, блокнотах или подшивках.

*Сопутствующие материалы и справочная информация.* Как только вы организуете сопутствующие материалы по теме, вы заметите, что ту же систему удобно использовать и для справочной информации. Единственное отличие заключается в том, что в случае активных проектов, справочная информация требует более тщательного изучения.

Как правило, я рекомендую хранить справочную информацию отдельно. Если у вас есть добротная справочная система под рукой, вы увидите, что это самый простой способ организации материалов подобного рода. Конечно, временами было бы удобнее, чтобы материалы были на виду и постоянно доступны, особенно если вы работаете над срочным проектом и справки могут быть нужны вам по нескольку раз на дню. Хранение в папках, разложенных по лоткам — самый подходящий способ для такого вида текущей работы.

#### Категории следующих конкретных действий

Как показывает диаграмма рабочего процесса, принятие решения о следующем действии критично. Эти решения должны стать своего рода «затычками» для всех без исключения «дыр».

Все двухминутные дела и те дела, с которыми вы уже расправились, организации, конечно же, не подлежат. А вот что действительно нужно организовать: события, которые намечены на определенное время в определенный день отметьте их в ежедневнике); дела, которые должны быть выполнены прямо сейчас (их занесите в «Список следующих конкретных действий») и все то, что вы делегировали и теперь ожидаете результатов (их занесите в «Лист ожиданий»).

### **Ежедневник**

Напоминания о делах делятся на две категории: те, что намечены на установленное время и те, что должны быть сделаны чем скорее, тем лучше. Первому типу напоминаний место в ежедневнике.

В вашем ежедневнике должны быть отмечены три вещи:

- Дела, привязанные к конкретному времени;
- Дела, привязанные к конкретному дню;
- Информация, привязанная к конкретному дню.

*Дела, привязанные к конкретному времени.* Это встречи. Очень часто ближайшим событием в проекте является посещение встречи, на которой этот проект будет обсуждаться. Очень важно просто записать это в ежедневник.

*Дела, привязанные к конкретному дню.* Это вещи, которые вы должны сделать в течение определенного дня, но не обязательно в *определенное* время. Возможно, вы пообещали Миоко позвонить ей в пятницу, чтобы проверить, что доклад, который вы отправили ей, в порядке. Она не получит его до четверга, а в субботу она уезжает, так что пятница — самый удобный для этого дела день — в пятницу в любое время. Удобно пользоваться ежедневником, в котором можно отмечать как привязанные ко времени дела, так и дела, привязанные ко дню.

*Информация, привязанная к конкретному дню.* Ежедневник также служит хранилищем напоминаний — вы можете быть уверенным, что они появятся в нужный день — пусть не обязательно это будут дела, которые вы должны сделать, но информация, которая может оказаться полезной именно в этот день. Это могут быть напоминания о встречах, дела семейные или интересные события.

Скажите нет ежедневным «to-do»- спискам. Только то, что отмечено в ежедневнике — не более того! Я знаю, что это в корне противоречит традиционному тайм-менеджменту, который считает ежедневные «to-do»-списки панацеей. Но реально эти списки не работают, и на то есть две причины.

*Благословенны гибкие — они никогда не потеряют форму.  
Михаил.*

Во-первых, постоянно прибывающая новая информация и перетасовка тактических приоритетов меняют дневной курс так резко, что составить адекватный работоспособный список практически невозможно. Конечно, общий план трудового дня не помешает, но он должен быть настолько гибким, чтобы его можно было изменить в любой момент. Попытки записать в ежедневник все дела, которые потом все равно придется переписывать на другую страницу потому, что они не были выполнены — это пустая трата времени. «Список следующих конкретных действий», который пропагандирую я, будет содержать все эти напоминания о всех делах, даже о самых строго привязанных ко времени. И не надо будет их каждый день переписывать.

Во-вторых, в дневном «to-do»-списке есть дела, которые вовсе не обязательно выполнять именно сегодня, они будут только отвлекать внимание от дел, которые имеет смысл выполнять только в этот день. Если мне надо позвонить Миоко только и только в пятницу, при этом я добавляю в дневной список ещё пять телефонных звонков, а в течение дня работа закипает так, что до Миоко дело может и не дойти. И в голове будет постоянно стучать напоминание, что у меня есть единственная возможность сделать-таки этот звонок, и эта возможность — сегодня. А это есть неправильное использование нашей системы.

Ежедневник — святая бумажка. Если вы что-то записываете в ежедневник, это должно быть сделано только и только в указанный день или не сделано вовсе. Исключение могут составлять перенесенные встречи.

### «Список следующих конкретных действий»

Так, где же место всем вашим напоминаниям? В списке «конкретных дел», который наряду с ежедневником составляет сердцевину организации рабочего процесса.

Все дела, длиннее двух минут, которые вы не можете перепоручить, должны быть куда-то отложены. «Позвонить Джиму Смиту по поводу совещания по бюджету», «Позвонить мамам Рейчел и Луары по поводу детского оздоровительного лагеря», «Записать идеи по поводу ежегодной конференции по торговле» и все остальные напоминания о действиях, которые должно держать в списках или лотках, чтобы в любой момент можно было знать, чем сейчас следует заниматься.

Если у вас таких дел 20 или 30, то можно держать их и на одном листе под заголовком «Следующие конкретные действия», который вы будете просматривать, как только у вас появится свободное время. Однако для большинства число таких дел колеблется от 50 до 150. В таком случае имеет смысл разделить все ваши «конкретные дела» на категории, такие как «Телефонные звонки» или «Основные вопросы проекта: задать на еженедельном брифинге».

*Все должно быть настолько простым, насколько это вообще возможно. Но не проще.*  
*Альберт Эйнштейн.*

### Не-действия

У вас должна быть четкая хорошо организованная система дел, которые не требуют конкретных действий. Все не-действия делятся на три категории: *мусор*, *отложенные дела* и *справочная информация*.

#### Мусор.

*Мусор* должен быть очевиден. Смело выкидывайте все неработоспособное и все, что не представляет интерес в качестве справочного материала. Если же вы оставите этот мусор, он перемешается с другими материалами и будет дезорганизовывать систему.

#### Отложенные дела.

Помимо мусора, есть ещё две группы, которые не требуют немедленных действий, но вы бы хотели эту информацию *сохранить*. Здесь опять же очень важно отделить то, что понадобится в работе от того, что в данный момент неработоспособно, в противном случае вы вновь вернетесь к своим папкам, кипам и грудам материалов, не зная с чего начать и что с этим делать.

Скажем, вы нашли интересующую вас мысль в какой-то записке или прочли письмо, натолкнувшее вас на хорошую идею, которую можно было бы использовать *в дальнейших проектах*, но не сейчас. Вам хотелось бы вспомнить об этом в будущем, так что вы можете перенести это действие на некоторый отдаленный срок.

Например, вы получаете по почте рекламный проспект с расписанием концертов в филармонии. Программа вас сразу заинтересовала, но до неё-то ещё аж четыре месяца, и вы сейчас не знаете, сможете вы посетить эти концерты или нет, но если у вас будет такая возможность, вы бы пошли. Что вам с этим делать?

Есть два вида систем «откладывания»: «Списки когда-нибудь может быть» и файл напоминаний.

«Списки когда-нибудь может быть». Такой список может оказаться полезным для составления текущего списка дел, которые вы хотели бы сделать когда-нибудь, но не сейчас. Это нечто вроде парковки для проектов, которые сейчас не представляется возможным двигать, но про которые не хотелось бы забывать насовсем. Вы бы хотели проставить всплывающие время от времени напоминания.

Типичный пример «Списка когда-нибудь может быть»

Купить резиновую лодку для рыбалки; Сделать промо-видео о компании; Выучить испанский; Пойти на мастер-класс по рисованию акварелью; Купить цифровую видеокамеру; Купить буфет для кухни; Путешествие по северу Италии;	Купить Катрин скутер; Покататься на воздушном шаре; Сделать стойку для винных бутылок; Оцифровать старые фотографии и видео; Устроить вечеринку с соседями; Изучить Photoshop; Настроить удаленный доступ к серверу из дома.
---	--

«Список когда-нибудь может быть» может содержать:

- CD, которые я хочу купить\послушать;
- видеокассеты на прокат;
- книги, которые хочется прочесть;
- вина, которые можно было бы попробовать;
- поездки на выходные;
- посещение семинаров.

Вам надо будет просматривать этот список периодически, если вы собираетесь извлечь из него пользу. Я также предлагаю вам включить обзор его содержания в Еженедельный Просмотр.

*Файл напоминаний.* Самый элегантный способ организации просмотров этот файл напоминаний, иногда называемый также «подвешенным файлом» или «файл следования». Эта система позволяет вести почти литературную переписку с самим собой, как с корреспондентом из будущего.

Ваш ежедневник может выполнять ту же функцию. Вы можете поставить, скажем, на 15 марта напоминание, что вам через месяц придется платить налоги, или напоминание на

12 сентября, что «Лебединое озеро» в рамках гастролей Большого театра состоится через 6 недель.

Более детально это описано в главе 7.

### Справочные материалы.

Большая часть информации, которая попадает к вам на глаза, не может быть напрямую использована в делах, но представляет некоторую ценность в качестве справочных материалов. Вы, быть может, захотите сохранить её и обращаться к ней при необходимости. Можно сохранить её, как в бумажной, так и в цифровой форме.

Бумажный материал — это все, начиная меню из ближайшего ресторана до планов, иллюстраций, информации по сделкам — словом, все что угодно, что может быть прекрасно сохранено при помощи физических систем хранения. Это могут быть листы в ежедневнике со списком любимых ресторанов или телефонных номеров участников школьного клуба или даже целые папки, выделенные для ревизий документов.

Электронное хранилище может содержать все, начиная от базы сетевых информационных источников до специализированных справочников и архивных папок. Важно не забывать, что справочный материал — это именно, до чего несложно добраться при необходимости. Системы справочной информации, как правило, бывают двух типов: (1) объектно-ориентированные хранилища и (2) справочная информация общей направленности. Первый тип определяется тем, как там хранится информация, в каком порядке — например, папка с контактами, папка, содержащая конфиденциальную информацию о служащих компании, ряд папок для ограниченного доступа.

*Справочная информация общей направленности.* Второй тип справочных систем — это система, для хранения специализированной информации, которая не относится к какой-то определенной категории. Вам же надо хранить где-то, скажем, инструкцию по использованию сотового телефона, записки с совещания по поводу проекта Смита и те несколько йен, которые вы не успели разменять во время последней поездки в Токио (и которые вы обязательно используете в следующий раз).

Неимение хорошего хранилища информации общей направленности может оказаться узким местом в создании эффективной персональной системы управления действиями. Если хранение в файлах не кажется вам быстрым и удобным (или пусть даже прикольным!), тогда храните документы подобного рода на стеллажах. Если ваши справочные материалы не имеют четких границ, тогда и граница между работоспособным и неработоспособным будет для вас постепенно стираться, визуальна и психологически, и ваш разум будет захвачен плен бизнесом в целом. Создание качественной работоспособной системы для таких материалов очень важно для обеспечения продуктивности и во избежание стрессов. Мы рассмотрим это более детально в главе 7.

### Обзор.

Одно дело записать, что вам нужно молоко, а вот оказаться в магазине и *вспомнить* об этом — совсем другое. Точно также, записывание того, что вам нужно позвонить другу, посоветоваться насчет адвоката совсем не то же самое, что вспомнить об этом, когда у вас появится немного времени и телефон поблизости.

Вам необходимо иметь возможность обзора полной картины жизни и работы на нужных временных отрезках и на нужных уровнях. Для большинства людей волшебство управления рабочим процессом становится явью при помощи последовательного прохождения фазы обзора. Именно здесь вы еженедельно охватываете все ваши проекты и



«дыры», как я говорю, с 10 000 футовой высоты. Это ваша возможность отследить все уже определенные действия и условия прежде, чем принять решения по поводу конкретных действий в будущем — она откроет перед вами большую свободу выбора.

### **Когда и по каким данным делать обзор?**

Если вы создадите персональную организационную систему с такой структурой, как рекомендую я, со списком проектов, ежедневником, списком следующих конкретных действий и списком ожидания выполнения делегированных дел, для её работы ничего больше и не потребуется.

Чаще всего вы будете просматривать ваш ежедневник, который будет напоминать вам о боевом положении — то есть о том, какие вещи уйдут в небытие, если вы их не сделаете сегодня. Это вовсе не значит, что записанные там дела самые «важные» в широком смысле — это значит только то, что их надо сделать. Постоянная осведомленность о том, что и когда должно быть сделано, создает пространство для маневров. Просмотреть предстоящие дела в ежедневнике после того, как вы отметили там какое-то событие — это полезная привычка.

*Просматривайте ваши списки так часто, чтобы они сами уходили из головы.*

После того, как вы заглянули в ежедневник, вы, скорее всего, проверите «Список следующих конкретных действий». Он содержит перечень следующих действий, которые вы можете предпринять, если у вас появится свободное время в течение дня. Если дела организованы объектным образом («Дома», «Комп», «Встреча с Джорджем»), то эти дела выйдут на поверхность, только когда к тому будут располагать обстоятельства. Списки «Проекты», «Ожидания делегированного» и «Когда-нибудь может быть» должны быть просмотрены только тогда, когда вы считаете нужным сделать это, чтоб перестать думать, а что же там по списку.

### **Основной фактор успеха: еженедельный обзор**

Все, что потенциально должно быть сделано, должно просматриваться с некоторой регулярностью для того, чтобы освободить ваш мозг от необходимости запоминания и напоминания. Для того, что бы с уверенностью руководствоваться интуитивными позывами при принятии решений, вам надо периодически делать обзор дел и обязанностей на каком-то более высоком уровне. Мой опыт (а это опыт тысяч людей) показывает, что постепенно еженедельный просмотр превращается в привычку, обеспечивающую успех.

Все ваши «дыры» (например, проекты), действующие планы и «Списки следующих конкретных дел», «Повестку дня», «Списки ожидания делегированных дел» и даже «Когда-нибудь может быть» должны просматриваться раз в неделю. Это также даст вам возможность убедиться в кристальной чистоте вашего сознания.

*Жизненные заботы влияют и на интересы, и тот, кто пытается разрулить одно из дел, не считаясь с остальными, определенно не приспособлен к тому, чтобы контролировать дела мира.  
Джеймс Фенимор Купер.*

Вы могли заметить, что в ситуации интенсивной деятельности дела имеют тенденцию выходить из-под контроля. Это вполне предсказуемо. Вы вряд ли станете отрываться от работы только для того, чтоб восстановить кристальную ясность. Но в целях поддержания работоспособного состояния вам, скорее всего, придется раз в неделю делать уборку.

Еженедельный — обзор это время для того, чтобы:

- Собрать и обработать все «разное»;
- Просмотреть и пересмотреть всю вашу систему;
- Обновить все списки;
- Выделить сделанное и текущее.

Большинство людей не имеют законченной системы, не имеют они и реальной отдачи и эффекта от просмотра дел по той лишь причине, что их просмотр не является полным. Их все-таки не покидает назойливое чувство, что чего-то может не хватать. Вот почему отдача от всего этого предприятия будет расти в геометрической прогрессии: чем более полную систему вы создадите, тем больше будете ей доверять. А чем больше вы ей доверяете, тем больше причин для того, чтобы ее на должном уровне *поддерживать*. Еженедельный обзор — это ключевой момент для поддержания стандарта.

*Большинство людей больше всего любят свои работу за неделю до отпуска, но вовсе не по причине отпуска как такового. Чем вы занимаетесь в последнюю неделю перед тем, как уехать в большое путешествие? Вы подчищаете, закрываете, проясняете и пересматриваете все ваши договоренности с собой и с другими. Я просто предлагаю вам делать это каждую неделю, а не раз в год.*

## Действия

Основная цель всего этого управления рабочим процессом — это выбор оптимальных решений того, что вы будете *делать* в каждый момент времени. В 10:33 в понедельник, решая, то ли позвонить Синди, то ли закончить работу над коммерческим предложением, то ли просмотреть почту, вы обязательно интуитивно подойдете к верному решению, но с должным предварительным планированием вы будете чувствовать себя гораздо увереннее. Вы можете перейти от политики «на авось» к политике уверенности, моментально повысив тем самым скорость вашей работы и ее эффективность.

*Любое решение действовать интуитивно. Но можно же перейти от предположения, что вы действуете правильно к уверенности, что это именно так.*

## Три модели принятия решения

Давайте представим на секунду, что вы не разруливаете ваше «разное». И огромный список вещей, которые вы *не делаете* в каждый конкретный момент, будет постоянно расти. И как вы собираетесь решать, что *делать* и что *не делать* и при этом чувствовать себя нормально?

Ответ: по интуиции. Если же вы *собрали, обработали, организовали и просмотрели* все ваши текущие обязанности, вы можете совместить ваши интуитивные суждения с разумным и практичным подходом к вашей работе и вашим ценностям.

Я разработал три модели, которые помогут вам настроить систему принятия решений. Они не дадут вам ответов, позвонить ли Фредерику, написать ли письмо в школу вашего сына или просто пойти поболтать с секретарем, но они помогут вам формулировать условия более вдумчиво. А это то, что традиционный тайм-менеджмент и менеджмент приоритетов сделать *не в состоянии*.

*У вас гораздо больше дел, чем вы могли бы сделать. И вам просто необходимо чувствовать себя уверенным в своих решениях.*

1. Четырехкритериальная модель принятия решений в данный конкретный момент  
Что вы будете делать в 3:22 в среду? Вот четыре критерия, которые вы можете использовать в данном случае:

1. Контекст
2. Имеющееся время
3. Имеющаяся энергия
4. Приоритет

*Контекст.* Некоторые дела можно делать где угодно (например, набрасывать идеи по проекту), но большая часть дел все-таки требует определенных условий (дома, офис) или же наличия средств связи или компьютера. Это первые факторы, ограничивающие то, что вы можете делать в данный момент.

*Имеющееся время.* Когда вы должны делать что-то *еще*? Проведение встречи на пять минут не дадут делать дела, которые требуют гораздо больше времени.

*Имеющаяся энергия.* Как много у вас энергии? Некоторые дела, которые вам еще только предстоят, требуют запаса свежей, творческой энергии, другие требуют больше физических сил, а для выполнения третьих – энергии вообще нужно совсем мало.

*Приоритеты.* Какое из действий принесет вам наибольшую отдачу при прочих равных? У вас есть час времени, вы в офисе, компьютер и телефон под рукой и вашу энергию можно отметить как 7,3 из 10. Что вы сделаете: перезвоните ли клиенту, поработаете ли над коммерческим предложением, прослушаете голосовую почту или созвонитесь с супругом просто, чтоб узнать, как у него/неё дела?

Вот здесь-то вам и стоит довериться своей интуиции. В рамках дальнейшего исследования этой концепции рассмотрим две другие модели для определения ваших действий в данный конкретный момент.

## 2. Тройная модель оценки дневной работы

Когда вы решаете задачи или работаете в самом широком смысле этого слова, вы выполняете три основных вида деятельности.

- Запланированные задачи
- Неожиданные задачи
- Планирование задач

*Запланированные задачи.* Когда вы решаете запланированные задачи, вы работаете строго по своему «Списку следующих конкретных действий» — то есть целиком в рамках управления рабочим процессом. Вы делаете звонки, которые надо сделать, набрасываете идеи в рамках запланированного мозгового штурма или составляете список вопросов, которые надо обсудить с адвокатом.

*Неожиданные задачи.* Часто дела появляются внезапно — неожиданно, непредвиденно, и у вас не остается выбора — их надо обязательно разрулить. Например, к вам в офис приезжает ваш партнер с твердым намерением обсудить запуск в продажу нового продукта, и вам приходится беседовать с ним вместо того, чтобы заниматься другими

делами. Каждый день приносит сюрпризы — непредсказуемые дела, на которые вам надо постараться и выделить-таки хоть немного времени. Вы идете на поводу у таких дел, возвышая тем самым их приоритеты до первостепенных.

*Планирование задач.* Планирование задач включает прочистку вашей «корзинки», просмотр почты, голосовых сообщений, напоминаний о встречах и разбиение новых проектов на более мелкие, легко выполнимые этапы. Пока вы работаете над информацией, вы не примените выполнять и те дела, которые не требуют больше двух минут времени, вы также разложите по папкам и файлам мелкие справочные данные. Немаленькую долю работы составит сортировка дел, которые нужно сделать когда-нибудь, но не прямо сейчас. В ходе такой работы вы внесете правки во все ваши списки.

Как только вы определились со всеми обязанностями и делами, вы можете быть уверены, что ваши списки дел полные и не требуют дополнений. А условия, время и энергия все ещё позволяют вам сделать больше, чем одну вещь. И, наконец, надо определиться с природой вашей работы, целями, стандартами.

### 3. Шестиуровневая модель обзора вашей собственной работы

Приоритеты должны управлять вашим выбором, но большинство предлагаемых моделей для управления приоритетами оказываются несостоятельными при реальной работе. Для того чтобы определить приоритеты, надо четко знать, в чем заключается работа. И есть, по крайней мере, шесть точек зрения, относительно которых это можно определить. Это что-то вроде шести высот над уровнем моря.

- 50 000 футов и более: жизнь
- 40 000 футов: трех— пятилетняя перспектива
- 30 000 футов: одно— двухлетние цели
- 20 000 футов: круг обязанностей
- 10 000 футов: текущие проекты
- Уровень моря: текущие дела

Начнем снизу списка:

*Уровень моря: текущие дела.* Это объединенный список текущих дел, таких как телефонные звонки, письма, требующие ответа, рассылки, которые необходимо сделать и вопросы, которые надо обсудить с начальником. Вам понадобилось бы от трехсот до пятисот часов на выполнение всего этого и это при условии, что мир вокруг замрет, и никакая новая информация поступать не будет.

*10 000 футов: текущие проекты.* Все действия, которые вам необходимо выполнить рассредоточиваются по некоторому (от 30 до 100) количеству проектов. Это относительно краткосрочные цели, которых вы стремитесь достичь, такие как, поставить дома компьютер, организовать конференцию по продажам или посещать дантиста.

*20 000 футов: круг обязанностей.* Вы ведете большинство проектов в рамках своих обязанностей, которые для большинства людей могут быть определены 10-15 категориями. Это основные направления, по которым вы хотите добиться каких-то результатов. Ваша работа может включать такие обязанности как стратегическое планирование, административная поддержка, укомплектование штата, исследования рынка, обслуживание клиентов. И в личной жизни примерно такое же число сфер: здоровье, семья, финансы, домашние дела, духовное, отдых и т.д. Составление и просмотр

списков этих обязанностей создает более полную структуру для определения ценностей ваших проектов.

*30 000 футов: одно – двухлетние цели.* Все, что вы хотите попробовать в жизни и в работе в ближайшие один – два года, откроет новый горизонт для определения вашей работы как таковой. Частый просмотр целей и направлений вашей работы потребует иной глубины фокусировки, проявятся новые обязанности. Возможно, и в личной жизни есть вещи, которые вы хотели бы сделать или занять, они-то и добавят важность некоторым аспектам вашей жизни и снизят важность других.

*40 000 футов: трех – пятилетняя перспектива.* Планирование на 3 – 5 лет в будущее заставляет мыслить более масштабными категориями: организация стратегий, карьера, обстоятельства, которые изменяет жизнь. Личные цели касаются карьерных перспектив, семьи, финансовых целей. Рабочие цели — это изменения, которые повлияют на вашу работу, такие как новые технологии, глобализация, маркетинговые течения и конкуренция. Решения на этом уровне легко могут видоизменить вашу работу на многих низших уровнях.

*50 000 футов и более: жизнь.* Это полный обзор перспектив. Каковы цели существования вашей компании? Какова цель *вашего собственного* существования? Эти цели определяют, что это *на самом деле* такое — работа. Все цели, видения, направления, проекты и действия начинаются отсюда, определяются этим и к этому же ведут. Обеспечьте полезную структуру работы, однако, помните о её многогранной природе и о конечных результатах, к которым вы стремитесь.

Очевидно, множество факторов должно быть учтено для того, чтобы вы чувствовали себя уверенно по поводу правильности и своевременности вашего решения. «Расстановка приоритетов» в традиционном смысле ориентации на далеко идущие цели, бесспорно, необходима, но она все-таки не обеспечивает практичной структуры для большинства решений и задач, с которыми вы работаете каждый день. Управляя рабочим процессом на всех уровнях, вы поймете, что работа обеспечивает, куда гораздо более цельный способ выполнения задач и уверенности в правильности принимаемых решений.

Вторая часть этой книги содержит специфические тренинги использования этих трех моделей принятия решений, которые вкупе с методикой сбора, обработки, организации, планирования и обзора помогут вам добиться успеха.

### **Глава 3. Творческий подход к работе. На полном ходу: пять фаз планирования проектов.**

*Думайте о главном, когда возитесь с мелочами — тогда эти мелочи не дадут вам сбиться с пути.  
Альвин Тоффлер.*

Основные условия, необходимые для стабильного контроля в спокойной обстановке — это (1) четко определенные желаемые результаты и следующие конкретные действия, необходимые для того, чтобы к этим результатам двигаться и (2) напоминания, выстроенные в надежную систему, которую вы будете регулярно просматривать. Это я называю горизонтальной фокусировкой. Несмотря на кажущуюся простоту процесса его реализация может привести к существенным результатам.

#### **Установка «вертикального» фокуса**

В большинстве ситуаций необходим только «горизонтальный» фокус. Однако иногда вам может понадобиться и более общая концентрация для того, чтобы взять процесс под контроль, определиться с выбором или удостовериться, что все принятые решения верны. Вот тут-то и понадобится «вертикальная» фокусировка. Умение продуктивно мыслить в «вертикальном» смысле — это вторая важная для интеллектуального труда способность.

*Итак, наша цель — избавить сознание от всех нависших проектов, но не упустить при этом потенциально полезную идею.*

Этот вид мышления не предполагает тщательной проработки.

Большую часть времени вам придется думать неформально, то, что я называю «планирование на оборотной стороне конверта» — планирование в свободной форме или на салфетке в кафе вместе с коллегой, когда вы обсуждаете план мероприятий или структуру презентации товаров. На мой взгляд, это самый продуктивный и энергоемкий способ планирования. На самом деле вам может понадобиться разработать и формальную структуру или план, чтобы прояснить компоненты, согласования или приоритеты. Более детальная схема понадобится для того, чтобы координировать более сложные ситуации — если условия требуют сотрудничества по разнообразным проектам, например, или если надо набросать бизнес-планы, чтобы объяснить инвестору ваши действия. Но, как правило, вы можете быть очень и очень креативным, имея под рукой только ручку и бумагу и ничего более.

Самая большая необходимость в проектном мышлении, которую я когда-либо встречал в деловом мире, не предназначена для формальных моделей. Обычно люди, которым такие модели нужны, их уже имеют или же могут получить их в курсе академического или профессионального обучения. Вместо этого я обнаружил, что модель концентрации на проекте — большой пробел для остальных. Нам нужны пути для обоснования и поддержки нашего пути мышления, не важно, насколько неформального. Формальные планерки и ломовые инструменты, (такие как софт) конечно, могут оказаться очень полезными, но часто участники подобных мероприятий испытывают необходимость провести *другое заседание* — встречу «на оборотной стороне конверта» — для того, чтобы охватить взглядом весь объем работ и взять его под контроль. Формальные и четко структурированные планерки имеют тенденцию, за исключением обсуждения *основной цели* проекта, проскакивать как бы мимо. Либо же они предоставляют недостаточно времени для мозгового штурма, развития мысли, о которую никто не считал перспективной и интересной. И, наконец, редко такие встречи приводят к серьезным

подвижкам в решении насчет следующих шагов и назначению ответственных по различным аспектам плана проекта.

Однако есть и хорошие новости: продуктивный способ обдумывания проектов и ситуаций, который приносит максимальную пользу при минимальных вложениях сил и времени существует. Оказывается, что это способ нашего *естественного* мышления и планирования, но не обязательно для нас он является *нормальным*. На мой взгляд, когда люди планируют более естественным образом в свободной форме, они не дают стрессу овладеть ими и достигают лучших результатов.

### **Естественная модель планирования.**

Вы уже знакомы с самым классным и креативным планировщиком в мире — с вашим разумом. Вы сами и есть машина по планированию. Вы планируете, когда одеваетесь, обедаете, ходите по магазинам или даже просто болтаете. Несмотря на то, что этот процесс кажется хаотичным, вашему разуму необходимо проделать довольно сложную цепь ходов для того, чтобы что-нибудь реально осуществить. Чтобы виртуально выполнить какое-либо задание, ваш разум совершает пять шагов:

1. Определение цели и принципов
2. Видение желаемых результатов
3. Мозговой штурм
4. Организация
5. Определение следующего конкретного действия

| *Самый опытный в мире планировщик — это ваш мозг.*

### **Простой пример: планирование выхода в ресторан**

Вспомните, когда вы были в ресторане последний раз — что послужило поводом к тому, чтобы туда сходить. На то могло быть некоторое количество причин — желание утолить голод, встретиться с друзьями, отметить какое-то событие, подписать деловой контракт, романтическое свидание. Как только какой-то из этих поводов оформился, вы стали раздумывать над планом. Ваше намерение было вашей *целью*, и оно автоматически подтолкнуло ваш внутренний процесс планирования. Ваши *принципы* создали ограничения для вашего плана. Возможно, вы и не думали осознанно о ваших принципах, планируя поход в ресторан, но вы размышляли в их контексте: стандарты еды и обслуживания, доступность, удобство и комфорт — все это могло сыграть определенную роль. В любом случае, ваша цель и ваши принципы определяли как движущую силу, так и границы вашего плана.

Как только вы вознамерились достичь цели, каковы были ваши первые реальные мысли? Скорее всего не «пункт II.A.3.b плана». Скорее уж ваши мысли были примерно такого содержания: «Итальянскую кухню подают в Джованни» или «За столиками у окна в Кафе Бистро очень хорошо и уютно». Возможно вы представили какую-то приятную картину того, что вы могли бы почувствовать или какой исход примет вечер — людей, которые будут с вами, или атмосферу. Это было ваше *видение результата*. Тогда как ваша цель была ответом на вопрос, *почему* вы пошли в ресторан, то видение было разъяснением, как это произойдет, что вы будете видеть, слышать и чувствовать, если ваша затея удастся наилучшим образом.

Что делал ваш разум в тот момент, когда вы получили зрительный образ результата? «Во сколько мы пойдём?» «Сегодня открыто?» «Народу будет много?» «Какая погода?» «Переодеваться надо?» «Бензину в машине хватит?» «Мы сильно хотим есть?» Это был

**мозговой штурм.** Вопросы — это часть естественного процесса, который случается при обдумывании некоего события, которое еще не произошло. Ваш сознание замечает пропасть между тем, где вы находитесь сейчас и тем, чего вы хотите достичь, и пытается этот «когнитивный диссонанс» устранить путем заполнения белых пятен. Это и есть начало фазы «как» естественного планирования. Мыслительный процесс несколько хаотичен и специфичен. Множество аспектов приближающегося ужина напрыгивают на вас. Конечно, вам не надо все это записывать на бумаге, но нечто подобное вы производите в уме.\*

Когда вы набрали достаточное количество идей, вы не можете не начать их **организовывать**. Возможно вы подумали или сказали: «Для начала надо бы выяснить, открыт ли ресторан» или «Давайте позвоним Андерсенам и спросим, пойдут ли они с нами». Как только вы набросали различные мысли по проекту, ваш мозг начинает автоматически рассортировывать их по компонентам, приоритетам и /или последовательности событий. *Составляющие* это: «Нам надо определиться с месторасположением и приглашенными». *Приоритеты* это: «Важно выяснить, действительно ли клиент хочет пойти на этот ужин». *Последовательность* это: «Для начала надо узнать, открыт ли ресторан, потом позвонить Андерсенам и только потом наряжаться».

И, наконец (учитывая, что вы действительно решительно настроены по поводу проекта, в данном случае — ужина в ресторане), вы концентрируетесь на **следующем действии**, которое вам надо предпринять, чтобы первый пункт реализовался. «Позвонить и узнать, открыт ли ресторан, и заказать столик». Все пять фаз проходят сами собой естественным образом, какие бы задачи вы ни решали. Это ваш способ создавать новое — будь то ужин, вечерний отдых, новый продукт или новая компания. Вам необходимо что-то сделать, вы представляете результат, набрасываете подходящие идеи, сортируете их и определяетесь с реальной деятельностью, которая поможет эти идеи осуществить. Все происходит само собой, без особых усилий.

### **Естественное планирование не обязательно является нормой.**

Так ли ваш IT-отдел готовится к установке новой системы? Так ли вы организуете свадьбу или планируете потенциальное слияние компаний? Вы прояснили основную цель проекта и донесли её до всех участников? Вы договорились насчет стандартов и линий поведения, которых вам следует придерживаться, чтобы проект был успешным? Вы спрогнозировали успешный итог и все вытекающие результаты?

Вы просмотрели все возможные идеи — все, которые могли бы повлиять на результат? Вы определили стратегически важные компоненты и краеугольные камни? Вы определили все аспекты проекта, за которые можно было бы взяться прямо сейчас, каково следующее конкретное действие для каждого подпроекта и кто за это отвечает?

*Вы уже представили ошеломительный успех?*

Ответом на все эти вопросы, скорее всего, будет «нет». Наверняка есть ещё какие-то компоненты модели естественного планирования, которые вы не учли. Иногда на семинарах я просил моих слушателей взять да запланировать какой-то проект, используя модель естественного планирования. Они проходили все пять фаз за несколько минут, и были совершенно ошеломлены результатом по сравнению с тем, что они пытались делать ранее. Один джентльмен подошел ко мне после занятия и сказал: «Я даже не знаю, злиться на вас или благодарить. Я только что закончил бизнес-план, на который, как я

---

\* Однако если вы собрались праздновать триумф друга, то стоит хотя бы набросать планчик на оборотной стороне конверта!



думал, должны были уйти месяцы, и сейчас у меня нет совершенно никаких отмазок, чтобы не начать приводить его в исполнение!»

Можете попробовать прямо сейчас, если хотите. Выберите новый проект, или проект, который застопорился, или просто какое-то полезное дело. Подумайте над целью. Подумайте: как бы вы хотели чтобы выглядел результат: как это скажется на вашей репутации и финансовом состоянии? Устройте мозговой штурм по потенциальным шагам, которые можно было бы предпринять. Организуйте ваши мысли. Определитесь со следующими действиями. Ну что, прояснилось ли то, то вы бы хотели получить и как этого добиться?

### **Неестественная модель планирования.**

Для того чтобы подчеркнуть важность использования модели естественного планирования для сложных проектов, в которых мы участвуем, давайте сравним её с более «нормальной» моделью, которую чаще всего и используют. Я называю её неестественным планированием.

#### **Когда «Хорошая идея» оказывается идеей плохой**

Вы видели когда-нибудь, чтобы опытный менеджер начинал совещание с фразы: «Ну что, у кого есть по этому поводу хорошие идеи?» Что здесь не так? Прежде чем начинать рожать «хорошие идеи», надо прояснить цель, прояснить перспективы, собрать всю сопутствующую и необходимую информацию (мозговой штурм) и проанализировать её (организация). «Что же это, хорошая идея?» Этот вопрос уместен только тогда, когда вы уже обдумали 80% проекта! *Начинать* стоит именно теперь — сейчас поперет креатив.

Достигнуть результата сразу, что противоречит установке естественного планирования, не так-то просто. Люди нередко предпринимая такие попытки, но они не приводят ни к чему, кроме стресса и полной туманности по проекту. Если вы рветесь со своими «хорошими идеями» прежде, чем определена цель, перспективы, собрана сопутствующая информация и все плохие идеи, то вам не мешало бы охладить свой пыл.

*Если вы ждете появления хороших идей прежде, чем вообще какие-то идеи появились, они к вам и не придут.*

#### **Давайте обвиним миссис Вильямс**

Если вы относитесь к нашему культурному слою, то ваши последние упражнения по планированию и организации вы скорее всего выполняли будучи классе в пятом или шестом. И если даже это не *единственный* опыт такого рода, который вы получили, скорее всего, он оказался самым запоминающимся.

Миссис Вильямс, моя учительница в шестом классе, учила нас организовывать мышление (это стояло у неё в учебном плане). Мы должны были научиться писать *доклады*. Но что мы должны были написать, прежде чем написать хорошо структурированный, успешный доклад? Правильно — *конспект*!

Приходилось ли вам это делать — сначала конспект? Бывало ли, что вы подолгу сидели перед пустым листом бумаги с римской цифрой I и думали, что конспектирование вперед действий — это не для вас? Возможно.

Потом я все-таки научился писать конспекты. Только я сначала писал доклад, а уж потом делал конспект.

*Делать выводы просто, если сначала написал доклад.*

Вот эти-то знания по планированию и вынесли большинство людей из нашей системы образования. И я до сих пор вижу эти конспекты, написанные только для того, чтобы угодить начальство. В деловом мире их часто называют «Цели» или «Основные положения». Но на самом деле они никак не связаны с тем, что люди делают или с тем, что их вдохновляет. Эти документы пылятся в ящиках стола или скапливаются в почтовых ящиках и никак не соотносятся с реальностью.

## Модель скоростного планирования

Неестественная модель планирования — это то, что люди в большинстве своем считают «планированием» вообще. Однако оно почти всегда искусственно и мало соотносится с реальной работой, поэтому люди и не планируют. Они считают минуты до конца планерки или совещания по стратегическому планированию. Но что происходит, если вы не планируете заранее? Катастрофа! («Ты не купил билеты?! Я думал, ты собирался это сделать!»). Когда над вами уже повис меч, активизируются ваши модели скоростного планирования.

*Если вы уже в яме — переставайте копать.  
Уилл.*

На каком этапе все в офисе начинают сходить с ума? Аврал! Действуйте! Работай лучше! Нужны люди! Не отвлекайтесь! В этой стрессовой ситуации оказываются множество людей. Когда же соборится людей, гавкающих друг не друга, не могут спасти ситуацию, находится умник, который говорит «Надо все **организовать!**» (Теперь?) тогда люди начинают выделять структурные элементы проблемы и вешать на них ярлыки. Или *перевыделять* новые и *перевешивать* ярлыки.

В какой-то момент они понимают, что простая перестановка компонентов проблемы ни к чему не приведет, тогда кто-то (ещё больший умник) говорит, что к этому надо подойти творчески. «Давайте устроим мозговой штурм!» И начальник спрашивает у всех, присутствующих в комнате: «У кого есть хорошая идея?» (Спасибо, миссис Вильямс). Когда же и это не приносит плодов, начальник может решить, что его подчиненные утратили всякую креативность мышления. Пора нанять консультанта! Если консультант толковый, то рано или поздно он задаст сакраментальный вопрос: «Так что вы здесь *вообще* пытаетесь сделать?» (**цели, перспективы**). Скоростное планирование — это противоположность естественной модели. Она всегда будет возвращаться к «вертикальной» концентрации. *Будет ли* применена модель естественного планирования — такого вопроса не стоит, стоит вопрос *когда* она будет применена и какой ценой.

*Не надо делать что-нибудь просто так. Надо делать с какой-то целью.  
Рошель Майер.*

## Естественное планирование: Пять фаз.

Не стоило бы говорить об этом, но я скажу ещё раз: эффективное обдумывание проектов и ситуаций может ускорить ход вещей, сделать их выполнение лучше и быстрее. Итак, наш разум планирует естественно: какой урок мы можем из этого извлечь? Как мы можем использовать эту модель, чтобы получить лучшие результаты?

Рассмотрим каждую из пяти фаз естественного планирования.

## Цель

Никогда не сложно спросить «зачем». Почти все, что вы сейчас делаете, может быть простимулировано или даже усилено при более внимательном рассмотрении конечных целей. Зачем вы идете на вашу следующую встречу? Зачем вы приглашаете друзей на шашлык на дачу? Зачем вам нанимать маркетингового директора? Зачем вам вообще бюджет?

Это не что иное, как здравый смысл. Знать и понимать цели любой работы — это прямой путь к ясности, творческому развитию и успешному сотрудничеству. Но этот здравый смысл в большинстве своем игнорируется только потому, что для нас проще создавать вещи, попадаясь к ним в ловушку и рвать всякие связи с реальными первичными целями.

По личному опыту многих часов, проведенных в офисах очень непростых людей, я точно знаю, что вопрос «почему» игнорировать нельзя. Когда мне жалуются на невероятное число встреч, мне приходится спрашивать о целях этих встреч. Когда советуются, кого пригласить на совещание по планированию, я спрашиваю, какие у этого совещания цели. Пока не будут получены ответы на мои вопросы, нет никакой возможности внятно ответить на их вопросы.

*Фанатизм — это удвоение усилий, когда вы уже позабыли о цели.  
Джордж.*

Значимость обдумывания всех «Зачем».

Вот несколько причин задаться вопросом «зачем»:

- Определение успеха
- Создание критерия принятия решений
- Выявление ресурсов
- Мотивация
- Прояснение целей
- Расширение условий

Давайте рассмотрим каждую из них подробнее.

*Люди любят побеждать. Если вы не определились с окончательной целью, шансов на победу у вас нет.*

*Цель определяет успех.* Цель — основная точка отсчета для инвестиций энергии и времени.

В наши дни люди жаждут побед. Мы любим играть в игры, и мы любим побеждать, или хотя бы быть в положении, когда мы *могли бы* победить.

*Празднуйте любое продвижение. Не уповайте на лучшее  
Анна МакГи Купер*

Вы можете чувствовать себя уверенным на собрании персонала, если только четко знаете, зачем это собрание было организовано. И если вы хотите крепко спать, то лучше бы вам подготовить честный и убедительный ответ, когда ваше начальство спросит, зачем вы уволили мистера ХХХ с поста маркетингового директора и наняли мистера УУУ в качестве нового финансового директора. Вы не узнаете, хорош или плох ваш бизнес-план

до тех пор, пока не проверите его критерием ответа на вопрос «Зачем нам вообще нужен бизнес-план?»

*Создание критерия принятия решений.* Как вы решаете, потратить ли деньги на печать брошюры в пять цветов или же обойтись двухцветной? Как вы решаете, стоит ли размещать заказ на поддержку в большой студии веб-дизайна?

Все сходится к цели. В зависимости от того, что вы хотите получить, решите, действительно ли требуются затраты ресурсов и какие именно. И нет никакой возможности определить до тех пор, пока не прояснена цель.

*Нередко единственный способ найти решение трудной задачи — это возврат к цели.*

*Выделение ресурсов.* Как нам потратить часть бюджета, выделенную на персонал? Как нам использовать прибыль наилучшим образом, чтобы укрепить наши позиции как риэлтора на следующий год? На что надо потратить больше денег на шведский стол или на спикеров для ежемесячной встречи ассоциации?

Ответы на эти вопросы в каждом конкретном случае зависят от того, чего мы хотим добиться *и зачем.*

*Мотивация.* Давайте посмотрим правде в глаза: если для дела нет хорошей причины, не стоит и браться. Я часто бываю поражен, как много людей просто забывают, зачем они делают то или иное и как быстро простой вопрос «Зачем вам это?» возвращает их на нужный путь.

*Прояснение цели.* Когда вы основываетесь на реальной цели вашей деятельности, это серьезно проясняет вещи. Потратьте всего две минуты на то, чтобы выписать причины ваших действий — это придает необычайную резкость перспективе, как будто вы посмотрели на проект в бинокль. Часто проекты и ситуации, которые начали затуманиваться, проясняются, когда кто-нибудь возвращает всех с неба на землю вопросом «Чего на самом деле мы тут пытаемся добиться?»

*Если вы не уверены, зачем вы это делаете, вы никогда не доведете это до конца.*

*Расширение границ.* Невероятно, но факт — несмотря на то, что цель заставляет четче сконцентрироваться на предмете, она открывает более широкие горизонты возможностей. Когда вы доподлинно знаете причину проведения конференции, корпоративной вечеринки, выборов на позицию менеджера или слияния — это дает вам большой простор для поиска идей того, как это осуществить. Иногда на моих семинарах я прошу слушателей выписать цели своих проектов. Впоследствии они часто описывают свои ощущения, как свежий бриз в их голове, проясняющий перспективы того, что они делают.

Достаточно ли ясна и определена ваша цель? Если вы чувствуете преимущества целеполагания — мотивацию, ясность, критерии принятия решений, определение ресурсов и креативность — тогда ваша цель *действительно* достаточно определена. Но многие «целевые установки» слишком размыты для того, чтобы приносить результаты. «Быть хорошим отделом», например, это какая-то очень расплывчатая цель. Что, в конце концов, значит «хороший отдел»? Это группа инициативных, успешно взаимодействующих людей? Или это отдел, который не выходит из бюджета? Иными словами, вы даже не знаете, когда вы уже достигли своей цели или когда вы сбились с

курса — у вас нет реальных ориентиров. На вопрос «Как я узнаю, что это противоречит моей цели?» ответ должен быть четким.

## **Принципы**

В качестве стандартов и ценностей для проведения проекта примите ваши принципы и ценности. Несмотря на то, что люди редко это осознают, они, как правило, так и поступают. Если же это правило нарушено, то результатом будет только стресс и ничего более. Хороший способ сформулировать свои принципы — это закончить предложение: «Я предоставлю другим полную свободу распоряжаться этим, если только они ...» — что? Каким правилам, писанным или неписанным, вы следуете при выполнении действий? «Если только они не выйдут из рамок бюджета»? «Если угодят заказчику»? «Если создадут хорошую рабочую команду»? «Если создадут хорошее впечатление»?

Вмешательство других и их непозволительное на ваш взгляд поведение может стать основной причиной стресса. Если вам не приходится сталкиваться с подобным — можете считать это удачей. Если же приходится, то конструктивная беседа с выяснением основных правил поведения и стандартов сможет предотвратить конфликт.

Вы можете начинать с вопроса: «Какое поведение противоречит тому, что я делаю, и как я могу это предотвратить?» Это будет хорошей отправной точкой для определения ваших стандартов.

Другая важная причина концентрации на принципах — это то, что они обеспечивают ясность и отправную точку для позитивного ведения проекта. Как вы хотите взаимодействовать с другими в работе над этим проектом, чтобы обеспечить его успех? Какой стиль ваших действий оптимален для вас? Целеполагание обеспечивает сущность и направление, а принципы определяют параметры действий и критерии оптимального поведения.

*Простые, понятные цели — это залог гибкого и обдуманного поведения. Сложные правила и регулировки порождают прямолинейное, тупое поведение.  
Диш.*

## **Перспектива/Результат**

Для того чтобы мобилизовать ваши сознательные и несознательные ресурсы, вам надо представить четкую картинку успеха: как он будет выглядеть, как он будет звучать, как он будет пахнуть. Целеполагание и принципы обеспечивают стимул и соблюдение правил, тогда как перспектива предоставляет реальный отпечаток конечного результата. «Что» вместо «почему». Что будет представлять из себя этот проект, если он все-таки реализуется? Например, слушатели ваших семинаров демонстрируют знания по предмету, примененные на практике. Удельный вес компании в обороте рынка вырос на 2 процента в северо-восточном регионе за последний фискальный год. Ваша дочь поняла ваши требования и выполняла их на протяжении первого семестра учебы в колледже.

## **Власть концентрации**

Начиная с 1960 годов тысячи книг уверяли в важности предварительного представления результата и концентрации. Концентрация на результате даже стала ключевым элементом в тренировках спортсменов-олимпийцев, атлеты представляли себе позитивный результат для того, чтобы обеспечить себе оптимистичный настрой при выступлении на соревнованиях.

Как мы знаем, концентрация влияет на то, что мы чувствуем и как мы действуем. Это также верно для игры в гольф, как и для совещания персонала или для серьезного разговора с супругом. Я же хочу продвинуть динамическую модель концентрации, которую можно использовать на практике и в особенности применительно к работе над проектами.

*Воображение важнее знаний.  
Альберт Эйнштейн.*

Когда вы концентрируетесь на чем-то — на приближающемся отпуске, на предстоящей встрече, на продукте, который вы продвигаете на рынок — эта концентрация постоянно порождает идеи и шаблоны мышления, до которых вы бы не дошли иным способом. Даже ваша физиология реагирует на воображаемый образ, как на реальный.

*Сетчатая система активации.* В выпуске журнала «Научная Америка» (*Scientific American*) за май 1957 года была статья об открытии сетчатой конструкции на базе мозга. Сетчатая конструкция это, главным образом, путь к вашей осознанной осведомленности, это кнопка, которая включает ваше восприятие идей и информации, то, что помогает вам уснуть, даже когда включена музыка, но заставляет вас проснуться, если в соседней комнате всхлипывает ребенок.

Как и операционная система компьютера, ваш мозг наделен функцией поиска и куда гораздо более совершенной. Кажется, будто она запрограммирована на то, на чем мы сконцентрированы. Это положение, на счет которого многие люди относят парадигм, которые мы устанавливаем. Мы замечаем только то, что удовлетворяет нашей внутренней системе восприятия, то, что мы хотим заметить. Если вы окулист, вы заметите всех людей в комнате в очках, если вы архитектор, вы заметите изъяны или наоборот преимущества комнаты. Если вы прямо сейчас сконцентрируетесь на красном и оглянете комнату на предмет красных вещей, то заметите даже самые маленькие из них.

На объяснения, как работает этот фильтр — как из подсознательного мы извлекаем осознанную информацию — уйдет несколько полных семинаров. Достаточно просто сказать, что когда вы создаете четкую картинку в вашем воображении и концентрируетесь на ней, в вашем мозгу происходят чудесные вещи.

*Ваш автоматический созидательный механизм является целенаправленным. Это значит, что он оперирует понятиями целевых условий и конечных результатов. Как только вы поставите определенную цель, вы можете довериться её путеводной системе, которая и приведет вас к достижению этой цели гораздо лучше «вас», если бы вы пытались сделать то же самое, используя осознанную мысль. Вы думаете, что это вы движетесь к цели, но на самом деле за вас это делает ваш автоматический созидательный механизм.  
Максвелл Молтс.*

### **Прояснение желаемых результатов**

Есть простой, но надежный принцип, который вытекает из понимания работы вашего фильтра: *вы не поймете, как что-либо сделать, пока не представите себя, выполняющим это задание.*

Проще представить, как что-то происходит, если это уже происходило ранее или вы уже подобной цели достигали. Однако не так уж просто — представить себе результативный образ, если задача происходит из новой для вас области работы — если вы не вращались в

этой сфере деятельности, не пробовали свои силы на этом поприще, если у вас мало опыта в такого рода делах.

*Частенько надо сначала выполнить что-то в уме, прежде чем браться за это на самом деле.*

Многие из нас удерживаются от того, чтоб представить конечный результат до тех пор, пока кто-нибудь не укажет нам, *как его достичь*. К сожалению, изъясняясь в терминах того, как наш разум генерирует и распознает решения и метода, это шаг назад. Один из самых ценных навыков в мире интеллектуального труда и один из тех, что действительно стоит развивать и оттачивать, это умение прояснять желаемые результаты. Однако, это не так очевидно, как может показаться. На всех уровнях задачи нам надо четко установить, что мы пытаемся выполнить, и перенаправить ресурсы на выполнение именно этого задания со всей возможно эффективностью.

Как будет выглядеть проект, когда он будет выполнен? Какого расположения клиента вы хотите добиться? Какие мысли и чувства вы стараетесь ему внушить этой презентацией? Как вы продвинетесь по карьерной лестнице за три последующих года? Как должен идеальный финансовый директор выполнять свою работу? Как будет выглядеть ваш сайт, и какие будет давать возможности, после того, как работа над ним будет закончена?

*Я всегда хотела быть кем-то. Мне надо конкретизировать свои желания.  
Лили*

Результат/видение могут варьироваться от простой постановки проекта как например, «Завершить установку систем на компьютеры» до сложносочиненного сценария, представляющего образ результата в мельчайших подробностях. Вот три основных шага для развития видения:

1. Посмотрите на проект как бы в день его завершения
2. Представьте «Сногшибательный успех»! (Предположите «Да, но...»)
3. Запомните черты, аспекты, качества, которые вы представили.

Когда я заставляю людей сконцентрироваться на успешном сценарии их проекта, они как правило очень оживляются, у них прибавляется энтузиазма и в голову приходят необычные, неожиданные и интересные идеи, которые до этого не приходили вообще. «Это было бы супер, если...» - вовсе не плохой способ начать обдумывать ситуацию.

### **Мозговой штурм**

*Самый лучший способ получить хорошую идею — это получить множество идей.  
Линус Паулинг*

Как только вы определились с тем, что хотите получить и зачем, значит пора запускать механизм «как». Как только у вас в мозгу появилась картинка желаемого результата, вы тут же начинаете заполнять пробелы между этой картинкой и теперешней ситуацией. Это и называется мозговой штурм.

*Ваш разум хочет заполнить пробелы между «сейчас» и «потом»? Хочет, но каким-то хаотичным способом.*

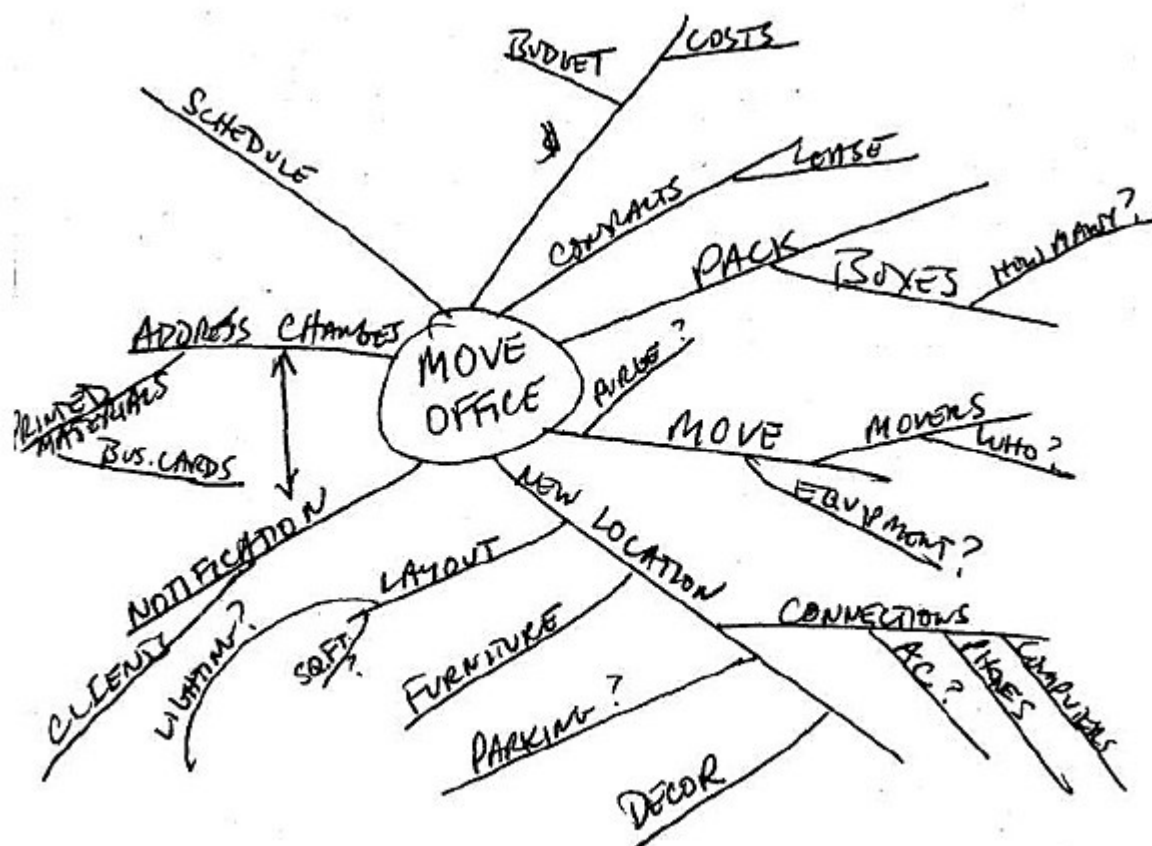
Идеи сыпятся в несколько хаотичном порядке: мелкие, большие, удачные и не очень-то. Как правило, для большинства людей это внутренний процесс, и этого достаточно.

Например, вы думаете, что сказать начальнику, пока идете по коридору к его кабинету. Но записывая идеи или отмечая их каким-то иным способом, вы открываете бесчисленные возможности продуктивному обдумыванию.

### Сбор идей

За последние несколько десятилетий появилось много графически-ориентированных систем для мозгового штурма. Это такие вещи как карты памяти (mind-mapping), кластеризация, моделирование, сети и скелет рыбы. Несмотря на то, что авторы этих техник позиционируют их как различные, для нас, конечных пользователей, они все примерно одинаковы, — главной их целью является зафиксировать все, абсолютно все идеи, и потом уж взяться их распределять и решать пойдут они в дело или нет. Если вы не используете иные возможности этих систем (а их может быть миллион), тогда они дают вам, по крайней мере, основную возможность — собирать в кучу приходящие сами собой идеи для того, чтобы потом не было необходимости усаживаться снова «придумывать идеи».

Самая популярная из этих техник — это карты памяти, название которой дал английский исследователь работы мозга Тони Бьюзен (Tony Buzan). Эта техника позволяет визуализировать процесс мозгового штурма. В картах памяти основная идея представлена в центре, вытекающие идеи расположены на ответвлениях от неё. Например, если я затеял переезд офиса, я должен подумать о перевозке компьютеров, новых визитных карточках, новой мебели, что-то сделать с телефонами, запаковка, распаковка и т.д. Это должно выглядеть примерно так:



Вы можете делать такие карты памяти с помощью желтых клейких листков, которые можно прикреплять к белой доске, или использовать для этого специализированный софт.



## Распределенное восприятие

Важное преимущество визуализации мозгового штурма — это то, что в добавление к захвату ваших оригинальных идей, она помогает генерировать множество новых, которые, возможно, и не пришли бы вам в голову, если бы вы не использовали этот механизм, который держит все ваши идеи перед глазами. Это как если бы ваш мозг сказал: «Гляди, я могу предоставить тебе столько идей, сколько вы в состоянии эффективно реализовать. Если же ты не будешь собирать их каким-нибудь надежным способом, я тебе столько много и не выдам. Но если они тебе действительно нужны и ты сразу с ними что-то сделаешь, пусть даже просто запишешь, то вот, на тебе ещё! А и вот ещё: эта напомнила мне ещё кое-о-чем и ещё кое-о-чем и т.д.»

*Ничто не может быть таким опасным, как идея, но только в том случае, если она у вас единственная.*

*Эмилу Картье*

Психологи стали называть этот и схожие процессы «распределенное восприятие». Это процесс извлечения мыслей из вашей головы и представление их в формате, который можно потом просмотреть. Но мой преподаватель английского в старшей школе не должен был знать об этой теории, чтобы дать мне ключ - он говорил: «Дэвид, ты пойдешь в колледж и тебе там придется много писать. Записывай все свои заметки и цитаты на карточках 3x5. Тогда, когда тебе придется организовывать процесс обдумывания, просто разложи их на полу, посмотри, какая получилась структура и посмотри, чего тебе не хватает». Мистер Эдмундсон научил меня основной составляющей естественного планирования!

*Только тот, кто легко оперирует своими идеями — их подлинный хозяин. А тот кто является хозяином своих идей, не сможет попасть к ним в плен.*

*Лин Ятанг*

Немногие люди могут концентрироваться на одной теме более двух минут без какой-либо вспомогательной структуры, инструмента или волшебной кнопки. Возьмите любой крупный проект, над которым вы сейчас работаете, и постарайтесь не думать ни о чем более в течение 60 секунд. Это довольно трудно, если вы не вооружены ручкой и бумагой и не используете те «когнитивные артефакты» как якоря для ваших идей. Тогда вы сможете работать над проектом часами.

Вот почему продуктивное обдумывание может случиться, когда вы работаете над документом по проекту на компьютере, составляете карту памяти на салфетке в ресторане или просто проводите совещание по проекту в комнате, где есть инструменты для сбора контекста (например, доска с маркерами).

## Ключевые позиции мозгового штурма

Для того чтобы облегчить мозговой штурм и можно использовать множество инструментов. Однако основные принципы собраны ниже:

- Не судите, не придирайтесь, не оценивайте и не критикуйте
- Работайте над количеством, а не над качеством
- Оставьте анализ и организацию как фоновую задачу

*Не судите, не придирайтесь, не оценивайте и не критикуйте.* Во время мозгового штурма можно запросто выявить уродское лицо модели неестественного планирования, когда люди начинают критиковать идеи и делать преждевременные необоснованные выводы. Даже если вы хоть чуть-чуть задумаетесь над тем, что говорит критик, ваш

эмоциональный процесс разладится, пока выбудете подбирать подходящие слова. Граница между тем, чтобы удержать мозговой штурм в направлении цели и задушить творческий процесс очень призрачна.

Очень важно позиционировать мозговой штурм, как стержень процесса планирования, потому что если вам покажется, что вы проводите его просто ради того, чтобы провести, он будет совершенно не к месту. И напротив, если вы понимаете его как необходимый процесс перед принятием окончательного решения, вы сможете с большей уверенностью отдать должное этой фазе планирования.

*Хороший способ прояснить, что должно представлять из себя дело — это выяснить, чем оно быть не должно.*

Вовсе не значит, что вы должны отключить ваше критическое мышление — просто на этой стадии игра должна быть честной. Немаловажно понять, какого рода идеи и мысли вам приходят, и припасти их, чтобы потом применить с пользой. Главной целью должно стать развитие и расширение, а не ограничение.

*Работайте над количеством, а не над качеством.* Работа над количеством заставляет вас мыслить шире. Частенько вы и не подозреваете, хороша идея или нет, пока не обдумаете её. И иногда вы осознаете всю ценность идеи или наоборот, её бездарность, несколько позже. Вы наверняка знаете, что шоппинг в огромном торговом центре удобен потому, что там выбор больше. Это относится и к обдумыванию проекта. Чем мощнее идейный поток, с которым вы работаете, тем более масштабный полигон для последующих выборов решений вы сможете создать.

*Оставьте анализ и организацию в качестве фоновых задач.* Анализ, оценка и организация ваших мыслей должны проходить в такой же свободной форме, как и творческое мышление. Но на стадии мозгового штурма критичность не должна выходить на передний план. К составлению списка тоже можно подойти творчески, так же как и к убеждению людей вступить в вашу рабочую команду, как и к составлению пользовательских требований к программному обеспечению или к компонентам бизнес-плана. Просто продолжайте набирать и накапливать идеи до тех пор, пока необходимость «прополки идей» и их организации не станет очевидной — это и будет начало следующей фазы.

## **Организация**

Если вы проделали основательную работу по прочистке мозгов от идей, нахлынувших во время мозгового штурма, вы заметите, что пришло время естественной организации. Как говорил мой преподаватель английского, как только вы перенесете все ваши идеи из головы на бумагу и взглянете на них, то структурные связи между ними наметятся сами собой. Говоря о «проектном планировании» большинство людей ссылаются именно на это свойство.

Стадия организации начинается, когда вы начинаете идентифицировать составляющие и подкомпоненты, согласования и события и/или приоритеты. Что же должно быть произойти, чтобы реализовался конечный результат? Какова последовательность событий? Что важнее всего для достижения цели?

На этой стадии вам понадобятся разные инструменты планирования, начиная от карандаша, которым можно черкать на оборотной стороне конверта, до специализированного софта, такого как Microsoft Project. Если проект требует основательного контроля, вам потребуется какая-то иерархическая структура с компонентами и подкомпонентами и/или своеобразная таблица, отображающая проект,

расписанный по времени, с зависимыми и независимыми частями и отметками относительно всего проекта.

*«План проекта» определяет маленькие результаты, которые потом могут быть спланированы естественным образом.*

Творческое мышление на этом не заканчивается, просто оно приобретает иную форму. Как только вы разобрались с основной структурой, ваше сознание начнет пытаться «заполнить пробелы». Например, когда вы определили три ключевых позиции проекта, выписали их на листок и взглянули свежим взглядом, вам в голову может прийти и четвертая, и пятая.

### Основы организации

Вот ключевые шаги:

- Определите важные части
- Отсортируйте под одному или более
  - Компоненту
  - Согласованию
  - Приоритету
- Продетализируйте с заданной точностью

Я никогда не видел двух одинаковых проектов, по которым бы требовалась одинаковая степень детализации и конкретизации структуры с целью успешного продвижения. Но почти ко всем проектам можно найти творческий подход по канве «Что у нас по плану?».

### Следующие конкретные действия

Финальная стадия планирования — это распределение и перераспределение ресурсов, необходимых, чтобы проект стартовал. Самый главный вопрос на этой стадии: «Каково следующее конкретное действие?»

Как мы отметили в предыдущей главе, этот тип аргументированного мышления, вкупе с прояснением желаемого результата, составляет сущность интеллектуального труда. Мой опыт показывает, что составление списка того, что реально представляют из себя ваши проекты и аккуратное расписывание следующих конкретных шагов — это 90% того, что обычно называют планированием проекта.

Этот подход «полигонного уровня» заставит вас быть «честным» с собой: Вы серьезно этого хотите? Кто за это ответственен? Вы достаточно хорошо все обдумали? В какой-то момент решение о следующем конкретном действии должно быть принято.\* Ответ на вопрос, что именно вы сделаете на уровне физического действия, если вам больше нечего делать — это лакмусовая бумажка, показывающая степень зрелости ваших решений по проекту. Если вы ещё не готовы ответить на этот вопрос, вам стоит вернуться на один из начальных этапов естественного планирования.

---

\* Вы можете планировать и проекты, не требующие немедленных действий, например, мысленно обставлять мебелью свой дом мечты. Отсутствие необходимости определять следующее конкретное действие автоматически переносит такой проект в разряд «Кода-нибудь\Может быть»... Ну и прекрасно.

## Основы

- Определитесь со следующим конкретным действием, по всем движущимся частям проекта
- Определитесь со следующим конкретным действием процесса планирования, если это необходимо

*Активизация «Движущихся частей».* Можно сказать, что проект распланирован как следует, если определены следующие конкретные действия по всем фронтам, по которым вообще можно что-то сделать, не дожидаясь выполнения других составляющих. Если проект состоит из множества подпроектов, то к каждой его части следует подойти с вопросом: «Может ли кто-нибудь начать что-нибудь делать по этой части прямо сейчас?» Например, вы могли бы инструктировать выступающих на конференции, а ваш помощник в то же время подыскивал для этой конференции подходящее помещение. В некоторых случаях прямо сейчас можно решить только одну задачу, а все остальные составляющие проекта будут зависеть от её результатов. Тогда конечно, можно принять решение по поводу только одного следующего конкретного действия, а уж оно-то подтолкнет и остальные части проекта.

*Что ещё планировать?* Что делать, если вы чувствуете, что после того, как вы запланировали следующие конкретные действия, надо планировать что-то ещё? Переходите к следующему шагу — планирование это тоже *процесс*. Какой следующий шаг в деле планирования? Набрасывать ещё идеи. Написать Марии и Шону, чтобы они получили необходимые им материалы. Поручить помощнику устроить планерку с командой, производящей данный конкретный продукт.

Для установления стабильного контроля в спокойной обстановке основным навыком является навык прояснения следующего по проекту конкретного действия.

*Если следующее конкретное действие поручено кому-то другому...* Даже если за следующий шаг ответственны не вы, вам все равно следует прояснить, кто этим занимается (использования «Списка делегированных дел» по назначению). Если вы работаете в команде, то каждому участнику команды не обязательно знать, кто за что ответственен на уровне конкретных шагов в каждой части проекта. Как правило, достаточно бывает назначить ответственных за каждую часть проекта и предоставить им возможность решать, кто у них будет что делать.

Такое взаимодействие способствует организационной прозрачности. Появляются разногласия и детали, которые незаметны до тех пор, пока кто-нибудь не начинает метаться в поисках реальных ресурсов для выполнения задач и не ставит всех с ног на голову. Это простой практический ход, который значительно ускоряет работу, выявляет слабые места и стимулирует.

### **Как много вам реально придется планировать?**

Как далеко и глубоко вам реально придется продвинуться по модели планирования и с какой детализацией? Ответ прост: так далеко, чтобы выбросить проект из головы.

Главное, что не даёт вам покоя, так это сознание того, что не все следующие действия были распланированы и/или не все напоминания были проставлены. К тому же вы, возможно, не разработали детали, перспективы и решения так, чтобы впоследствии своему плану доверять. Для того, чтобы большинство многошаговых проектов перестали быть навязчивой идеей, необходим всего лишь список желаемых результатов и следующих конкретных действий. Вам нужен новый биржевой маклер? Всего то и надо, что позвонить другу, спросить рекомендации. Хотите установить дома принтер?

Просмотрите в Сети модельный ряд и цены. Я утверждаю, что 80% проектов естественны. Вы будете составлять полную модель планирования, но вы будете проделывать это в уме - достаточно просто выявить следующие действия и начать их выполнять, пока результат не будет достигнут.

*Если проект так и не оставляет вас в покое, то надо планировать ещё.*

Ещё 15% проектов могут потребовать по крайней мере мозгового штурма - быть может, составить карту памяти или набросать несколько слов в Word'e. Этого будет достаточно для планирования программы встречи, вашего отпуска или подготовки публичного выступления.

Оставшиеся 5% проектов могут потребовать основательного применения одной или более фаз модели естественного планирования. Модель обеспечивает практические рецепты для решения нерешаемых задач и эффективного продвижения по проекту.

Вам известно о необходимости большей ясности и четкости, более активных действий по каждому из ваших проектов? Если да, то использование этой модели нередко может стать ключом к эффективному развитию.

Ещё больше ясности?

Если вы чувствуете необходимость большей ясности, начните мыслить на новом уровне. Часто люди бывают очень заняты (*действие*), несмотря на неразбериху с опытом и недостаток четкости направления. Тогда надо обратиться к плану или же создать его (*организация*). Если на уровне планирования недостаточно ясности, очевидно, надо вернуться к этапу *мозгового штурма* и набрать побольше идей для разработки надежного плана. Если же мозговой штурм погряз в туманных рассуждениях, следует вернуться к стадии формирования *образа* результата. Если желаемый результат неясен, вам следует вновь проанализировать, что вы хотите получить от этого проекта, то есть опять выявить его *цели*.

Больше действий?

Если вы чувствуете недостаток действий, то вам следует двигаться по модели планирования дальше. Можно с энтузиазмом определять *цели* проекта и при этом совершенно не понимать, что нужно сделать для его выполнения. Или, например, на повестке дня может быть задача «повышения качества работы», но при этом полная расплывчатость *видимых результатов*. Надо подумать о специфике видения результата, спросите себя снова: «Как будет выглядеть результат?»

Если ответ на этот вопрос готов, но дело так и не тронулось, то самое время разобраться с некоторыми установками «как» и деталями выполнения (*вновь провести мозговой штурм*). У меня часто бывают клиенты, которые получили на руки совершенно ясный и четкий проект, такой как «Создание новой системы просмотра выступлений» (Implement the new performance review system), но которые не могут сдвинуться с мертвой точки потому, что не удосужились потратить две минуты на то, чтобы набросать несколько идей по поводу того, что это может за собой повлечь.

Если мозговой штурм притормаживается (а часто именно так и происходит из-за нежелания пропускать дурацкие идеи), возможно, его стоит вообще заморозить, чтобы оценить принятие решений по важным для проекта делегированиям, которые надо осуществить (*организация*). Это как раз тот случай, когда неформальная планерка, на который было предложено множество идей, оканчивается, а её участники так и не пришли к какому бы то ни было решению по поводу следующих конкретных действий.

Если план уже существует, но дело ещё не тронулось, то кто-то должен оценить каждую составляющую проекта вопросом «Каково следующее действие и кто его будет делать?» Один менеджер, который был ответственен на протяжении многих месяцев за организацию ежегодной конференции, спросил меня, как предотвратить кризис, в который попала его рабочая команда перед дэдлайном в прошлом году, когда всем им приходилось засиживаться в офисе допоздна. Когда он составил схему компонентов проекта, я спросил «Какие компоненты можно было бы начать выполнять прямо сейчас?» После того, как мы определили с полдюжины таких компонентов, мы приняли решения по следующим конкретным действиям по каждому из них. Дело пошло.

В последних двух главах я рассказал, как оставаться спокойным и сохранять стабильный контроль, прикладывая для этого минимум усилий, по двум основным направлениям в работе и в жизни: действиям, которые нам приходится предпринимать и проектам, которые эти действия порождают.

Основы все те же — вы должны собрать «разное», организовав результаты по схеме «сверху вниз», и распорядиться результатами при помощи организации, обзора и действий.

Используйте модель естественного планирования для всех ситуаций, которые вам надо разрулить — она безошибочно приведет вас к результату. Эксплуатирование этой пятиступенчатой модели сделает движение по проекту проще, быстрее и продуктивнее.

Эта модель понятна и проста в использовании. Её применение приводит к выдающимся результатам. Вам не нужны какие-то особенные новые навыки — ведь вы уже умеете записывать вещи, прояснять результаты, принимать решения о следующих действиях, распределять задачи по категориям, просматривать все это и делать выбор. *Прямо сейчас* вы можете сконцентрироваться на желаемых успешных результатах, провести мозговой штурм, организовать идеи и сделать первые шаги по направлению к цели.

*Вам не нужны какие-то новые навыки для того, чтобы увеличить вашу продуктивность — а только новая поведенческая политика, определяющая, когда и где применять уже имеющиеся.*

Но сокровенное знание этих премудростей ещё не даст результатов. Имея только *возможность* работать продуктивно, быть спокойным и контролировать ситуацию — еще не значит ею воспользоваться. Однако вы можете использовать тренажер — такой, который шаг за шагом проведет вас по этому опыту и покажет по пути особые трюки, пока эта техника не превратится в ваш стиль управления.

Все это вы найдете во второй части книги.

## Часть Вторая. Практика безстрессовой продуктивности.

### **Глава 4. Приступим: разберемся со временем, местом и инструментами.**

Во второй части мы перейдем от концептуальной структуры и органичного управления рабочим процессом ко всеобъемлющему применению самых успешных методик. Прохождение этой программы выводит людей на новый уровень стабильного контроля в спокойной обстановке, который им не удавалось установить прежде, однако, как правило, в качестве катализатора требуется пройти несколько пошаговых процедур, чтобы до этого уровня контроля добраться. В конце я приведу логическую последовательность вещей, которые необходимо проделать, чтобы максимально облегчить переход на новый уровень управления и извлечь из предложенных методик максимум пользы.

### **Внедрение — частичное или полное — это почти целиком набор «трюков»**

Если вы не настроены изучать, а потом и применять эти методики целиком, позвольте мне заверить вас, что основная польза от этих материалов — это описанные здесь «трюки». Бывает и так, что один такой трюк стоит того, чтобы прочесть весь этот материал, бывало, люди говорили мне, что самое ценное, что они вынесли с моего двухдневного семинара — это совет использовать файл напоминаний. Эти «трюки» в некотором роде управляют нашим подсознанием. Люди. Достигшие высокого уровня личной эффективности, сделали «трюки» обязательной составляющей своей жизни. Это так же относится и ко мне. Наше сознание принимает решения о действиях, тогда как наше подсознание почти автоматически вырабатывает поведение, способствующее достижению хороших результатов. Мы хитростью заставляем себя же самих делать то, что сделать надо. Например, если вы пытаетесь регулярно заниматься спортом, то возможно, у вас есть некоторые хитрости, которые вы используете сами же для себя, чтобы заставить себя это делать. Мой самый лучший трюк — это *наряжание* — одежда, которую я одеваю или снимаю. Если на мне спортивный костюм, то мне уже хочется пойти на пробежку, если же я его снимаю, то это желание резко отпадает.

*Гораздо проще вести себя сообразно своим ощущениям, чем чувствовать себя сообразно своим действиям.*  
О. Х. Моуре

Вот пример действительно полезного трюка. Вы взяли работу домой, и вы должны её выполнить к завтрашнему утру, бывает такое? Совершенно недопустимо завтра с утра об этом забыть. Где вы её вчера оставили? Вы положили её на тумбочку в коридоре и на ключи на столе, чтобы точно не забыть? Для этого вы получали высшее образование? Какой сложносочиненный тип самоорганизации вы замутили! Но на самом деле, все верно. Ваше сознание учло, что с утра вы будете как муха сонная. «Что тут на тумбочке у выхода? О, это ж моя папка! Точно, её же надо взять с собой на работу».

Это и есть фокус «Положить вещь напротив входа, у двери». Для нас «дверь» — дверь нашего сознания, а вовсе не дверь вашего дома.

Откройте ежедневник и просмотрите записи на ближайшие две недели — вам на глаза попадется хотя бы одно «О! Точно! Надо же сделать \_\_\_\_\_». Если вы поставите себе где-то постоянно всплывающее напоминание, вам уже станет лучше, сознание уже немного прояснится. Это не китайская грамота — это просто нехитрый трюк.

Если вы достанете чистый лист бумаги и ручку, и усевшись с ним, сконцентрируетесь на проекте, который в основном занимает ваши мысли, то вы наверняка сможете припомнить и выписать не одно «О! Точно! Надо же решить насчет \_\_\_\_\_». Запишите это и положите на видное место. Вы не станете умнее, чем 10 минут назад, но вы сделаете кое-то полезное для работы и для жизни.

*Вы существенно повышаете личную продуктивность, когда обдумываете нужные дела в нужное время и постоянно имеете под рукой инструменты, чтобы свои идеи зафиксировать.*

Основная идея как достигнуть высококлассного уровня управления рабочим процессом заключается в том, чтобы держать под рукой необходимые инструменты и двигаться так, чтобы мышление автоматизировалось — так гораздо легче втянуться в игру. Последующие предложения по поводу времени, пространства и инструментов — все это надежные методы для решения задач на качественно новом уровне.

Если вы серьезно настроены на преодоление главного препятствия на пути к вашей личной системе управления, я советую вам обратить особое внимание на детали и следовать указаниям, приведенным ниже. Целое — это лучше, чем совокупность частей. Вы также обнаружите, что выполнение этой программы окажет реальное влияние на реальные вещи, которые происходят в вашей жизни прямо сейчас. Многие из того, что вы хотите сделать, мы сделаем новыми эффективными способами, которые вас несомненно удивят.

## **Оставьте время в покое**

Я рекомендую вам выделить особое время только на то, чтобы подготовить полигон с необходимым пространством, мебелью и инструментами. Если ваше пространство организовано разумно, это уменьшит подсознательное нежелание взаимодействовать с вашим персоналом и даже сделает для вас разлуливание задач *привлекательными*. Для большинства людей оптимальным является отрезок в два дня. (Не переживайте, если вы не сможете выделить столько времени. Все эти действия полезны в любом случае, как бы мало ни было время, которое вы можете им уделить каждому из них. Два дня — это не требование для этих техник, просто через два дня они начнут приносить видимый результат). Внедрение всего процесса может занять шесть часов, а обработка и принятие решений по поводу всей информации, которую вы хотели бы использовать в вашей системе — ещё часов восемь. Вы, конечно, можете собирать информацию большими порциями, но будет гораздо проще, если вы сможете организовать эту порцию в один присест.

Самое лучшее время для такой работы — это выходные или отпуск потому, что в это время вероятность того, что вас потревожат резко уменьшается. Если вы собрались заниматься этим в обычный будний день, стоит убедиться, что не назначено никаких встреч или заседаний, исключение составляют лишь внезапно возникшие экстренные дела; на телефонные звонки пусть отвечает автоответчик или секретарь. Я не рекомендую задерживаться на работе для таких дел. К концу дня вы уже порядочно устали и рискуете попасть в «заячий капкан».\*

Для большинства тех, кого я консультирую, заставить мир подождать два дня — это задача весьма непростая — сложно избавиться от необходимости быть постоянно

---

\* После работы можно переделать несложные дела, которые вы скорее всего не будете делать в течение рабочего дня, например: распределить большую кипу бумаг, разложить фотографии по папкам, посмотреть в Интернете турпоездки для предстоящего отпуска или обработать чеки.



доступным для встреч и переговоров, когда вы в офисе. Если же вы работаете в общей комнате, то выделить несколько часов в день для такой работы будет ещё сложнее.

*Выделите процессу организации рабочего места два дня и они сто раз окупятся потом возросшей продуктивностью и спокойствием.*

Сама по себе процедура организации не является «сакральным знанием», просто для того чтобы собрать и обработать огромное количество «разного», надо много сил и времени, особенно, если это «разное» было не закончено, не перепоручено или застопорилось. Прерывания и отвлечения могут увеличить требуемое время вдвое. Если в каком-то деле вы смогли добраться до полного его завершения за один присест, у вас появляется прочное чувство контроля, спокойствия и море новой невесть откуда взявшейся творческой энергии. Позже вы сможете налаживать вашу систему в более короткие сроки, рывками, выбирая время между делами в течение рабочего дня.

## **Организация пространства**

Вам понадобится физическое пространство, которое будет служить центральным контрольным пунктом. Если у вас уже есть свой стол или даже кабинет, это будет лучшей стартовой площадкой. Если вы работаете дома, тогда *это* будет вашим полигоном. Если вы совмещаете работу в офисе и фри-ланс, вы захотите установить идентичные взаимодополняющие системы в обоих местах.

Основой создания рабочего пространства являются письменный стол и место, куда можно собирать входную информацию. Некоторым людям, таким как менеджер торгового зала в магазине автомобилей, или медсестра, или приходящая няня, этого будет вполне достаточно. Для людей, много занимающихся письменной работой, рабочее место это ещё и компьютер, телефон, лотки для клейких листочков, ящики для рабочих бумаг, полки для папок с документами. Некоторым может понадобиться факс, принтер или оборудование для мультимедийных конференций.

Наличие функционального рабочего места критично. Если у вас такового ещё нет, так заведите. Это относится и к студентам, и к фрилансерам, и к пенсионерам. У каждого должен быть физический пункт контроля, из которого можно разгребать все остальное. Если бы мне надо было соорудить рабочее место за 2 секунды, я купил бы дверь, водрузил её на две тумбочки в качестве столешницы, поставил бы на неё три лотка для бумаг и положил бы ручку. И это была бы моя база. Если бы у меня ещё было время, чтобы присесть, я бы и стул купил. Поверьте, я частенько бывал в офисах, где и такая-то функциональность рабочих мест не обеспечена.

### **Даже если вы работаете в офисе, дома вам все равно нужно рабочее место**

Не пренебрегайте рабочим местом дома. Как вы впоследствии поймете, важно, чтобы дома было хотя бы спутниковое офисному рабочее место. Многие из тех, с кем мне случалось работать, были совершенно обезоружены степенью беспорядка у них дома, по сравнению с офисом. И обещание самим себе наладить такой же порядок дома было для них весьма полезно.

Если у вас схожие проблемы, то, посвятите выходные, организации вашего рабочего места дома, и вы увидите — это произведет маленькую революцию в вашей самоорганизации.

## Переносной офис

Если по работе вам приходится много ездить или вы просто ведете мобильный образ жизни, вам все равно было бы не лишне организовать передвижной мини-офис. Скорее всего, это будет портфель, чемоданчик или рюкзак с необходимыми отделениями и папками.

Часто возможность работать продуктивно теряется только, потому что большинство людей не имеет с собой необходимых рабочих принадлежностей и не могут с пользой использовать временные дыры, нередко случающиеся, если вы находитесь в пути. Хороший стиль работы, правильные инструменты и хорошая связующая система домашнего и офисного рабочих мест могут сделать путешествие весьма продуктивным в смысле выполнения определенных видов дел.

### Не делитесь своим пространством!

У вас обязательно должно быть ваше собственное рабочее место или хотя бы место, куда можно складывать приходящую информацию или материалы и физическое пространство, в котором можно было бы работать с бумагами. Слишком многие супружеские пары, с которыми мне случалось работать, пытались организовать один на двоих рабочий стол. Когда же они все-таки переходили к раздельным столам, они ощущали, что разница была как между небом и землей. Это не только «разделение», которого они ожидали — они избавились ещё и от стресса из-за необходимости перемешивать жизни.

Одна чета решила даже устроить рабочее место в миниатюре на кухне так, чтобы мама, которая сидит с ребенком, могла заниматься своими делами и в то же время приглядывать за малышом.

Некоторые организации пытаются продвинуть идею «отеля» — то есть организовать рабочее пространство так, чтобы у сотрудников были мобильные рабочие места, и они могли включаться в работу в любом месте здания организации и работать оттуда. Лично я сомневаюсь в практическом успехе этой идеи. Один мой знакомый, участвовавший в организации «офиса будущего» в Вашингтоне, для правительства США, жаловался, что идея «отеля» с треском провалилась из-за фактора собственности — люди хотели иметь свои *собственные* документы и материалы. Я полагаю, что у этого провала более глубокие причины: на подсознательном уровне у нас не должно быть никакого неприятия к *использованию* таких систем. Постоянная необходимость перебирать нашу корзинку, нашу систему хранения и изменять наш образ обработки и организации материалов может вызвать только непрерывные отвлечения.

*Наличие **собственного** рабочего места критично. Вам придется пользоваться своей системой, а не только размышлять о ней.*

Вы можете работать удаленно где угодно, если у вас есть чистая, компактная система и вы знаете, как обрабатывать материалы быстро. Но вам все-таки нужна домашняя база, хорошо оснащенная набором инструментов и должным пространством для всех сопутствующих материалов, которые понадобятся вам, когда вы приземлитесь. Большинству людей, с которыми я работаю, нужны хотя бы 4 ящика для их материалов общей направленности и сопутствующих проекту документов — довольно сложно представить, что все это когда-нибудь вообще будет мобильным.

## Сбор инструментов, которые вам понадобятся

Если вам поручено полное ведение проекта, для начала вам понадобятся некоторые основные инструменты и оборудование. По пути вам придется привыкать использовать новые инструменты, дающие богатые возможности, наряду с уже привычными вам.

Замечу, что нужные вещи не обязательно самые дорогие. Бывает, что чем более «исполнительным» кажется предмет, тем более функционально бездарным он оказывается на проверку.

### Основные инструменты обработки

Предположим, вы начинаете с нуля. Помимо стола вам понадобятся:

- лотки для бумаг (хотя бы штуки три)
- пачка бумаг формата А5
- ручка или карандаш
- желтые клейкие листки
- скрепки
- прищепки для больших пачек бумаги
- стэплер
- скотч
- ластик
- аппарат для наклеивания этикеток
- папки для бумаг
- ежедневник
- мусорная корзина

#### Лотки для бумаг

Вам понадобится один лоток для прибывающих документов; ещё один — для документов, которые вы уже подготовили; и ещё парочка — для материалов и документов непосредственно относящихся к текущему проекту или текущих материалов. Самые удобные лотки — те, в которые можно укладывать бумаги стопкой; на таких лотках не должно быть выступающих краев или кантов, которые мешали бы вам вытаскивать листки по одному.

#### 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, и только малая часть используют систему записи «по одной мысли на лист». В любом случае наличие большого количества чистых листов небольшого формата (например, А5) необходимо для удобства фиксации внезапно приходящих неожиданных идей.

*Ежeminутный сбор, организация, обработка и обдумывание довольно напрягают — позаботьтесь об инструментах, максимально облегчающих работу.*

Клейкие листочки, скрепки, стэплеры и пр.

Клейкие листочки, скрепки, стэплер, скотч и стёрки могут пригодиться в рутинной работе над документами и при их сортировке. Мы ещё не закончили работать с бумагами, (если вы заметили), и нехитрые канцелярские принадлежности могут быть очень кстати.

### Аппарат для наклеивания этикеток

Быть может, вы никогда не задумывались над этим, но этикетки в нашей работе критичны. Тысячи профессионалов и фри-лансеров, с которыми я работал, сейчас завели себе свои собственные этикетки, и мои рабочие архивы полны комментариев типа «Невероятно — а я и не верил, какая будет разница!» «Наклеиватель этикеток» можно использовать, чтобы «обэтикетить» ваши папки с документами, подшивки бумаг и множество других вещей.

Лично я рекомендую «нашлепыватели этикеток» фирмы Brother, они самые удобные в использовании. Купите самый недорогой, из тех который можно поставить на стол. К нему купите и набор этикеточных лент.

Можно делать надписи для этикеток, используя специализированное программное обеспечение и принтер, но я советую подписывать их вручную.

Если вы дожидаетесь, пока документы скопятся, чтобы разложить их по папкам и обклеить этикетками, то вы, скорее всего, не станете заводить отдельных прозрачных файлов для каждого листочка, добавится также фактор формальности, который на самом деле притормаживает всю систему.

### Папки для бумаг

Вам понадобится много папок для бумаг (если можете, достаньте папки небольшого формата). Возможно, вам понадобятся и несколько одинаковых ящиков для папок. Ваша система хранения информации общей направленности должна представлять собой обыкновенную библиотеку.

### Ежедневник

Даже если вы и не используете ежедневник для записи незаконченных дел, вы обязательно столкнетесь с такими задачами, которые должно будет туда занести. Как я уже говорил ранее, ежедневник не должен превращаться в список дел, которые нужно сделать, он должен быть планом боевых действий с указанием событий, назначенных на определенное время или на определенный день.

Сегодня большинство менеджеров свои календарные системы наладили. Системы эти очень разные: карманные блокноты с возможностью обзора недели целиком; блокноты, из которых можно вырывать листки с планом на день, неделю, месяц или год; индивидуальные ежедневники в наладоннике; большие доступные группе людей электронные ежедневники, которые используются всей компанией, например, Outlook или Lotus Notes.

Ежедневник нередко является основным инструментом самоорганизации. И это на самом деле жизненно необходимый элемент управления некоторыми видами данных и напоминаниями о событиях. Скажем, у вас много напоминания и несколько дат, которые вы хотели бы внести в ваш ежедневник. Не стоит на этом останавливаться: надо объединить ваш ежедневник с другими инструментами организации информации в более полную гибкую систему, которая слаженно заработает, как только вы начнете применять наш метод.

Вам наверняка захочется выяснить, какой ежедневник будет оптимальным именно для вас, я расскажу об этом подробнее в следующей главе. А сейчас просто продолжайте использовать тот, который у вас уже есть. Как только вы выработаете ваш индивидуальный системный подход, у вас будет больше оснований для выбора более подходящего инструмента организации.

## Корзина для ненужных бумаг / Мусорка

Весьма вероятно, что вам придется выкидывать гораздо больше, чем вы думаете, так что запаситесь большой корзиной для ненужных бумаг. Некоторые менеджеры, с которыми я работал, находили чрезвычайно удобным — поставить большой мусорный бак прямо за дверями офиса!

## Нужен ли вам органайзер?

Нужен вам органайзер или нет, зависит от нескольких факторов. Вы уже привыкли им пользоваться? Как вы хотели бы видеть ваши напоминания о событиях, повестках дня и проектах? Где и как часто вам надо будет пересматривать их? Ваша голова — это не склад для хранения напоминаний об обязанностях, поэтому вам, очевидно, надо будет как-то управлять ими внешним образом. Можно наладить бумажную систему: хранить листы в папках; можно использовать блокнот или планировщик или же электронную версию этих инструментов. Либо же вы можете как-то это все скомбинировать.

*Когда вы уже решили, как обрабатывать свои материалы и что именно надо организовать, то все, что вам осталось сделать — это составить списки.*

Все вышеперечисленные инструменты можно использовать для сбора, обработки и организации, например, простые листы и лоток под них. Пока вы работаете со своей корзинкой информации, вам придется выполнять множество мелких дел, требующих меньше двух минут, для них-то вам и понадобятся степлер, желтые клейкие листки и скрепки.

Журналы, статьи и объемные заметки отправятся в другие лотки. Возможно, эти лотки будут служить только для хранения — а уж хранить-то вам придется много чего. Что ещё не учтено: установки проектного реестра, вычитывание записей, повесток дня и напоминаний в ежедневнике и отслеживания и отметки дел, выполнения которых вы ожидаете — все это потребует списков в некоторой форме.

Работать со списками можно напрямую — просто пересматривать листы в папке (например, отдельные листы с именами людей, которым надо позвонить, в папке «Телефонные звонки»); либо можно использовать какие-то инструменты, например, блокноты, из которых можно вырывать листки, планировщики (страница «Телефонные звонки» со списком имен); или же их электронные версии (например, категория «Телефонные звонки» в разделе «To Do» в наладоннике или в разделе «Задания» в Microsoft Outlook).

Кроме хранения информации о связи (я имею виду телефонную и адресную книгу), органайзеры приспособлены ещё и для того, чтобы составлять списки. (Ваш ежедневник — это в сущности список с определенными по времени и по дням делами, расположенными в хронологическом порядке). С 1980-х годов на рынке были представлены тысячи моделей органайзеров, от раннего карманного Day-Timers до сегодняшних новомодных и технически оснащенных наладонников и компьютерных программ вроде Microsoft Outlook и Lotus Notes.

Станете ли вы работать над *повышением своей эффективности*, используя те инструменты, которые вы используете сейчас, или заведете новые? Ответ: что, на самом деле поможет вам изменить свое поведение — то и используйте. Фактор эффективности здесь критичен. Получаете ли вы много электронной информации, которую было бы легче обрабатывать и отслеживать специально заточенными под это дело программами? Нужно ли вам записывать все ваши встречи в бумажный ежедневник? Нужны ли вам

напоминания о телефонных звонках, при том, что вам неудобно таскаться с папками и блокнотами?

И так далее. Есть также эстетический фактор и фактор комфорта. Я не редко делаю важные пометки и просматриваю дела тогда, когда случается просто крутить наладонник в руках, например, в ожидании заказа в ресторане.

Когда вы решаете приобретать ли и использовать ли органайзер, и если так, что какой, помните, что все, что вам придется делать — это работать со списками. Когда вы узнаете, что вносить в списки и как эти списки потом использовать, инструмент становится уже не важен. При выборе одного исходите из соображений простоты, скорости и удовольствия.

*Один из лучших способов улучшения продуктивности организации — это использование инструментов, которые вам нравятся. Если ваша система хранения не является быстрой, функциональной и классной, она будет тормозить весь процесс.*

Жизненно важным является наличие простой и функциональной персональной системы хранения информации общей направленности. Прежде, чем начать работать в каком бы то ни было офисе, я оцениваю систему хранения. Как я говорил во 2й главе, отсутствие хорошей системы документов общей направленности может стать одной из самых крупных трудностей при создании личной системы менеджмента, и многим менеджерам, которых я тренировал лично, в этом направлении ещё работать и работать. Частенько я ездил с клиентом в канцелярский магазин и покупал ящики и лотки для хранения, папки, аппараты для наклеивания этикеток, чтобы мы могли организовать достойную систему, в которую можно поместить две трети хлама, валяющегося на столе, на полках и даже на полу.

Итак, цель данного этапа — создать систему ссылок общей направленности — отдельно от других систем, посвященных контрактам, финансовой информации и другим категориям данных, которым нужно выделить особое место и проиндексировать. Материалы общей направленности могут содержать статьи, брошюры, листки, записки, заметки, распечатки, факсы — все, что вы хотите сохранить, потому что это интересно или полезно, и то, что не вписывается в вашу специализированную систему хранения, но и не должно валяться на полке просто так.

Если у вас есть ассистент или секретарь, который и занимается сортировкой материалов для вас, то вы можете приклеить на документ желтый листок, написать там «Документ Икс» и отправить ему — пусть положит, куда следует. Но задайтесь вопросом, остался ли у вас интересный лично вам или полезный в деле материал, который должен быть доступен в любое время, даже когда секретаря нет на месте. Если это так, то вам все-таки нужна будет ваша собственная система, либо на столе, либо где-то рядом.

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

Я категорически рекомендую вам наладить вашу собственную систему хранения, которая будет всегда под рукой. Достать из корзины с «разным» документ, распечатать какое-либо письмо, решить надо ли с ним что-то сделать и имеет ли оно потенциальную ценность и поместить его в надежную систему — такие задачи должны занимать у вас меньше минуты. Если же у вас это занимает больше минуты — вам есть над чем поработать. Кроме быстроты, система должна быть ещё и прикольной, простой и законченной. Иначе вы будете подсознательно противиться тому, чтобы выгребать из корзинки «разное», зная, что там есть что-то, что надо определить в систему хранения и вы даже не захотите

смотреть на бумаги. Поверьте мне на слово: я видел, как сортировка материалов превращалась для людей из тяготины в настоящее удовольствие, стоило только установить и наладить систему.

Вы должны чувствовать себя одинаково комфортно, когда кладете любой документ, пусть это даже простой обгрызенный листок в отдельный полиэтиленовый файл. Люди часто пренебрегают сортировкой информации такого рода, так как поначалу это довольно трудоемкий процесс, они предпочитают набивать разнообразными бумажками, типа меню из ресторана или расписания поездов старые ящики.

Чтобы вам ни было нужно для того, чтобы наладить быструю и четкую систему ссылок — сделайте это. Моя система работает безупречно — это мое мнение и мнение тех, кто пробовал ею пользоваться. Для достижения идеального результата я рекомендую вам следовать нижеприведенным рекомендациям.

### *Держите материалы общей направленности под рукой*

Помещение в систему хранения должно быть мгновенным и простым. Если вам придется вставать с места каждый раз, как только у вас неожиданно появляется какой-нибудь документ или бумажка, которую надо бы сохранить, вам будет удобнее складывать их стопочкой на стол вместо того, чтобы определять в систему хранения. Вас подсознательно будет тянуть проигнорировать весь процесс обработки содержимого корзинки вообще (потому как вы знаете, что там может оказаться документ, который придется помещать в систему хранения). Многие из тех с кем я работал сделали в офисе перестановку так, чтобы четыре ящика с материалами общей направленности стояли в пределах досягаемости с рабочего места и не надо было идти к ним через всю комнату.

### *Алфавитная система*

Я пользуюсь всего одной системой, проиндексированной в алфавитном порядке. Люди тяготеют к использованию системы хранения в качестве системы самоорганизации, поэтому они и пытаются самоорганизоваться, сориентировавшись на проекты и точки концентрации. Таким образом число возможных мест нахождения некогда забытого вами документа «икс» растет в геометрической прогрессии. В одной простой алфавитной системе можно распределить всю информацию по темам, проектам, персонам или компаниям, чтобы было только три или четыре варианта её местоположения, на случай, если вы забудете, куда её дели. Используйте только один уровень вложенности подтем на одну этикетку, например «Садоводство — горшки» и «Садоводство — идеи». Это будет храниться под буквой «С». Сейчас я держу четыре папки для данных общей тематики, и каждая из этих папок помечена буквами алфавита «А-Е», «Ж-М» и так далее — как только я поставил этикетку на какой-то документ — мне уже не надо задумываться, куда его определить.

Периодически по какой-то из тем накапливается такой безумное количество материалов, что для неё надо выделять отдельную папку. Но если эти материалы не занимают и половины новой папки, я все-таки рекомендую оставить их в простой алфавитной системе хранения.

### *Пусть у вас будет много пустых папок*

Прежде чем сесть за разбор содержимого корзинки входящей информации, я запасуюсь большим количеством новых пустых папок. Нет ничего хуже, чем ситуация, когда у вас много информации на обработку, а складывать её некуда. Я предпочитаю всегда иметь в наличии некоторое количество пустых папок. Правило большого пальца: реорганизуйте систему, только когда число папок перевалило за сотню.

### *Держите ящики, заполненными менее, чем на три четверти*

Всегда старайтесь держать ящики с документами заполненными менее, чем на три четверти. Если они захламлены, вы будете подсознательно противиться складывать туда вещи, а стало быть, и стопка документов на вашем столе будет расти. Если вы чувствуете, что ящик начал забиваться, то вы могли бы немного разобрать его, пока ожидаете ответа по телефону, например.

Я вообще не знаю таких людей, которые не страдали бы проблемой переполненных ящичков. Если вы не хотите переломать ногти и если вы хотите избавиться от подсознательного отторжения к внесению документов в систему хранения, тогда вам следует держать ящики неполными так, чтобы вы могли без труда добавлять новые документы. «Тогда я куплю ещё ящики!» — бывает и такая реакция на эту проблему — как будто это что-то ужасное. Если информация стоит того, чтобы её хранить, тогда и хранить её стоит так, чтобы она была легко доступна, так ведь? Говорят, что мы живем в эпоху Информации; если это хоть как-то обосновано, и если вы делаете *что-то*, что затрудняет вам же её использование... ну ничего хорошего.

Возможно, вам придется сделать ещё одну систему хранения для того, чтобы обеспечить комфорт вашего рабочего места и обеспечить наличие необходимой информации под рукой. Такие материалы, как завершённый проект и файлы присланные от клиента, с которым вы больше не работаете, нужно все-таки хранить, но можно хранить и в отдаленных местах ну или хотя бы не в пределах рабочего пространства.

### *Поставьте на ваши папки этикетки*

Напечатанные этикетки изменяют ваши папки и ваше к ним отношение. Папки с этикетками приятнее держать на столе; каждый может определить, что там; вы видите, что это за папки издали, их необязательно вынимать из портфеля; и когда вы открываете ваши ящики для хранения, вы в первую очередь смотрите на этикетки папок. Теперь открывать ящик, складывать туда папки или находить нужное становится даже приятно.

Быть может в 21 веке ученые дадут, наконец, какое-нибудь запутанное объяснение, основанное на работе нейронов тому, почему папки с этикетками работают так эффективно. Пока этого не произошло, просто поверьте мне. Купите аппарат для наклейки этикеток. Для того чтобы заставить систему работать бесперебойно, вам надо будет, чтобы эта штука всегда была под рукой, чтобы при помещении документа в систему хранения вы могли ею воспользоваться. И не делитесь ею ни с кем! Если вам случится проставить этикетку на папку с вновь пришедшими материалами, а «наклеивательного аппарата» не окажется под рукой, вы просто эту папку оставите на столе, вместо того, чтобы найти ей подходящее место в системе хранения. Такой аппарат должен стать по важности в ряд со степлером.

### *Купите качественную мебель*

Шкафы с папками — это не то место, где надо экономить на качестве. Нет ничего хуже, чем открыть шкаф и услышать жуткий скрип! А это запросто может случиться, если вы задумаете покупать шкаф для бумаг на какой-нибудь супер-распродаже. Вам нужен такой шкаф, ящики которого будут легко открываться и выдвигаться, даже если они заполнены на три четверти, а дверцы будут закрываться легко и плавно, как в немецких автомобилях. Я не шучу.

### *Избавьтесь, если можете, от необходимости вешать папки на крючки*

Рискуя нанести личную обиду, я все-таки рекомендую людям, которые ранее использовали систему развешенных по крючкам папок, полностью отойти от неё и использовать простые папки, которые будут стоять в шкафу. «Висячие» папки куда



гораздо менее удобны, потому, что при неожиданном появлении нового документа придется прикладывать усилия, чтобы его в какую-нибудь из папок засунуть — её же надо будет снимать с крючка.

Вот письмо от главного менеджера, который все-таки решился воспользоваться моим советом после двух лет колебаний (он ведь уже потратил деньги на шкафы с крючками):

*«Ваша система — это просто ФАНТАСТИКА! Я полностью реорганизовал мои системы хранения документов на работе и дома — все вместе это заняло четыре дня, зато я перешел к простой алфавитной системе. Круто! Она настолько проще. У меня и стол стал чище и аккуратнее без этих огромных, повсюду разложенных стопок, которые «надо распределить»!»*

*Если на то, чтобы поместить в систему хранения новые входящие документы вам требуется больше 60 секунд, вы их убирать не станете, вы их оставите валяться в стопке на столе.*

**Но если вы не можете...**

Многие люди просто вынуждены пользоваться «висячими» папками, по крайней мере на работе, только потому, что папки эти во многих фирмах являются корпоративным стандартом. Если вы вынуждены работать с висячими файлами, я советую вам:

- Приклеить этикетки на папки, а не на крючки, на которых они висят. Это позволит вам взять папку на встречу или в поездку и не тащить при этом за собой крючок.
- *На каждый крючок вешайте только одну папку.* Тогда шкаф будет визуально аккуратным. Необходимость перекалибровать алфавитную систему каждый раз, когда какая-нибудь папка заполняется — это слишком хлопотно.
- Пусть у вас будет несколько свободных крючков и пустых папок в запасе, так чтобы вы могли быстро управляться с новыми входящими папками.

**Прочищайте ваши хранилища хотя бы раз в год**

Регулярная очистка вашего архива не даст ему зарости плесенью, это также потакает вашей прихоти держать все на видном месте «на случай, если понадобится». Вы знаете, что через несколько месяцев в любом случае все это будет пересмотрено, и вы можете принять повторное решение, что стоит хранить, а что можно и выкинуть. Как я уже говорил, я очищаю мою систему, когда я жду, когда мне ответят по телефону.

Я рекомендую всем организациям учредить День Разгребания Мусора, когда все сотрудники будут приходить на работу в драных джинсах, отключать свои телефоны и разгребать весь накопленный материал.\* У всех будет официальное разрешение потратить целый день на уборку. Здорово было бы поставить в план и Индивидуальный День Разгребания мусора где-нибудь на выходных или когда вы в отпуске, в конце года, или ранней весной, или прямо перед сдачей бухгалтерской документации, когда вы хотите завершить все финансовые дела уходящего года.

---

\* Здорово было бы сделать это в канун Нового года или в какой-нибудь такое предпраздничное время. Большинство людей пребывают в приподнятом настроении, так что это прекрасная возможность в предпраздничном запале навести порядок.

## **И напоследок...**

Вы выделили время, организовали рабочее место, озаботились необходимыми инструментами и принадлежностями — словом, всем, чтобы начать внедрять технологию.

Что теперь?

Если вы решились выделить определенное время на организацию рабочего места, тогда вам надо сделать кое-что ещё, чтобы эта организация была эффективной — на время процесса обустройства избавьтесь от всех иных обязанностей. Если вам нужно-таки сделать супер-важный звонок или что-то забрать у секретаря, или поговорить с супругой — сделайте это *сейчас*. Или же решите, *когда вы этим займетесь* и поставьте напоминание, чтобы не забыть. Совершенно необходимо, чтобы все ваше физическое внимание было уделено процессу реорганизации.

Почти без исключений, когда я начинаю тренировать людей, даже если они выделили время и деньги, они все равно не разделались с делами для того, чтобы выпасть из жизни на пару дней и заняться своим рабочим местом. «Ах, да, мне надо перезвонить этому заказчику на днях», говорят они, или «Я должен связаться с женой, спросить, купила ли она билеты на сегодня». Я полагаю, что если такое количество далеко не самых простых людей игнорируют ответственность перед собой, это явный показатель определенной нехватки зрелости нашей культуры

Разобрались? Отлично. Теперь самое время все ваше «разное» в одном месте.

## **Глава 5. Сбор информации: собираем «разное»**

Я уже говорил об основной процедуре *сбора* информации во второй главе. Эта глава более подробно повествует о том, как собрать все «разное», все незавершенные дела в одном месте. Это первый необходимый шаг на пути к «кристально чистому сознанию». Соберите хотя бы несколько дел помимо проектов, над которыми вы сейчас работаете, и вы уже сможете почувствовать себя лучше. Когда же вы соберете все, абсолютно все 100%, у вас появится новая точка, из которой вы и будете двигаться к вершинам личной эффективности.

Над этой частью организационного процесса я работаю с клиентом, как правило, часов шесть, правда, однажды мне попался такой, который ковырялся все 20 (я ему потом уже сказал «Ладно, вы общую идею поняли уже»). Сбор может занять больше времени, чем вы рассчитываете, но это при условии, что вы вознамерились сделать полный обзор, как рабочих, так и личных дел. Это ведь значит, что вам придется все облазить и все обшарить, в каждый угол заглянуть, и в машине проверить, и в лодке и ещё, где вы там обитаете.

Если у вас в распоряжении наверняка есть часа два, то вы легко справитесь со сбором того, что на поверхности. А для остальных дел — для них напишите напоминания, что-нибудь вроде «Проверить в гараже» или «Заглянуть в ванную комнату».

На самом деле, вам вряд ли удастся собрать 100% дел за раз и потом это все удерживать. Скорее всего, в течение недели вы будете слишком заняты и не сможете зафиксировать все ваши идеи и обязанности где-то в одно место (только не в голове). Однако, пусть это будет вашим эталоном для подражания, который и будет вас мотивировать поддерживать «чистоту в домике» ваших дел и обязанностей, будь они связаны с бизнесом или с личной жизнью.

### **Готовы? Поехали...**

Вот несколько веских причин того, чтобы сначала все дела собрать, а уж потом начинать их *обрабатывать*:

1. Вы сможете осознать и оценить объем ваших дел и обязанностей
2. Вы сможете увидеть «свет в конце туннеля», ну или хотя бы, какой длины этот туннель
3. Когда вы заняты *обработкой* и *организацией*, крайне нежелательно, чтобы бесформенная сущность «разного», рассредоточенного невесть где, вас тревожила некая.

Как только все дела, занимающие ваше внимание, сосредоточены в одном месте, вы получаете все карты в руки — можете сконцентрироваться на цели и целиком контролировать ситуацию.

Собрать разбросанные, где придется, предметы в одну кучу может оказаться не такой уж простой задачей. Большая часть этого «разного» не является жизненно необходимым, поэтому-то и валяется, где попало. Дело изначально не было срочным, да и до сих пор никак о себе не заявило, поэтому-то за него никто и не брался. Типа визитки, которую вы кладете в бумажник, чтобы потом связаться с этим человеком как-нибудь при случае; это модуль памяти от компа, завалившийся в дальнем ящике; принтер, который вы вот уже полгода намереваетесь передвинуть в более подходящее для него место. Словом, это те вещи, которые висят над вами, но вы все ещё не решили, браться за них или же вовсе вычеркнуть их из всех списков. Но до тех пор, пока вы будете думать, что это *могло бы*

пригодиться, они будут держать вас в своей власти и отнимать гораздо больше физической энергии, чем стоило бы на них потратить. Запомните: ощущение комфорта при незаконченном деле возможно только если точно *знать*, что именно вы не делаете. Самое время начать. Выгребите все из корзины с вновь приходящими документами, возьмите стопку чистых листов и давайте...

## ...начнём!

### Физический сбор

Первое, что надо сделать, так это осмотреть окрестности на предмет наличия каких-либо неоконченных дел или предметов, которые лежат не там где надо или не так, как надо, и сложить все это к вам в корзинку с приходящей информацией. Среди прочего встретятся и неоконченные дела и дела, требующие принятия решения для дальнейшего продвижения. Они тоже должны отправиться в корзинку — потом вы разберетесь и с ними.

*Тренируйтесь замечать все, что лежит не на своем месте.*

Что должно оставаться неприкосновенным

Самый лучший способ определить, что именно должно попасть в вашу корзинку — это определить, чего там быть *не должно*. Вот четыре категории вещей, которые должны остаться на своих местах именно в таком виде, в каком они сейчас и находятся.

- Канцелярские принадлежности
- Сопутствующие материалы
- Элементы декора
- Оборудование

*Канцелярские принадлежности...* это все то, чем вы часто пользуетесь. Визитки, марки, стэплеры, желтые клейкие листки, блокноты, скрепки, стержни для ручек, шаблоны документов, ластик — все в таком роде. У многих людей на работе есть личный ящик с освежающими мятными конфетками, салфетками и так далее.

*Сопутствующие материалы...* это все, что вы храните, «на всякий случай», например, мануалки по софту, меню их ближайшего ресторана, расписание уроков вашего ребенка. В эту категорию попадает телефонная и адресная книга, любой материал по проектам, тем, справочники, словари, энциклопедии и альманахи.

*Элементы декора...* это фотографии ваших близких, картинки на стенах, смешные магниты на доске, это могут быть и plaques, mementos и комнатные растения.

*Оборудование...* это, очевидно, телефон, компьютер, факс, принтер, мусорная корзина, мебель и видеомэгаффон.

Наверняка у вас найдутся вещи, которые попадают в эти категории — в основном все ваши канцелярские принадлежности не требуют по отношению к себе каких-то отдельных действий. Все остальное должно оказаться в корзинке. Случается, однако, что некоторые вещи, которые вы отнесли бы к одной из перечисленных категорий, все-таки нуждаются в особом внимании потому, что они до сих пор не настроены так как положено.

Например, многие держат в ящиках такие материалы, которые уже сто лет как просрочены, или просто их должно упорядоченно разложить где-нибудь в другом месте. Вот они-то и должны отправиться в корзинку. Или вот ещё пример: если ваш ящик с принадлежностями переполнен всяким хламом и поломанными предметами или — это

тоже считается как неоконченное дело, с которым надо бы разобраться. Вы храните *самые свежие* фотографии ваших детей? На стене висит именно та картина, которую вы *хотели бы* там видеть? Эти напоминания актуальны? Подходит ли вам мебель? Настроен ли компьютер специально под вас? Комнатные цветы не зачахли? Одним словом, все ваши принадлежности, окружающие предметы должны попасть в корзинку, если только они находятся в неполюженном месте или если они в неподобающем состоянии.

Несколько замечаний о сборе:

На стадии сбора, вас подстерегают несколько ловушек:

- Все ваши неоконченные дела за раз в корзинку не поместятся, их больше, чем она может вместить
- Вы окажетесь на грани полного погружения в расчистку и организацию
- Кое-что вы уже собрали и организовали
- Вы рискуете пробежаться только по самым важным делам, которые вы хотели бы иметь на виду

*Что если предмет слишком объемный, чтобы помещать его в корзинку?*

Если вы физически не можете запихнуть что-то в корзинку, тогда напишите записку об этой штуке и её-то и поместите в лоток. Например, если дело касается постера на двери вашего кабинета, просто напишите «постер на двери». И поставьте там дату. Это даст вам пару преимуществ. Если в вашей системе организации попадает несколько записок подобного рода, то не лишне будет знать, когда именно каждая из них была сделана. Вообще, это чрезвычайно полезная привычка — всё кругом датировать: клейкие листки, которые вы передаете ассистенту, голосовую почту, записки, которые вы делаете в ходе телефонного разговора. Три процента случаев, в которых эта информация окажется полезной, того стоят.

*Что если стопка бумаг слишком большая и не помещается в корзинку?*

Скорее всего, вы рванетесь собирать и насобираете гораздо больше, чем может уместиться в корзинку. Ну, если так случилось, то сложите все это в стопки вокруг лотка или даже на полу, под ним. В конце концов вы постепенно разберете их, обработаете и организуете все. Тем временем не поленитесь убедиться, что эти стопки и прочие предметы на столе и в округе не перепутаются.

*Выкидывайте сразу*

Если вы видите хлам невооруженным взглядом, выкидывайте его без колебаний. Для некоторых моих клиентов процедура сбора неоконченных дел стала первым разом, когда они прочистили основной ящик своего стола.

Если же вы не уверены, что вещь, найденная вами может на что-нибудь сгодиться, положите её в корзинку. Что вы не должны делать, так вы не должны позволять вещам брать вас в плен — не *пытайтесь* порешать все дела на месте. Вы сделаете это позже, когда вещь уже будет в корзинке, к тому же выбор такого рода делать проще, если вы уже увлечены процессом сортировки. Основная цель — собрать в корзинку все *как можно быстрее* так, чтобы наверняка разделаться со всем лишним и четко представить себе план боевых действий.

*Будьте осторожны с особо усердной чисткой и организацией!*

Как только люди начинают заниматься сбором неоконченных дел дома или на работе, они становятся жертвами вируса чистоты и организации. Это не страшно, если впереди у вас достаточно времени, например, целая неделя. Иначе, вам придется разбить весь процесс

на части и расписать для этих частей напоминания, например, «Расчистить четыре ящика в шкафу» или «Навести порядок в личных ящиках». Чего вы *не должны* делать, так это нестись сломя голову вниз по кроличьей норе и подбирать отдельные дела, а потом не иметь возможности установить целостный контроль над процессом. Это может занять больше времени, чем вы думаете, тогда как вы хотите выйти на финишную прямую и поразбираться все дела как можно скорее.

*Как поступать с делами, которые уже включены в списки и числятся в ежедневниках?* Возможно, у вас уже есть некоторые списки и какая-то организационная система. Но если вы ещё не срослись с системой организации рабочего процесса, как с родной, я все же рекомендую поместить эти списки в корзинку с прибывающей информацией и рассматривать их как отдельные дела, которые надо завершить. Вы наверняка захотите, чтобы система ваша была последовательной, и вам будет совершенно необходимо все переоценить с этой точки зрения.

*«Но это мне терять нельзя ни в коем случае!..»*

Частенько в процессе сбора дел мы натываемся на какую-нибудь бумажку и документ, которые заставляют нас воскликнуть «Боже мой! Как же я об этом позабыл! Мне *обязательно надо* с этим разобраться!» Это может оказаться напоминанием об ответном телефонном звонке, который нужно было сделать два дня назад, или какие-то заметки, оставшиеся со встречи с партнерами, с делами, которые надо было уладить несколько недель назад. И вот мы уже не хотим складывать этот листок или документ в общую корзинку потому, что боимся его потерять.

Если такое случилось и с вами, спросите себя, *действительно* ли надо с этим разобраться до того, как вы выполните работу по организации неоконченных дел. Если это так, то лучше разрулить это сразу же, чтоб оно уже на вас не давило. Если же нет, положите этот лист в корзинку и продолжайте собирать. Скоро вы все это обработаете и организуете, так что не волнуйтесь — ваш супер-листок не затеряется.

Если вы не можете разрулить это дело прямо сейчас, однако напоминание о нем *мигает красной лампочкой*, тогда создавайте где-то неподалеку от лотка с подходящими бумагами «срочную стопку». Это, конечно, не лучший выход, но придется им воспользоваться. Помните, что как только вы мало-мальски разберетесь со своими делами, на поверхность всплывет срочная задача, требующая немедленного решения.

Начните со своего рабочего стола

Готовы? ОК. Начинайте перебирать вещи а рабочем столе, и те из них, которые требуют завершения, перекладывайте в корзинку (или в лоток). Частенько прямо под рукой находится немереное количество вещей, с которыми надо разобраться. Некоторые люди используют свой рабочий стол как корзинку. Если и вы решили пойти этим путем, то будьте готовы к тому, что к началу разбора информации вы будете окружены несколькими стопками документов. Начните в края вашего стола и исследуйте каждый его квадратный сантиметр. Как правило, на пути встречается следующее:

- Стопки писем и заметок
- Бумажки с телефонными номерами
- Чужие визитки
- Заметки со встреч и совещаний

Старайтесь не поддаваться искушению сказать себе: «Ну, я знаю, что в этой стопке, я её тут и оставлю». В таком случае они *так и останутся* нетронутыми, поэтому сейчас им самое место в лотке с приходящими документами.

Пока вы возитесь на столе, задайтесь вопросом, не поменять ли что-нибудь из канцелярских принадлежностей. Телефон нормально работает? Как насчет компьютера? А сам стол? Если что-то требует изменений, напишите себе напоминание и положите его в корзинку.

#### Ящики стола

Затем переходите к ящикам стола, если таковые имеются. Требуется ли их содержимое особого внимания? Есть ли там документы или записи, с которыми надо разобраться? Может быть, там есть что-то, чего там быть не должно? Если вы ответили утвердительно хотя бы на один из этих вопросов, сложите документы, которые требуют доработки, в корзинку или напишите себе напоминания о них и тоже сложите. Если вы сомневаетесь, заниматься вам ящиками стола сейчас или оставить это на потом, то для ответа прикиньте время, которым вы располагаете и количество «разного», которое вам надо перебрать.

#### Горизонтальные поверхности

Продолжайте осматривать ваш кабинет, собирая вещи с полок, шкафов и тумбочек, если они лежат в неположенном месте. У вас будут скапливаться стопки журналов, статей, вырезок, конвертов, папок с сопутствующими проектам материалами. Собирайте все.

Возможно, у вас есть справочные материалы, которые вы уже использовали или же отложили. Если это так, и если вы можете переложить их в папки вашей системы хранения справочной информации, и это не займет у вас много времени, так и сделайте. Прямо сейчас. Однако подумайте, не понадобится ли он вам в скором времени снова. Если да, то положите в корзинку и его — потом разберетесь.

#### На стеллажах

Теперь посмотрите на стеллажах. Что там? Туда же можно свалить горы документов и справочных материалов, подходит оно и для хранения других «разностей». Может, там есть что-то сломанное? Частенько бывает и такое. Соберите всякие безделушки и мелкие подарки на память, которые, в общем-то, не сильно много значат. Генеральный менеджер одной страховой компании, например, прямо-таки разбушевался в процессе выкидывания мелкого мусора, который скапливался у него на протяжении нескольких лет.

*Подумайте, так ли важны для вас ваши безделушки.*

И опять же, если какое-то из этих мест совершенно вышло из под контроля и им надо обязательно заняться, напишите себе напоминание и положите его в корзинку.

#### Полы, стены, полки.

Может, на магнитной доске есть что-то, что надо доделать? Может, на стенах висит что-нибудь непотребное? Как насчет картин, постеров и прочих декоративных вещей? Что там на открытых полках? Книги, которые надо прочесть или подарить? Каталоги, мануалки или переполненные скоросшиватели, содержимое которых давно просрочено или требует какого-то особого внимания? Какие-нибудь кучи или стопки бумаг на полу? Просто перетащите их в корзину - разберетесь позже.

## Оборудование, мебель

Может вы хотите что-то изменить в обстановке офиса, сменить или переставить мебель? Все ли работает как надо? Лампочки все на месте? Если что-то надо доделать, вы знаете, как с этим поступить — напоминание и в корзинку.

## Другие места

В зависимости от того, что вы уже обследовали в процессе сбора, вы можете проверить таким образом и другие места, где вы что-либо храните. Если вы действительно намерены очистить сознание, то было бы правильно прочистить *везде*.

Некоторые мои клиенты приглашали меня домой с тем, чтобы я помог им разобраться неоконченные дела и там. Частенько они позволяли «не такому уж важному делу» в их домашней жизни поймать себя в ловушку, эта ерунда все силы и высасывала.

*Не позволяйте «не такому уж важному» делу отнимать всю вашу энергию дома.*

## Интеллектуальный сбор: Прочистка сознания

Когда вы уже собрали все неоконченные дела вокруг вас, вам, возможно, захочется очистить и вашу оперативную память. Что ещё занимает ваше сознание и в то же время, не попало в той или иной форме в корзинку? Вот тут-то нам и понадобится стопка чистых листов бумаги.

Я рекомендую вам записывать каждую идею, каждый проект, каждую мысль, каждую штуковину, которая требует внимания *на отдельном листе бумаги*. Можете сделать длинный список на одной странице, но гораздо эффективнее расписать все на отдельных листах. Скорее всего, вам не придется хранить все эти листы вечно, но держать их под рукой в процессе сортировки весьма полезно.

Вам потребуется от двадцати минут до часа на то, чтобы расписать все, что занимает ваше сознание, но это только *после* того, как вы разобрались со всем остальным. Вы заметите, что в дела вспоминаются разноразной — мелкие, крупные, личные, рабочие — безо всякого порядку.

Работайте над количеством. Лучше перестараться, чем упустить что-то. Хлам вы всегда сможете повыкидывать позже. Возможно, первая мысль, которая придет вам в голову — «Спасти озоновый слой», а потом «Купить еду для кошки». Собирайте все. И не удивляйтесь, что стопка бумаг в корзинке стремительно растет.

### «Триггер»-список

В деле прочистки сознания неплохо было бы завести список «Триггеров незаконченности», чтобы можно было просматривать его пункт за пунктом и проверять, не забыли ли вы чего. И помните, если вам что-то вспомнится, запишите это на листок и положите в корзинку.

### Список «Триггеров незаконченностей»

#### Рабочее

Начатые, но неоконченные проекты

Проекты, которые надо начать

Поручения \ Обещания другим

Начальник \ Партнеры

Коллеги

Подчиненные

Другие сотрудники

Люди «со стороны»



Заказчики	Организационная структуризация
Другие организации	Новое оборудование
Специалисты	Установка новых систем или оборудования
Связи	Командировки
Внутренние \ Внешние	Банки
Отправить самому или ответить:	Получение денег
Телефонные звонки	Платежи
Голосовая почта	Мелкие суммы
Электронная почта	Администрация
Факсы	Юридические вопросы
Письма	Страхование
Заметки	Личное
Другая письменная работа – закончить \ предоставить к рассмотрению	Стратегии \ Методики
Отчеты	Заказчики
Выводы \ Обзоры	Внутренние
Предложения	Внешние
Статьи	Маркетинг
Промо-материалы	Продвижение
Мануалки \ Инструкции	Продажи
Редакторская правка	Обслуживание покупателей
Встречи, которые надо назначить \ запросить	Системы
Кому надо знать о каких решениях?	Телефоны
Внимательное прочтение \ Просмотр	Компьютеры
Финансы	Офисное оборудование
Наличные деньги	Другое оборудование
Статистика	Принадлежности
Бюджеты	Системы хранения
Прогнозирование	Архивы
Прибыль и убытки	Инвентаризация
Баланс	Комплектующие
Кредиты	Офис \ Рабочее место
Планирование \ Организация	Организация офиса
Формальное планирование (цели, задачи, перспективы)	Мебель
Текущие проекты (следующие ступени)	Декор
Проекты, которые вот-вот начнутся	Ожидание...
Бизнес \ Маркетинговые планы	Информация
Предложения по организации	Делегированные задачи \ Проекты
Предстоящие события	Критичные для проектов завершения подзадач
Встречи	Ответы на:
Презентации	Письма
	Заметки

Звонки  
Предложения  
Реквизиты  
Компенсации  
Мелкие суммы  
Страхование  
Заказанные вещи  
Отремонтированные вещи  
Билеты  
Решения других  
Профессиональное развитие

Личное  
Начатые, но неоконченные дела  
Проекты, которые надо начать  
Поручения \ Обещания другим  
Супруг  
Дети  
Семья  
Друзья  
Специалисты  
Одолженные вещи  
Дела: другие организации  
Сервис  
Гражданская активность  
Добровольные  
Связи, которые надо наладить \  
поддерживать  
Семья  
Друзья  
Специалисты  
Сделать самому или ответить на:  
Телефонные звонки  
Письма  
Открытки  
Предстоящие события  
Особые события  
Дни рождения  
Именины  
Свадьбы  
Выпускные  
Праздники  
Каникулы

Тренинги \ Семинары  
Вещи, которые надо выучить  
Информация, которую надо отыскать  
Навыки, которые надо попрактиковать \  
выучить:  
Компьютерная грамотность  
Аудио \ Видео тренинги  
Резюме  
Дополнительное образование  
Выяснить – вызнать о чем-то...  
Рабочий гардероб

Отпуск  
Путешествия на выходных  
Общественные события  
Культурные мероприятия  
Спортивные мероприятия  
Научно-исследовательские и опытно-  
конструкторские работы – дела, которые  
надо переделать  
Места, которые надо посетить  
Люди, с которыми надо встретиться \  
пригласить их куда-то  
Местные развлечения  
Администрация  
Финансовые  
Счета  
Банки  
Инвестиции  
Займы  
Налоговые сборы, пошлины  
Страховка  
Правовые вопросы  
Хранение  
Ожидания чего-либо...  
Почтовый заказ  
Ремонт  
Компенсации  
Возвращение долгов  
Медицинская информация  
Запрошенные ответы  
Дела по дому

Земельные	Музыка \ Диски \ Кассеты
Имущество в собственности	Фото \ Видео
Узаконенное	Телефоны
Недвижимость	Автоответчик
Районирование	Спортивные принадлежности
Налоговые сборы, пошлины	Чуланы \ Одежда
Строители \ Контрактники	Гараж \ Сарай
Обогрев \ Очистка воздуха	Ремонт автомобиля
Сантехника	Инструменты
Электричество	Багаж
Крыша	Домашние животные
Сад	Здоровье
Подъезд к дому	Доктора
Стены \ полы \ потолки	Дантист
Декор	Специалисты
Мебель	Увлечения
Оборудование	Книги \ Звукозаписи \ Пленки \ Диски
Электрические лампочки	Поручения
Кухонные аксессуары	Хранилище комплектующих
Стиральная машинка \ Сушка	Аптечка
Места, которые надо организовать \	Магазин
Почистить	Банк
Компьютеры	Штуки для уборки
Программное обеспечение	Книжный
Комплектующие	Сообщество
Сеть	Соседи
CD-ROM	Школа
Интернет \ Электронная почта	Местная администрация
Телевизор	Гражданские ценные бумаги
Видеомагнитофон	

### **Инвентаризация содержимого корзинки**

Если ваша голова высвободилась от всех рабочих и домашних заморочек, тогда ваша корзина, должно быть, ими переполнена до краев. Кроме предметов и бумаг в вашей корзинке так или иначе должны присутствовать и все электронные письма, и все голосовые сообщения, оставшиеся без ответа. Туда же должны попасть и те дела из вашего ежедневника, для которых вы ещё не определили следующего конкретного действия.

Я рекомендую своим клиентам записывать голосовые сообщения на бумагу и складывать в корзинку, а ежедневники туда кидать целиком — частенько им бывает нужна основательная ревизия. Если вы используете наладонник, Microsoft Outlook или Lotus Organizer, для каких-то иных записей помимо телефонной книги, я советую вам распечатать ваши тамошние календари и «to-do»-списки и тоже уложить в корзинку.

Электронные письма лучше все же оставить как есть, потому как вне компьютера с ними работать сложновато.

**Но все эти материалы не должны оставаться в корзине**

Когда вы с этим справились, можно переходить к следующему шагу. Оставлять все это в корзине нельзя, потому как через некоторое время, сознание того, что дела (и какие именно дела) не двигаются, вновь начнет давить на вас. Пожалуй, основная причина неохоты, с которой люди берутся за сбор информации в корзину — это неимение хорошей отлаженной системы последующей обработки и организации этой самой информации. Это и есть тема следующей главы: «Опустошаем корзину».

## **Глава 6. Обработка: Опустошение корзины**

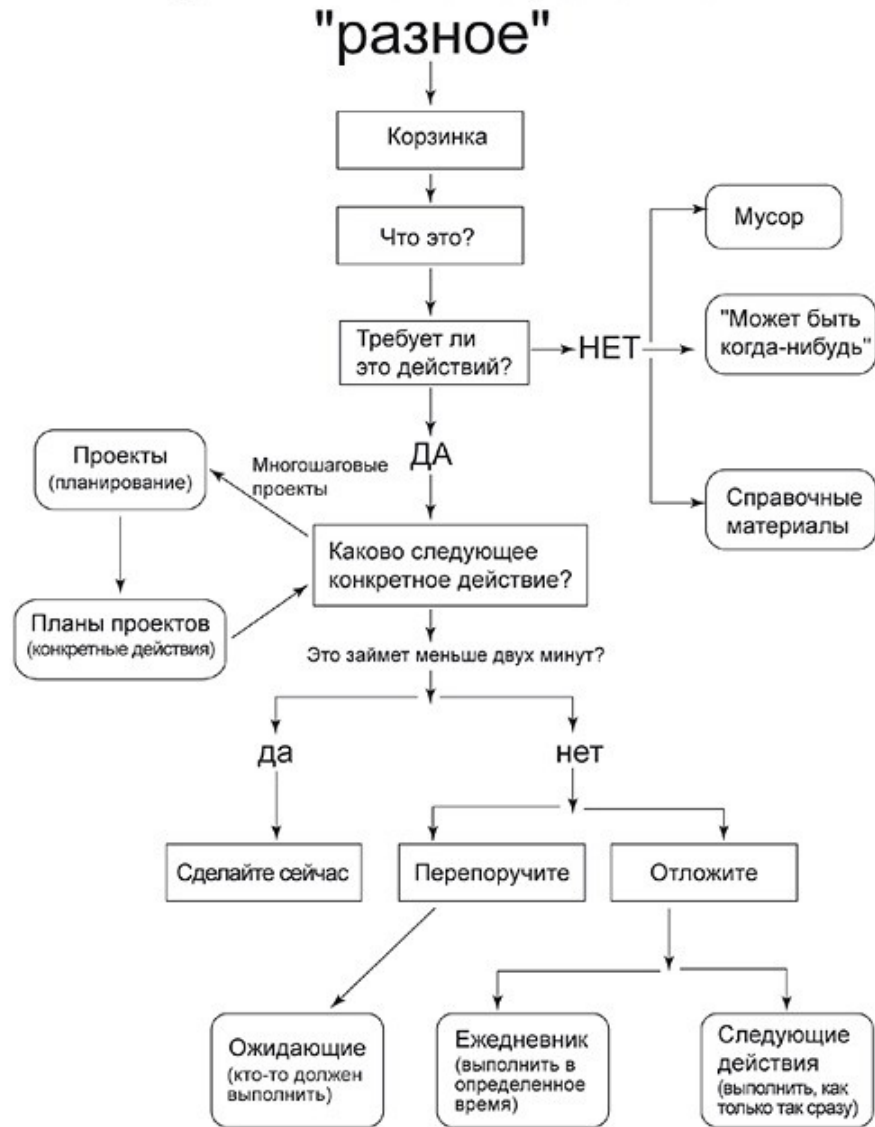
Теперь, когда все, достойное вашего внимания, собрано в корзину, пора эту корзину разбирать. Опустошение вовсе не подразумевает *выполнение* неоконченных дел и доведение подвисших проектов до завершения. Это значит, что каждое дело, каждый предмет, каждый документ надо будет проидентифицировать и решить, что с ним дальше делать.

Вот желаемые результаты этого процесса:

1. Все ненужное будет выкинуто
2. Все дела, требующие менее двух минут, будут выполнены
3. Все, что можно делегировать, будет делегировано
4. Все дела, занимающие более двух минут, будут отсортированы и помещены в вашу упорядоченную систему напоминаний
5. Все крупные проекты, вытекающие из документов, скопившихся в корзине, будут проидентифицированы

Диаграмма иллюстрирует процесс целиком. В центральной колонке представлены все шаги процесса обработки и принятия решений насчет следующих конкретных действий.

ДИАГРАММА РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА - ОБРАБОТКА



В этой главе подробно рассматривается как раз-таки первая колонка — движение от переполненной корзинки к решениям о конкретных действиях. Естественная организация действий, рождающаяся сама собой в ходе этого процесса будет очевидна. Например, вы вытаскиваете из корзинки листок с напоминанием и понимаете, что вам надо было позвонить Андре, но сделать это можно только на неделе, когда она будет в офисе, тогда вы просто занесете напоминание об этом в ежедневник на понедельник.

Прежде чем приступить к обработке и организации неоконченных дел, я рекомендую вам прочесть эту и следующую главу. Это избавит вас от лишних действий. Процесс обработки, как правило, представляет из себя переключение между простым принятием решений на стадии *обработки* «разного» и более хитрой задачей вписывания этих решений в индивидуальную *организационную* систему клиента наилучшим образом.

Первое, что надо сделать (после того, как мы собрали все неоконченные дела в корзинку) это проверить работоспособность программного и аппаратного обеспечения. Например, многие из моих клиентов предпочитают использовать ежедневник в наладоннике. Потом они синхронизируют его с Outlook, по которому они получают корпоративные расписания и почту. Мы очищаем (распечатываем и удаляем) все, что они пытались ранее организовать в своих ежедневниках, и перетаскиваем все это в корзинку. Потом

определяем для себя некоторые рабочие категории, например, «Звонки», «Поручения», «Повестки дня», «На компе» и т.д. Когда мы начинаем копаться в нашей корзинке, у нас нет возможности сразу сесть за компьютер и вписать все действия непосредственно в систему организации, которой мы впоследствии и будем руководствоваться.

Если вы ещё не определились с личной системой напоминаний, не беспокойтесь об этом. Можно начать и с простых листов бумаги. А уж проапгрейдить ваши инструменты успеете.

## Правила

Лучший способ изучить эту модель это следовать ей. Вот несколько основных правил:

- Обработывайте сначала основные пункты
- Обработывайте по одному пункту за раз
- Никогда не перекладывайте дела обратно в корзинку

### Начинайте с верхнего в стопке документа

Даже если вторым документом в стопке лежит адресованная лично вам записка от президента страны, а первым — какое-то малозначащее письмо, сначала надо обработать именно его! Это, конечно, гротескный пример, я привожу его здесь, чтобы подчеркнуть важность этого принципа: соблюдайте строгую очередность. «Обработывать» не значит «тратить время». Это значит, решить, с чем вы имеете дело и принять решение насчет следующего конкретного действия.

*Обработывать вовсе не значит «тратить время».*

### Ускоренный просмотр это вовсе не обработка

Большинство людей просматривают свои корзинки на предмет только самых срочных или самых интересных дел. «Ускоренный просмотр» иногда может оказаться полезен (я им не пренебрегаю). Возможно, вы только что вернулись с деловой встречи, а через пятнадцать минут вам уже надо быть на конференции. Тогда вы и проверяете, не запряваны ли где-нибудь мины, которые могут взорваться: смотрите, например, прислал ли вам заказчик письмо с утверждением вашего предложения.

Но это вовсе не обработка, это экстренный просмотр. Вы должны привыкнуть обрабатывать каждый документ в порядке строгой очереди. Если же вы станете пренебрегать этим правилом и обрабатывать только то, что вам *заблагорассудится*, вы очень скоро собьетесь и куча дел в вашей корзине так и останутся нетронутыми, система ваша развалится и неоконченные дела опять расползутся по всему столу, а то и офису.

### LIFO или FIFO?

Теоретически вы должны перевернуть вашу корзину вверх дном, чтобы содержимое оказалось ровной стопкой на столе и обрабатывать то, что лежит на самом верху (то есть то, что изначально было на дне корзины). На самом деле, если на обработку вы готовы потратить какое-то более или менее приличное количество времени, то в общем-то безразлично, с какого края начинать. А если вы возьметесь разгрести переписку, вы и сами поймете, что целесообразно начать с последнего письма.

*Ваша корзинка это лишь перевалочный пункт для документов и материалов, а никак не склад и вечное хранилище.*

## **Обрабатывайте по одному документу за раз**

Возможно, вы заметите за собой желание вытаскивать из корзинки документ, и, не имея ни малейшего понятия, что с ним потом делать, тут же хватать документ, лежащий под ним и сосредотачивать внимание *уже на нем*. Возможно, он кажется вам более привлекательным потому, что вы уже *знаете*, что с ним делать и вам не надо раздумывать, что это за штукавина и куда её приткнуть. Однако, это небезопасно. То, что у вас сейчас в руках имеет все шансы попасть в стопку «э-э-э...» на краю стола и быть начисто вытесненным более интересными и важными делами.

Многие также любят вытащить из корзинки всю стопку, положить её перед собой и только тогда начать перебирать. Несмотря на то, что я поощряю желание расправиться со всем за раз, я все-таки настоятельно рекомендую вам вытащить только один документ. Концентрация на одном единственном документе в каждый момент времени только ускорит весь процесс. А если вас и отвлекут (что тоже не редкость), вам не придется потом возвращаться к разрозненным кускам каких-то документов и материалов, лежащих в беспорядке перед вами.

## **Многозадачное исключение**

Однако из правила обработки одного документа за раз есть одно весьма редкое исключение. Человеку, обладающему определенным типом личности, действительно *необходимо* хоть на секунду отвлечься от дела для того только, чтобы принять по нему верное решение. Если мне удастся определить таких людей с первого взгляда, я, как правило, рекомендую им заниматься параллельно двумя или тремя делами. В таких условиях им проще принять решение или сделать выбор. Но помните, что это всего лишь исключение и работает оно только в том случае, если вы привыкли управляться с каждой из задач очень быстро и на принятие *любого* решения у вас уходит не более двух минут.

## **Не возвращайте документы обратно в корзинку**

Для документов обратного пути в корзинку нет. Это было озвучено сто лет назад постулатом «обработки задач лишь единожды». Однако эта затея не так уж и хороша. Если вы на самом деле следуете ей, то вы реально не сможете составить список, ведь вы будете, столкнувшись с задачей доводить её решение до конца. А это жутко неэффективно, потому как большинство дел вовсе не нуждаются и даже более того, их *не стоит* выполнять сразу, как только вы на них натолкнетесь. А вот от привычки вытаскивать из корзинки документы, крутить их в руках и складывать назад так и не решив, что же это за зверь и что с ним делать — от этой привычки надо избавляться. «Вытаскивая из корзины документ, определитесь, что же это такое и что с ним дальше делать и не вздумайте класть его обратно» — примите это за правило.

## **Ключевой вопрос процесса обработки: «Каково следующее конкретное действие?»**

Итак, документ у вас в руках. Вы собираетесь разделаться с ним прямо сейчас. И вам предстоит принять твердое решение по поводу следующего конкретного действия по отношению к этому самому документу. Кажется, будто это просто — и это действительно просто — но подумать вам все равно придется. И почти всегда решение ваше не будет лежать на поверхности — к нему придется прийти и, возможно, путем извилистым.

Подумайте, например, не надо ли вам по поводу этого документа \ дела кому-то позвонить, заполнить какие-то бланки, покопать информацию в Сети, купить что-то в магазине, поговорить с секретарем, написать письмо начальнику. Если какое-то действие предпринять надо, то конкретные шаги будут понятны вам интуитивно. Но что если «этим ничего нельзя сделать»?



*Я чувствую себя комаром на нудистском пляже — я в общем-то знаю, что делать, но не знаю, откуда начать.*  
Стефен Бэйн

### Что делать, если делать нечего?

Вполне возможно, что что-то из вашей корзинки и не потребует конкретных действий. Это что-то наверняка попадет в одну из трех следующих категорий:

- Мусор
- Дела, которые надо заморозить
- Сопутствующие материалы

#### Мусор

Если вы аккуратно следовали моим рекомендациям, то вы наверняка уже выкинули приличную гору хлама. Однако ж вы наверняка наскладывали-таки в корзинку и немало ненужных вещей. Так что не удивляйтесь, если в процессе обработки документов и дел всплывут бумаги и материалы, место которым в мусорном ведре.

Глобальная обработка ваших дел и обязанностей поможет вам выяснить, к чему вы движетесь и что вам делать *не нужно*. Один руководитель компании, с которым мне случилось работать, обнаружил у себя в электронном почтовом ящике кучу (а точнее несколько тысяч) сообщений, на которые он и не собирался отвечать — это ему попросту было не нужно. Он сказал мне, что мой метод стал для него своеобразной диетой, строго определяющей, что можно оставлять незавершенным, а что и вовсе недостойно того, чтобы уделять ему внимание.

Почти наверняка вы столкнетесь с вопросом, сохранять ли тот или иной документ для того, чтобы впоследствии к нему можно было обратиться или же выкинуть его. Тут есть два пути:

- Если сомневаетесь, выкидывайте
- Если сомневаетесь, оставляйте

И оба они хороши. Доверьтесь интуиции и не переоценивайте вместительность ваших шкафов и ящиков. Поначалу многих охватывает легкая тревога и недоверие, но это только потому, что прежде их системы самоорганизации никогда не работали как положено. Если же вы определите для себя четкую грань между справочными материалами и делами, которые требуют конкретных действий, и если вы сумеете создать простую и удобную систему хранения ваших справочных материалов, вас уже не будет пугать их безумное количество — вы ведь всегда с легкостью сможете найти то, что нужно. Если с документами ничего делать не надо, то их хранение становится лишь вопросом свободного пространства и логичного местонахождения.

Специалисты по архивам снабдят вас более подробной инструкцией обо всем этом, а по ежедневнику или наладоннику вы можете справиться, как скоро вам понадобится тот или иной материал. Я же рекомендую вам просто решить, надо ли с документами что-то делать или же оставить их в покое.

#### Вынашивайте идеи, обдумывайте

Наверняка в вашей корзинке окажутся предметы и дела, о которых вы могли бы сказать «*Сейчас* с этим делать ничего не надо, но вот *потом*, может быть, и понадобится». Например:

- Листовка, сообщающая о семинаре, на котором будет выступать известный вам специалист, которого вы хотели бы послушать. Но семинар этот только через две недели, и вы ещё не знаете, сможете ли вы на него попасть или вы будете в командировке;
- Повестка дня заседания совета директоров, на котором вам предстоит присутствовать через три недели. Делать с ней ничего не надо, разве что перечитать за день до заседания, чтобы быть в теме;
- Реклама следующего обновления программного обеспечения, которое вы используете на работе. А сдалось вам это обновление? Ну, надо подумать... Решу на следующей неделе;
- Идея, пришедшая вам, относительно следующего ежегодного семинара по торговле. Сейчас-то делать не надо ничего. Но вот неплохо было бы поставить напоминание о ней, когда придет время к этому семинару готовиться;
- Напоминание себе, что вы собирались посетить мастер-класс по акварели — ведь вам так и не случилось туда попасть.

Ну и что с этим делать? Есть два варианта:

- Запишите все это в список «Может быть когда-нибудь»
- Запишите это в ежедневник или в файл напоминаний

Цель такого откладывания — освободить сознание и создать у вас чувство уверенности, что *на сейчас* вы с этими делами разобрались, а напоминания, поставленные на нужное время не дадут вам позабыть о них. Я ещё расскажу об этом подробнее в следующей главе по *организации*. А сейчас приклейте на них желтые листки с метками «может быть» или «напоминание на 17 октября» и отложите их в папку «Ожидающие», к которой вы вернетесь позже\*.

### Справочные материалы

Какая-то часть содержимого вашей корзинки не потребует никаких действий, однако, она может представлять некоторый интерес в свете будущих проектов. По уму вы вообще-то уже должны были наладить систему хранения справочной информации (я об этом в четвертой главе рассказывал). Так что если вам попадается документ или статья, которую нужно сохранить, вот и сохраните её.

А таких документов вам попадется немало, скорее всего это именно они будут горами возвышаться на вашем столе и торчать из ящичков, а все потому что доселе ваша система хранения никуда не годилась или же её попросту не было. Позвольте повториться: легко доступная, удобная, интуитивно понятная система, расположенная в досягаемости вашего стола, является важнейшей составляющей нашей методологии. Распределение важных или не очень бумажек в логической, структурированной последовательности не такое уж и веселое и захватывающее занятие, куда гораздо проще сложить их стопочкой на столе да так и оставить. Но тогда процесс обработки усложнится в разы.

Как только вы наткнетесь на что-либо, что вы хотели бы сохранить, просто положите этот документ в отдельный полиэтиленовый файл, приклейте на него этикетку и поместите в вашу систему хранения. Или же приклейте на него желтую бумажку с указаниями для вашего секретаря или ассистента — пусть займется этим. Поначалу я

---

\* На это может сгодиться один из ваших запасных лотков. Используйте его для того, чтобы временно сложить туда документы, к которым вы вернетесь впоследствии. Потом можно будет использовать его, чтобы хранить документы, находящиеся в работе и записки-напоминания о следующих конкретных действиях

позволял моим клиентам держать на столе стопку бумаг «Для последующего сохранения». Потом я понял, что если вы такой документ не положите в систему прямо сейчас, вы этого не сделаете уже никогда.

### **Если конкретные действия требуются... Что это за действия?**

Вот тут-то и начинается самое интересное. Как только среди содержимого корзинки попадает дело, требующее завершения, вам нужно обязательно решить насчет следующего конкретного действия. «Следующее конкретное действие» обязательно должно быть действием физическим, действием, которое подвинет дело на шаг вперед.

Это одновременно легко и сложно.

Действие это *должно* быть предельно простым, однако, прежде чем прийти к нему, вам надо прокрутить в голове несколько возможных вариантов.

Вот примерный список того, что может занимать ваше внимание:

- Уборка в гараже
- Налоги
- Ближайшая конференция
- День рождения Бобби
- Пресс-релиз
- Обзоры статей
- Изменения в менеджменте

Несмотря на то, что все эти дела кажутся относительно простыми, принятие решений по каждому из них потребует некоторых интеллектуальных усилий.

- Уборка в гараже

*...Ну, надо туда пойти и начать. Нет, там, помнится, стоит гигантский холодильник, от которого я давно хотел избавиться. Надо справиться, не нужен ли он Джону Патрику на дачу. Для этого надо...*

- Позвонить Джону Патрику по поводу холодильника из гаража

*Как насчет...*

- Заплатить налоги

*...Однако начать этого нельзя, пока мне самому не пришел чек. Тогда...*

- Дождаться, когда придет этот чек

*А для этого...*

- Ближайшая конференция

*...Надо выяснить, собирается ли Сандра приготовить комплект материалов для прессы. Думаю, надо...*

- Написать Сандре по поводу материалов для прессы

... и так далее. Вот они следующие конкретные действия: «Позвонить Джону», «Написать Сандре», «Дождаться чек».

Помните, что ваше действие должно выполняться физически. Некоторые думали, что они определились со следующим действием когда решили «организовать встречу». Но это же *вовсе не* следующее действие, его ведь физически за один присест выполнить нельзя. Как вы станете организовывать встречу? Ну, наверное, позвоните кому-нибудь или напишите. Но кому? Решите это. Если не хотите решать сейчас, тогда придется решать потом, и вообще весь этот процесс направлен на то, чтобы привести вас к логическому *завершению* обдумывания. Если вы не примите решения насчет следующего действия, то это пробел будет подсознательно мучить вас, а вы будете стараться не замечать его.

Когда же вы садитесь за компьютер или за телефон, то лучше бы, чтобы все решения уже были приняты, и вы с легкой душой могли бы приступить к их реализации.

Вы конечно, можете сказать себе «Мое следующее конкретное действие по этому проекту — это принять следующее конкретное решение». Круто, блин. Но принятие решения, это на самом деле никакое не действие, потому как действия занимают время, а принятие решений — нет. Чтобы претворить в жизнь ваше решение нужно, просто необходимо что-то физически проделать.

*Прежде чем принять решение по следующему конкретному действию, необходимо ещё кое-что обдумать. Определитесь, что вы должны **сделать**, чтобы **принять решение**.*

В девяноста девяти случаях из ста для принятия решения вам просто недостаточно информации. Дополнительная информация может поступить из вне («Позвонить Сьюзен, чтобы узнать её замечания по вашему предложению»), или в ходе размышлений («Набросайте идеи по поводу грядущей реорганизации»). В любом случае, для того, чтобы дело двигалось, необходимо принять конкретное решение.

### **Когда вы уже определились со следующим конкретным действием**

Тогда у вас есть три пути:

- *Выполнить* его (если только на это потребуется меньше двух минут)
- *Перепоручить* его (если выполнение этого действия не является вашей обязанностью)
- *Отложить* его и поставить напоминание вернуться к нему позже

### **Выполняйте**

Если следующее действие займет не более двух минут, тогда выполните его сразу. Если записку можно прочесть за тридцать секунд и дать на неё односложный ответ, сделайте это прямо сейчас. Если вы можете пролистать каталог на предмет интересных вещей за минуту или две, сделайте это, а потом выкиньте его или определите в систему хранения. Если следующим действием является отправка короткого письма или голосового сообщения, сделайте это не откладывая.

Даже если это и не очень приоритетное дело, лучше его выполнить сразу. В основе правила двух минут лежит граница, за которой откладывание дела с вытекающими из этого записью напоминания и наклейкой этикетки, станет занимать больше времени, нежели его немедленное выполнение — другими словами, эффективность падает. Если вещь не так уж важна, чтобы возиться с ней, *выкиньте* её. Если же она весьма важна, тогда стоит учесть фактор эффективности.

Правило двух минут существенно улучшило личную продуктивность многих моих клиентов. Глава одной софтверной организации говорит, что это правило высвободило ему целый час свободного времени в течение дня! А это был один из тех людей, которые получают по 300 писем в день. Многие из этих писем приходили от его подчиненных, и письма эти требовали односложного ответа для дальнейшего продвижения дел. Но письма эти не значились в его плане на день, и поэтому они оставались без ответа, автоматически попадая в категорию «потом». Когда таких писем скапливалось по несколько тысяч, ему приходилось тратить целые выходные только на то, чтобы их разгрести. Все бы ничего, если бы ему было двадцать шесть, когда вся работа делается в сумасшедшем угаре с невероятным количеством адреналина. Но ему было уже за тридцать, и у него были маленькие дети — по выходным уже особо не поработаешь.

Когда я работал с ним, нам пришлось разобраться со всеми восемьюстами письмами, которые у него к тому моменту накопились. Оказалось, что львиная доля из них требовали односложных ответов, какую-то часть можно было вообще спокойно удалить, и лишь немногие стоило отложить на потом. Я навестил его год спустя — он придерживался того же правила. Теперь он не позволяет письмам в электронном почтовом ящике занимать больше, чем один экран. Он говорил, что это правило не только резко увеличило свободное время, которым он располагал, но и перевернуло его жизнь. Теперь его подчиненные думают, что он железобетонный!

Это почти карикатурный пример, однако, он неплохо иллюстрирует важность таких простых правил в особенности, если информационный поток, который вам приходится обрабатывать, растет день ото дня.

#### *Правило двух минут творит чудеса.*

Не обязательно строго соблюдать правило двух минут. Если у вас больше времени, то вы можете установить временной лимит для выполнения задачи в пять или десять минут. Если же напротив, время поджимает, то можно сократить этот промежуток до минуты или даже до полуминуты.

Поэкспериментируйте с временными интервалами. Большинство моих клиентов не могут сразу определить оптимальный для себя отрезок, и серьезно недооценивают время, необходимое на выполнение того или иного задания. Например, если вы хотите что-то кому-то сказать и предпочли личный разговор голосовой или электронной почтой, то он у вас точно займет больше двух минут.

Не стоит затягивать выполнение двухминутных дел. Однако, если вы одно действие выполнили, а дело все ещё осталось неоконченным, то вам надо будет определиться со *следующим* конкретным действием, и руководствоваться при этом надо тем же критерием. Например, вы решили заменить стержень в вашей любимой ручке. Смотрите, а стержни-то закончились. Тогда надо определить следующее конкретное действие «Пойти купить стержни». Его—то вы уже сможете *выполнить, делегировать* или *отложить*.

Придерживайтесь правила двух минут и вы увидите, как много вы успеете переделать в ходе процесса разгребания содержимого корзинки. Для многих чудесные возможности следования этому правилу даже в самых что ни на есть горящих проектах являются настоящим откровением.

Позвольте мне добавить ещё одно наблюдение по поводу правила двух минут. На сей раз оно касается написания электронных писем. Если вам приходится ежедневно отвечать на большое количество писем, то ускорение умения печатать и использование горячих клавиш в текстовых редакторах и почтовых клиентах существенно облегчат этот процесс.

Многие высококлассные специалисты вынуждены подолгу топтаться на месте только потому, что они пытаются везде и всюду использовать мышку. Комбинация правила двух минут и компьютерной грамотности могут существенно облегчить вам жизнь. Лично я обнаружил, что многие не столько противятся новым технологиям, сколько напрочь игнорируют клавиатуру!

*Вы будете удивлены, как много двухминутных дел вы сможете переделать, даже по самым что ни на есть горящим проектам.*

### **Перепоручите это**

Если вы понимаете, что на выполнение какого-либо действия понадобится более двух минут, задайтесь вопросом «А вам ли это делать?». Если эта задача не входит в ваши обязанности или если есть специалисты, способные справиться с ней лучше, перепоручите её.

Перепоручение вовсе не обязательно должно быть нисходящим. Возможно вы решите, что «Этой бумаге следует отправиться в отдел работы с клиентами», или «Начальник должен взглянуть на этот документ», или «Надо спросить мнение партнеров по этому вопросу».

Перепоручение можно осуществить следующими способами:

- Отправить e-mail
- Написать нужному человеку записку
- Оставить голосовое сообщение
- Записать это в план на день и просмотреть его при личной встрече с нужным человеком
- Поговорить с ним лично по телефону

Все эти способы годятся, но я рекомендую вам пользоваться ими в порядке «сверху вниз». E-mail — это самый быстрый способ, кроме того, у адресата всегда будет электронный текст сообщения и приступить к выполнению он сможет тогда, когда посчитает нужным.

На втором месте простые бумажные записки. Они сразу попадают в систему планирования и будут служить адресату напоминанием. Бумажная переписка, как и электронная, хороша тем, что адресат сам решит когда ему браться за порученное вами дело.

Голосовая почта имеет один существенный недостаток — вас могут не расслышать.

Далее идет запись об этом поручение в план на день, который вы всегда носите с собой — встретившись с нужным человеком, вы передадите ему поручение лично. Этот способ хорош, если дело, которое вы собираетесь получить, требует подробных и обстоятельных объяснений, однако встречи с нужным человеком придется ещё дождаться, а это минус.

Ну и уж в последнюю очередь стоит отрывать от дел нужного вам человека, чтобы поговорить с ним по телефону. Это, конечно, очень оперативно, но это отвлечет вас обоих от работы и опять же, как и с голосовой почтой, у адресата не будет письменной копии вашего поручения.

### **Отслеживание выполнения**

Если вы поручили кому-либо какую-либо задачу и если вам безразлична её дальнейшая судьба, то придется отслеживать её выполнение. Ознакомившись с седьмой главой, где

ведется речь об *организации*, вы поймете, что немаловажной категорией является категория «Ожидания».

В вашей личной системе дела, выполнение которых вы ожидаете и отслеживаете, могут представлять собой список в ежедневнике, папку с листами бумаги, на каждом из которых записано только одно дело, или электронный документ «Ожидания». Пока же у вас такой системы нет, так что просто напишите на листке что-нибудь вроде «Ожидание выполнения: ответ от Боба» - и положите его в «стопку незаконченностей».

Что если бал состоится в другом дворце?

В описанном выше примере, про чек, который вы должны были получить, чтобы заплатить налоги, следующее действие за кем-то другим, а не за вами. В таких случаях вам тоже следует отслеживать процесс. Рядом с напоминанием «Заплатить налоги» напишите что-нибудь вроде «Получить счет от страховой компании» и положите лист с этим напоминанием в лоток «Ожидающие».

Важно записывать дату все ваших поручений. Никогда этому правилу не изменяйте. Те редкие ситуации, когда вам случится обратиться к этой информации («Но я просил об этом ещё 22 марта») стоят того, чтобы сделать это своей привычкой.

### **Отложите это**

Наверняка большинство дел, которые окажутся в вашей корзинке вам придется выполнять самому и многие из них не будут занимать и двух минут. Звонок заказчику; корпоративное письмо; подарок брату; скачать и установить программу; беседа с супругой по поводу возможных инвестиций — все это подходит под описание.

Все эти дела должны быть выписаны и рассортированы по категориям, и список этот всегда должен быть под рукой. А сейчас, наклейте на каждый документ, работу с которым вы собираетесь отложить, желтый листок, на котором будет указано следующее конкретное действие, и положите эти документы в стопку «Ожидающие».

### **У нас ещё осталась стопка «Ожидающие»**

Если вы аккуратно следовали инструкциям этой главы, то сейчас вы уже повикидывали кучу ненужного, переделали массу двухминутных дел, кое-что поручили подчиненным, кое-что поместили в систему хранения. Однако у вас осталась стопка документов, с которыми вам придется рано или поздно разбираться, и стопка напоминаний о делах, выполнения которых вы ожидаете от других людей. Эта стопка «Ожидающие» состоит из дел и документов, которые вы делегировали или отложили. Это то, что вам ещё только предстоит организовать. На эту тему мы подробно поговорим в следующей главе.

### **Идентификация ваших проектов**

Этот последний шаг процесса разбора корзинки требует несколько более обширного взгляда на дела. Отвлечитесь от следующих действий и охватите взглядом свои проекты.

Говоря о проекте, я имею в виду любую из ваших целей, достижение которой требует более чем одного шага. Если вы уже составляли списки следующих конкретных действий — «Позвонить Франку по поводу сигнализации для машины», «Написать Бернадетт о материалах для конференции», то вопросов по поводу того, что такое проект, у вас возникнуть не должно. После того, как вы дозвонитесь Франку, с сигнализацией придется ещё что-то делать. После того, как вы напишете Бернадетт, подготовка к конференции не закончится.

Я полагаю, что необходимость широко позиционировать проекты очевидна: если решение, которое вы приняли ещё не приведет вас к завершению дела, то вам понадобится своего рода путеводитель, который будет напоминать вам о шагах, с которыми вы решили повременить.

Вам следует составить список проектов. Он может содержать что угодно, начиная с «Устроить вечеринку в честь праздника» и заканчивая «Приостановить выпуск линии продуктов» или «Разобраться с пенсионным фондом». Цель этого списка вовсе не расстановка приоритетов, а лишь способ дать вам убедиться, что все ваши организационные дыры «заткнуты».

*Число ваших проектов должно колебаться от тридцати до сотни.*

Не важно, когда вы станете составлять этот список — в процессе разгребания корзинки или после того, как закончите составление списка следующих конкретных дел. Главное, чтобы он был составлен — он то и станет показателем того, к чему вы стремитесь и где вы сейчас.

А теперь, давай убедимся, что установка вашей системы организации прошла успешно.



## **Глава 7. Организация: установка правильных корзинок**

Непрерывная система организации дает вам огромную силу, потому что она позволяет разуму перейти с нижнего уровня мыслительной деятельности к интуитивной концентрации, не отвлекаясь на дела, с которыми вы в данный момент не работаете. Но ваша физическая система организации должна быть лучше, чем умственная, на случай если вы все же отвлечетесь.

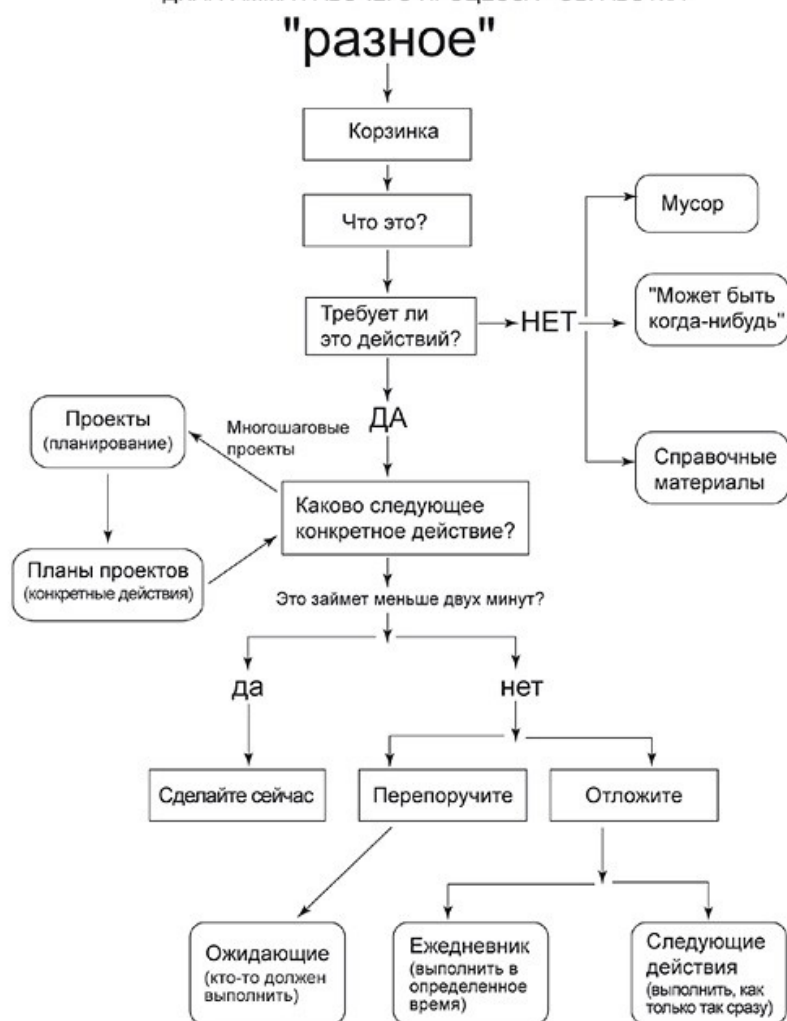
*Отлаженная организация необходима для того, чтобы ваше сосредоточение оставалось на более широком уровне.*

В этой главе я познакомлю вас со ступенями организации и инструментами, которые понадобятся для обработки ваших входящих. В процессе работы с входящими вы создадите списки и группы того, что хотите организовать, и вы обязательно подумаете о том, чтобы включить дополнительные пункты. Другими словами, ваша система организации это не «что-то, что вы создадите полностью и сразу, навсегда. Она будет развиваться в процессе вашей работы, чтобы было найдено наилучшее место для каждого пункта».

*Я собрал их вместе, но забыл, куда их положил.*

Внешнее кольцо Диаграммы Рабочего Процесса (ниже) показывает главные этапы группировки, которой подвергаются входящие, после того как вы определите, что это и что с ними нужно делать.

## ДИАГРАММА РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА - ОБРАБОТКА



### Основные категории

Существует семь основных типов вещей, за которыми вы захотите следить и управлять ими в перспективе:

- Список «Проекты»
- Сопутствующие материалы проекта
- Действия и информация в Календаре
- Списки «Следующие Действия»
- Список «Ожидаящие»
- Ссылки
- Список «Когда-нибудь/Возможно»

### Важность четких границ

Важно чтобы все эти категории хранились отдельно друг от друга. Каждая из них представляет отдельный тип соглашения с самим собой, и если они нарушают свои границы и начинают смешиваться, большая часть ценности организации теряется.

*Категории должны храниться отдельно - визуально, физически и психологически.*

Например, если вы кладете ссылки туда же, где лежит то, что вы все еще хотите прочитать, то вам будет сложно разобрать эту грудку. Если вы занесете в список «Следующие Действия» то, что должно быть в Календаре, потому что это должно произойти в определенный день, тогда вы перестанете доверять своему Календарю, и в результате вам постоянно придется проверять свой список «Следующих Действий». Если у вас есть проект, к которому вы не собираетесь приступить некоторое время, он должен быть отнесен к списку «Когда-нибудь/Возможно», чтобы вы сосредоточились на необходимых действиях в списке «Проекты». И если что-то, что вы ожидаете, отнесено в один из списков «Следующие Действия», то вы постоянно будете страдать от непродуктивного обдумывания.

### **Все, что вам действительно необходимо, это списки и папки**

Как только вы поймете, *за чем* вам нужно следить (это рассмотрено в предыдущей главе *Обработка*), все, что вам понадобится, это списки и папки для ссылок и сопутствующих материалов. Ваши списки (которые, как я обозначил, могут также находиться в папках) будут содержать проекты и «Когда-нибудь/Возможно», так же как и «Следующие действия». Папки (цифровые или бумажные) понадобятся для хранения ваших ссылок и сопутствующей информации по текущим проектам.

*Я не дал бы и фиги за простоту на этой стороне сложности, но я отдал бы свою жизнь за простоту на другой стороне сложности.*  
*Оливер Вендел Холмс*

Многие составляют списки годами, но не находят верного пути. Бытует сильный скептицизм вокруг простых систем, одну из которых рекомендую я. Но большинство составителей списков не включают в них необходимых пунктов, или оставляют их незавершенными, что не добавляет спискам функциональности. Как только вы поймете, что заносить в списки, все станет гораздо проще; затем вам понадобится лишь способ управления ими.

Как я говорил, вам не нужно беспокоиться о расстановке приоритетов в списках, затем переставляя или переписывая их по мере изменения. Подобные попытки привели к большой неудовлетворенности многих людей, занимающихся организацией. Вы сможете расставлять приоритеты интуитивно, глядя на весь список, а не передвигать постоянно изменяющийся порядок пунктов. Список - это только способ хранения всего необходимого и возможность просмотреть это в любой момент.

Когда я ссылаюсь на «список», я не имею в виду ничего более, чем группировку пунктов со схожими характеристиками. Список может выглядеть одним из трех способов: (1) папка с отдельными бумажными файлами для пунктов внутри категории; (2) фактический список на озаглавленном листе бумаги (часто в органайзере или ежедневнике с системой смены листов); или (3) список в компьютерной программе или на цифровом носителе, таком как Microsoft Outlook в категории задач или категория в КПК

### **Организация напоминаний о действиях**

Если вы опустошили «корзину», у вас, несомненно, появилось множество «Отложенных» напоминаний для себя, представляющих собой более чем двухминутные действия, которые не могут быть поручены кому-либо еще. Возможно, у вас будет от двадцати до шестидесяти или семидесяти и более подобных напоминаний. Вы также накопите напоминания о том, что вы поручили другим людям, и возможно что-то, что нужно будет поместить в ваш календарь или в папку «Когда-нибудь/Возможно».

Вы захотите рассортировать все это по группам, которые для себя создали, чтобы просмотреть и выполнить их, когда у вас будет время. Также вы захотите физически организовать эти группы наиболее подходящим способом, независимо от того, в папках они или в списках, на бумаге или на цифровых носителях.

### **Действия, которые заносятся в Календарь**

В целях организации существует два основных вида действий: те, которые должны быть сделаны в конкретный день и/или время, и те, которые должны быть сделаны, как только у вас появится свободное время, среди других запланированных действий. Календарные действия могут быть отнесены как к конкретному времени (например, «4:00-5:00 встретиться с Джимом»), так и к конкретному дню («Позвонить Рашель во вторник, чтобы узнать, получила ли она предложение»).

В процессе обработки входящих вы, возможно, столкнулись с вещами, которые записали в Календарь, как только они появились. Например, вы решили, что следующим шагом в прохождении медицинского обследования, станет звонок и договор о встрече (если на это действие понадобится две минуты или меньше), что вы и сделали. Записать эту встречу в Календарь, если вы договорились, будет вполне логично.

*Календарь должен показывать только «основной ландшафт», вокруг которого вы делаете остальные ваши действия.*

Однако, что многие люди хотят делать, основываясь на старых привычках писать дневные to-do, так это заносить в календарь то, что они, что *хотели бы* сделать в следующий понедельник, но это может не получиться, тогда придется переносить это дело на последующие дни. *Сопровитесь этому порыву.* Вы должны доверять своему Календарю, как священной территории, отражающей четкие границы ваших дневных дел, которые можно просмотреть в спешке. Гораздо лучше, если в нем будет только то, что вам обязательно нужно сделать в этот день. Когда Календарь будет выполнять свою непосредственную роль в организации, большинство действий, которые вам нужно сделать, окажутся в категории «как только возможно, после всего того, что я должен сделать».

### **Организация действий «Как только возможно» в контексте**

За много лет я открыл лучший способ для напоминания о действиях типа «как только я смогу» исходя из контекста необходимого для действия – это может быть инструмент, место или человек, который это выполнит. Например, если для действия необходим компьютер, то нужно его занести в список «За Компьютером». Если для действия необходимо, чтобы вы ехали куда-то на машине (например, остановиться около банка или зайти в магазин скобяных товаров), наиболее подходящим будет список «Поручения/Задания». Если следующим шагом будет разговор о чем-то один на один с вашим партнером Эмили, поместите его в папку «Эмили» или в наиболее подходящий список.

Насколько дискретными эти категории должны быть зависит от того, (1) за сколькими действиями вы должны следить; и (2) как часто вы меняете контекст, в котором их делать.

Если вы тот редкий человек, у которого только двадцать пять следующих действий, вам может хватить и одного списка «Следующие Действия». Он может включать такие разнообразные заметки как «Купить гвозди» и «Поговорить с боссом об изменении персонала» и «Наметки идей для встречи вне работы». Однако если у вас пятьдесят или сто следующих действий, которые будут записаны в одном большом списке, вам будет очень сложно увидеть то, что вам нужно увидеть; каждый раз, когда у вас будет время

что-то еще сделать, вам нужно будет его тратить на непродуктивную пересортировку. Если вы будете на коротком перерыве во время конференции, во время которого вы могли бы сделать несколько звонков, вам нужно будет найти пункты, связанные со звонками, среди большого списка несвязанных пунктов. Когда вы захотите разобраться со всем остальным, вы, возможно, решите выбрать задания и составить новый список.

Другой фактор продуктивности, который поддерживает этот вид организации, - это увеличение вашей энергии, когда вы в определенном режиме. Если вы в «телефонном режиме», это помогает сделать много телефонных звонков – просто опустошить ваш список «Звонки». Когда вы в настроении работать за компьютером, полезно сделать так много on-line, как это возможно, не переключаясь на другой вид деятельности. Переключение с одного вида деятельности на другой занимает гораздо больше энергии, чем думает большинство людей. И очевидно, что когда нужный вам человек сидит напротив вас в вашем офисе, было бы мудро поговорить с ним обо всем, что вам нужно, сразу же, «не отходя от кассы».

#### Наиболее общие категории напоминаний о действиях

Возможно, вам пригодятся как минимум несколько заголовков из следующего списка:

- «Звонки»
- «За компьютером»
- «Поручения/задания»
- «В офисе» (разносторонние)
- «Дома»
- «Повестка дня» (для людей и встреч)
- «Читать/Просмотреть»

*«Звонки»* Это список всех телефонных звонков, которые вам нужно сделать; вы можете с ним работать всегда, когда у вас под рукой телефон. Чем мобильнее вы будете (особенно, если у вас есть сотовый телефон), тем полезнее для вас будет один список для всех ваших звонков: небольшие окна времени во время путешествий, на перерыве или в ожидании самолета предлагают отличную возможность работы с вашим списком. Дискретный список «Звонков» помогает легче сфокусироваться и интуитивно выбрать лучший звонок для данного момента.

Я полагаю, что вы найдете время выписать номера телефона для каждого пункта из вашего списка. Будет много ситуаций, когда вы, возможно, совершили бы звонок, если бы номер был указан рядом, но если вам пришлось бы его искать, то не стали бы звонить.

*«За компьютером»* Если вы работаете с компьютером – особенно если вы ходите с ноутбуком или у вас один компьютер на работе и один дома – было бы полезно сгруппировать те действия, которые вам нужно сделать, когда он включен. Это позволит вам видеть все, что вам нужно сделать посредством компьютера, напомнит обо всех электронных письмах, которые нужно отправить, документах, которые нужно создать или отредактировать, и так далее.

Так как я много летаю, я даже создал список «on-line», отдельно от списка «За компьютером». Когда я в самолете, я не могу подключиться к интернету или к моему серверу, что необходимо для многих действий. Поэтому вместо того, чтобы заново думать, что я могу, а что не могу сделать, когда я смотрю в список «За компьютером», я знаю, что ни одно действие из списка «за компьютером», не может быть сделано без

подключения, что освобождает мой разум и сосредотачивает выбор, основанный на других критериях.

*Думайте внимательно о том, где и как вы можете и не можете делать те или иные действия, и составляйте ваши списки в соответствии с этим.*

Если у вас есть компьютер только на работе, вам, наверное, не понадобится отдельный список «За компьютером»; список «В Офисе» может включать эти действия, потому что офис – это единственное место, где вы сможете это сделать. (Аналогично, если у вас есть компьютер только дома, и это не ноутбук, вы можете включить действия за компьютером в ваш список «Дома».)

«Задания» Имеет смысл группировать в одном месте напоминания обо всем, что вам нужно сделать, когда вы ничем особенным не заняты. Когда вы знаете, что вам нужно сесть в машину и поехать куда-то, отлично было бы просмотреть этот список. Такие действия, как «Достать сертификаты из ящика», «забрать картины» и «купить петунии в питомнике» - все пойдут в этот список.

Этот список может быть не более чем наклейкой post-it где-то в вашем ежедневнике, или категорией «Задания» в секции «Сделать» в вашем КПК.

Часто важно иметь подписки в категории «Задания». Например, как только вы поймете, что вам нужно что-то из магазина скобяных изделий, возможно, вы захотите создать список «Магазин Скобяных Изделий», и к нему прикрепить подписание всех вещей, которые вам там нужны. Вы могли бы создать бумажную наклейку post-it «Магазин Скобяных Изделий» или, если вы используете цифровой список, вы могли бы прикрепить «заметку» к списку «Магазин Скобяных Товаров» и записать детали туда.

*Мы должны стараться, чтобы достичь той простоты, которая лежит за мудростью.*  
*Джон Гарднер*

Так как я много нахожусь в главных районах города, у меня есть два списка «Задания» - «Задания-Оjai» (где я живу) и «Задания-где угодно», для всего того, что я могу сделать, будь я даже в дороге. «Т-образные разветвители для шланга» будут записаны в «Задания-Оjai», но «Купить носки к костюму» будут записаны в «Задания-где угодно.»

«В офисе» Если вы работаете в офисе, должны быть определенные вещи, которые вы можете сделать только там, и список этих дел будет полезно иметь перед глазами, когда вы там – хотя, конечно, если у вас есть телефон и компьютер в офисе, а также отдельные списки «Звонки» и «За компьютером», они так же будут там использоваться. Я бы вносил в список «В офисе» все то, что требует подключения к Интернету, например, напоминание загрузить большую программу из сети.

«Дома» Много действий можно выполнить только дома, поэтому имеет смысл вносить это в соответствующий список. Я уверен, что у вас есть огромное количество личных или связанных с домом проектов, и часто следующим шагом будет просто сделать их. «Повесить новую картину», «Разобрать CD» и «Повесить в гардеробе зимнюю одежду» - типичные дела для этого списка.

Если у вас дома есть кабинет, как у меня, все, что может быть сделано только там, заносится в список «Дома». (Если вы работаете только дома и не ходите в другой офис, вам не понадобится список «В офисе» - все будет занесено в список «Дома».)

«Повестка дня» Вы обнаружите, что многие из ваших следующих действий должны произойти во время вашего общения с кем-то или должны быть принесены в комитет, команду, на собрание персонала. Вы должны поговорить с вашим партнером об идее на следующий год; вы хотите поговорить с вашим супругом о его планах на весну; вы должны поручить вашему секретарю задание, которое очень сложно объяснить в электронном письме. И вы должны сделать объявление об изменении политики отчетов о расходах на собрании персонала в понедельник.

*Для регулярных собраний и людей, с которыми вы постоянно взаимодействуете, потребуются свои списки «Повестка дня».*

Эти следующие действия должны быть занесены в отдельные списки «Повестка дня» для каждого человека и для собрания (если вы посещаете собрания регулярно).

Профессионалы, у которых есть папка с файлами всех дел, которые нужно решить с их боссами, уже используют версию этого метода. Если вы сознательны в определении всех ваших последующих действий, вы обнаружите, что вам необходимо иметь где-то от трех до пятнадцати таких списков. Я рекомендую вести отдельные файлы списков для боссов, партнеров, ассистентов, супругов и детей. Также необходимо иметь подобные списки для вашего юриста, финансового советника, бухгалтера и/или консультанта по компьютеру, так же как и для каждого, с кем у вас может быть более чем одно общее дело во время следующего разговора по телефону.

Если вы принимаете участие в регулярных встречах – с персоналом, по поводу проекта, комитета, чего угодно – они тоже заслуживают своих собственных файлов, в который вы можете собирать то, что понадобится на этих встречах.

Часто вам потребуется текущий список для общения в определенный период времени. Например, если подрядчик выполняет работы в вашем доме или на вашей собственности, вы можете создать список для него на время проекта. Гуляя вокруг после того, как он закончил рабочий день, возможно, вы заметите то, о чем захотите с ним поговорить, и вы захотите, чтобы этот список был всегда под рукой.

Учитывая пользу такого типа списков, ваша система должна позволить добавлять «Распорядки дня» специально, по мере необходимости, быстро и просто. Например, вставить страницу для человека или встречи в раздел «Повестка дня» в ежедневник на открывающихся кольцах займет только секунды, так же как и добавление соответствующего напоминания в категории «Повестка дня» в вашем КПК.

«*Читать/Просмотреть*» Без сомнения, вы обнаружите во входящих множество пунктов, для которых вашим следующим действием будет *читать*. Я надеюсь, что вы последуете двухминутному правилу и быстро разберете их, просмотрев, отправив в нужные отделы или выполнив их.

Пункты, требующие чтения, однако, потребуют больше, чем две минуты вашего времени, поэтому их лучше хранить в отдельном разделе «*Читать/Просмотреть*». По моей классификации это тоже «списки», но наиболее эффективно группировать документы и журналы на подносе и/или в переносной папке.

Для многих людей «*Читать/Просмотреть*» может стать загвоздкой. Поэтому критично, чтобы в этот раздел попадало то (что займет больше двух минут), что вы действительно *хотите прочитать, когда у вас будет время*. Это поможет вам, но все действительно уйдет из-под контроля, если рамки этой категории четко не определены. Изначальные ограничения, как минимум, помогут вам в переучете, и если у вас, как у большинства

людей, есть свой способ саморегуляции, это поможет вам более четко определять, что вам действительно нужно, а от чего вам просто нужно избавиться.

*Те, кто хуже всего используют время, первыми жалуется,  
что его не хватает.*  
Жан де

Удобно иметь под рукой материал для чтения, когда вы идете на встречу, которая может поздно начаться, на семинар, если там будет «окно» времени или к стоматологу, если придется сидеть в очереди. Все это прекрасные возможности для подобного чтения. Те же, у кого нет собранного материала «Читать/Просмотреть» могут просто потерять много времени, так как жизнь полна маленьких неожиданных «окон», которые можно заполнить.

### **Организация «Ожидающих»**

Так же как необходимо иметь напоминания о том, что вам нужно сделать, напоминания о том, к чему вы должны вернуться через какое-то время или что должно быть сделано кем-то другим следует сортировать и группировать. Вам не нужно обязательно следить за каждым шагом здесь, часто это задания или проекты, за которые ответственны другие люди, такие как заказ билетов в театр, сканер, который должны доставить в офис, согласие вашего клиента на деловое предложение и так далее. Когда следующее действие зависит от кого-то другого, вам не нужны напоминания о действиях, только что и от кого вы ждете. Ваша роль – это просматривать список по мере необходимости и решать, нужно ли проверять, как продвигается дело и поторапливать.

Возможно, вы сочтете наилучшим держать список «Ожидающих» по близости, в том же месте, где ваши напоминания «Следующих Действий». Ответственность за следующий шаг может меняться в течение исполнения проекта. Например, вам нужно сделать звонок продавцу, чтобы узнать его цены на выполнение работы (в списке «Звонки».) Сделав звонок, вы ждете, когда продавец с вами свяжется по поводу предложения (его предложение заносим в список «Ожидание»). Когда предложение поступит, вы должны просмотреть его (оно находится в папке «Читать/Просмотреть»). Когда вы с ним ознакомитесь, вы высылаете его своему боссу на одобрение (теперь оно опять в списке «Ожидание») и так далее.\*

У вас будут отличные ощущения, когда вы будете знать, что ваш список «Ожидающие» - это полный список того, что должны сделать другие люди.

### **Использование оригинальных разработок, например, собственного напоминания о действиях**

Наиболее эффективный путь отслеживать напоминания действий – это добавлять их в списки или папки по мере их появления. Вам больше ничего не понадобится, если вы их проработаете. Возможно, вы пишете заметки на совещании с боссом, но вы можете выбросить их, когда вы совершите необходимые проекты и действия, связанные с ними. Пока некоторые люди пытаются архивировать голосовую почту, им все еще нужно «что-нибудь с этим делать», это не самый эффективный путь внедрить напоминания.

Однако есть несколько исключений из этого правила. Некоторые входящие могут прекрасно служить своими собственными напоминаниями необходимых действий, вместо того, чтобы записывать их в отдельный список. Это обычно работает для некоторых бумажных материалов и электронной почты.

---

\* Электронные списки (такие как КПК) или бумаги в отдельных папках имеют преимущество по сравнению с листами бумаги, потому что они легко позволяют вам перемещать содержимое из одной категории в другую по мере изменений, и вам не нужно переписывать.



## Организация бумажной работы

Некоторые вещи – свои собственные лучшие напоминания.

В категории «Читать/Просмотреть» статьи, публикации, документы – это самый общий пример. Очевидно, что будет нелепо писать «Просмотреть журнал *Fortune*» в некоторый списках действий, когда вы просто можете бросить этот журнал в корзину «Читать/Просмотреть».

Другой пример: те, кто предпочитает оплачивать все счета в одно время и в одном месте, захотят хранить свои счета в папке или корзинке «Счета к оплате» (или более общее название «Финансы»)\*\*

Специфика вашей работы, входящие и ваша рабочая станция помогут вам более эффективно организовать другие категории, только используя определенную бумагу. Профессионал по работе с клиентами, например, может иметь дело со множественными просьбами показать стандартную форму, и в этом случае корзина или файл, содержащий только эту информацию – наилучший путь работы.

Имеет ли смысл писать напоминания в списке или использовать сами документы в корзине или папке – это широкое поле деятельности для логистики. Можете ли вы использовать напоминания где-то еще, кроме как на вашем рабочем столе. Если да, то нужно учесть возможность их переноса. Если вы не можете выполнить работу где-то кроме как за своим столом, тогда ваше рабочее место будет наилучшим для них.

Что бы вы ни выбрали, напоминания должны быть в зрительно отдельных категориях, в зависимости от следующего необходимого шага. Если следующее действие – звонок, то он должен быть отнесен в группу «Звонки»; если следующее действие – это проверка информации и внесение ее в компьютер, нужно отнести это к категории «За компьютером». Наибольшая эффективность подобной рабочей системы мне видится в том, что все документы одного типа (например, заявки на обслуживание) хранятся на отдельном подносе, даже если каждому из них нужны разные действия. Для одной заявки необходимо сделать звонок, для другой – просмотреть данные, для третьей – подождать, когда появится нужная информация – но все они собраны вместе. Такая классификация может привести в замешательство, потому что все отложенные решения требуют разных дальнейших действий.

Моя личная система очень хорошо переносится, почти все хранится в списках, но у меня также есть две категории бумажных напоминаний. Я путешествую с одной пластиковой папкой «Читать/Просмотреть» и с другой «Входящие Данные». В последнюю я кладу все, что требует следующего действия – внести в мой компьютер (визитки, которые нужно занести в мой телефонный/адресный список, цитаты, которые я отправляю в мою базу «Цитаты», статьи о ресторанах, которые я хочу поместить в мои подлисты «Путешествия – Города» и т.д.)

## Организация работы с электронной почтой

Как и некоторые бумажные материалы, электронная почта, требующая действий – часто сама наилучшее напоминание для себя. Это особенно радует, если у вас много электронных писем, и вы проводите много времени за настройкой программ. Электронная почта, которая требует дальнейших действий, может храниться в системе вместо того, чтобы выписывать действия в списки.

---

\*\* Это может быть опасно, если вы не положите перед собой свои «Счета к оплате» или «Квитанции к оплате» так, как это требуется. Их упорядочения не достаточно, чтобы выкинуть их из головы – вы также должны их внимательно просмотреть.

Многие мои клиенты обнаружили, что полезно создать две или три отдельные папки в почтовом клиенте. Действительно, большинство папок с электронной почтой должно использоваться для ссылок или архивных материалов, но также возможно создать рабочую систему, которая будет хранить ваши сообщения отдельно, вне «входящих» (где большинство людей их хранит).

Я рекомендую создать одну папку для писем, обработка которых займет более чем две минуты (опять, вы должны выделить те письма прямо из почтовой программы, следуя правилу двух минут). Название папки должно начинаться с приставной буквы или символа (1), чтобы она отличалась от папок ссылок, и (2) она будет находиться вверху в ваших папках в навигаторе. В Microsoft используют знак «@», а дефис («-») - в Lotus. В результате ваша папка «Группировка» будет содержать те электронные письма, с которыми нужно будет работать.

Дальше вы можете создать папку «@Ожидающие», которая появится в том же месте, что и папка «@Действия». Затем, если вам приходит письмо, над которым вы собираетесь поработать, вы перетаскиваете его в файл «@Ожидающие». В нем также могут быть напоминания о том, что вы делегируете электронной почте: когда вы используете электронную почту, чтобы сделать запрос или перепоручить действие, просто сохраните копию в файл «@Ожидающие».\*

Некоторые приложения (такие как Lotus Notes) позволяют направить копию электронной почты в одну из ваших папок (путем нажатия кнопки «Send and File»). Другие (например, Outlook) одновременно сохраняют ее в вашей общей папке «Sent Mail». В последнем случае наилучшим для многих, вероятно, будет копирование («cc» или «bcc») и затем перетаскивание копии в папку «@Ожидающие» (Это относительно просто, используя MS Outlook, автоматически посылать себе копию сообщения в определенную папку).

#### Электронная почта от «Входящих» до «Пустой папки»

Метод, описанный выше, дает вам возможность опустошить ваши входящие электронные письма, что является большим подспорьем в контроле вашей ежедневной работы. Вы исправите «Входящие» на «Входящие», так что все, что будет находиться в вашем ящике, станет ответом – мерцающим огоньком, говорящим вам о том, что нужно сделать.

Большинство людей используют «Входящие» электронной почты как место для хранения нерешенных вопросов и ссылок, такая практика быстро «затуманит» ваш мозг: они знают, что им нужно все переоценивать, *каждый раз* глядя на экран.

Если у вас никогда не было входящих больше, чем помещается одновременно на экране, это достижение может быть очень функциональным, но с объемами писем, с которыми имеют дело профессионалы в наши дни, это не действует.

*Требуется гораздо меньше энергии на то, чтобы хранить ноль входящих в электронном ящике, чем тысячу.*

Опустошение всех входящих еще не значит, что вы со всем справились. Это значит, что вы УДАЛИЛИ все, что могли, РАЗОБРАЛИ все, что вам нужно, но что не требует действий в данный момент, СДЕЛАЛИ все, что требует меньше двух минут, и поместили напоминания по всему, что ожидается и с чем можно работать. *Сейчас* вы можете открыть файл «@Действия» и просмотреть те электронные письма, с которыми вы хотите работать. Разве это не легче, чем продираться через множество окон, опасаясь что-нибудь упустить.

\* Microsoft Outlook позволяет пользователям копировать или перемещать электронные письма в категорию «Задания», которая, если она организована в соответствии с моими рекомендациями, может работать также хорошо.

## Предостережение о рассеивании напоминаний о действиях

Опасно размещать напоминания о действиях где-то вне вашего поля зрения. Назначение системы организации состоит в том, чтобы хранить напоминания таким образом, чтобы видеть их тогда, *когда* вам нужно видеть их, чтобы вы могли доверять своему выбору, что делать (или что не делать). Перед тем, как вы уйдете из офиса, нужно просмотреть индивидуально те электронные письма, с которыми вам нужно работать, но которые все еще не обработаны, так же как и ваши списки «Звонки» или «За компьютером». Категория «@Действия» - это расширение вашей категории «За компьютером», и должна ее повторять. Ваша бумажная категория «Ожидающие» должна быть оформлена как список, если бумажные материалы используются в качестве напоминаний.

Расставление напоминаний о действиях в папке, в списках, и/или в системе электронной почты – это отлично, *если вы просматриваете все категории, к которым вы добавили напоминания так, как это необходимо.* Вам не нужны вещи, которые ускользают от вашей системы и не используются по своему назначению: напоминать вам.

Чтобы зависнуть с друзьями или бесцельно побродить по улицам с «пустой» головой, вам нужно знать, где находятся все действия, которые вам нужно предпринять, что это и то, что они могут подождать. И вам нужно сделать это за несколько секунд, а не дней.

## Организация напоминания о проектах

Создание и поддерживание одного списка для всех ваших проектов (то есть каждое обязательство или желаемый результат, для которого потребуется больше чем одно действие) может быть полезным опытом! Возможно, у вас больше проектов, чем вы думаете. Если вы так еще не сделали, я рекомендую вам создать список «Проекты» в очень простом формате, подобном тому, что вы используете для списка действий: это может быть категория в цифровом носителе, съемная страница в ежедневнике или отдельная папка с файлами с надписью «Проекты», с главным списком или отдельными листами для каждого проекта.

### Список (списки) «Проекты»

Список «Проекты» не подразумевает хранения там деталей ваших проектов или сортирования по приоритетам, размеру или срочности – это просто всесторонний обзор ваших планов. Вы не будете ежедневно работать со списком «Проекты»; главным образом вы будете работать со списками действий и другими заданиями, на которых следует сосредоточиться. Помните, вы не можете сделать проект, вы можете сделать только действие, которое для него необходимо.

*Полные и соответствующие действительности списки «Проекты» - это главный операционный инструмент, который ведет вас к вершинам организации.*

Настоящая ценность списка «Проекты» состоит в полном просмотре (как минимум один раз в неделю), позволяя вам убедиться в том, что у вас есть действия для каждого проекта, и что ничего не упущено. Быстрый просмотр этого списка время от времени усилит ваш контроль. Вы будете знать, что у вас есть список доступный вам (и другим), когда нужно справиться с работой.

### Один список или несколько?

Большинство людей считают, что иметь один список лучше, потому что в нем отражается все, в отличие от нескольких списков. Система организации позволяет отслеживать все незаконченные дела, так что вы можете более легко интуитивно сделать выбор, что делать в данный момент.

На самом деле не важно, сколько у вас списков для ваших проектов, если вы просматриваете их тогда, когда появляется необходимость, в то время как для большей части это можно сделать во время Еженедельного обзора.

Несколько обычных путей сортировки проектов

Существуют ситуации, когда есть смысл рассортировать список «Проекты». Рассмотрим их по очереди.

*Личный/Профессиональный* Многим более удобно делить свои списки на личные и профессиональные \* проекты. Если для вас это так, учтите, что «Личный» список должен просматриваться так же тщательно, как и «Профессиональный», а не лежать неделями. Многие личные действия должны выполняться на неделе, так же как и все остальное. И часто большое давление на профессиональные действия создает невыполненные личные дела.

*Перепорученные проекты* Если вы старший менеджер или исполнительный директор, возможно, у вас есть несколько проектов, за которые вы ответственны, но которые вы перепоручили. Вы, конечно, занесли его в список «Ожидающие», хотя лучше создать список «Проекты – Перепорученные», чтобы следить за ними: вашей задачей будет просто просматривать список достаточно регулярно для того, чтобы удостовериться, что все идет правильно.

*Специфические типы проектов* Некоторые профессионалы имеют одновременно несколько различных проектов одного типа, которые в некоторых случаях могут быть сгруппированы вместе как подспики «Проектов». Например, у меня есть отдельная категория «Проекты доставить», хронологический список всех грядущих семинаров, тренингов и консультаций, которые я даю. Эти события «проекты», как и остальные, и мне не нужно больше следить ни за чем другим, кроме того, как все продвигается дальше и исполняется. Но я считаю, что лучше видеть их все в одном списке, в таком порядке, как и в моем Календаре, отдельно от остальных проектов.

Если вы агент по недвижимости, продаете консультационные услуги или разрабатываете предложения для небольшого количества будущих клиентов любой профессии, я полагаю, что гораздо лучше видеть весь «прогресс продаж» в одном списке. Это может быть отдельный список в вашем ежедневнике, названный «Клиентские проекты в развитии» или если у вас уже есть папки с файлами для каждого прогрессивного проекта, имеет смысл сгруппировать их все в одном файле в вашем столе. Просто поймите, что это будет работать только если здесь весь набор тех ситуаций, для которых нужно действие, и только если вы просматриваете их регулярно, так же как и другие ваши проекты, и работаете над ними осознанно.

Как насчет подпроектов?

Некоторые ваши проекты могут быть разделены на подпроекты, каждый из которых, в теории, мог бы быть рассмотрен как целый проект. Если вы переезжаете в новый дом, например, и меняете или обновляете большую часть вашей собственности, возможно, у вас будет список, состоящий из таких пунктов, как «Оценить ландшафт», «Обновить кухню», «Поменять проводку в фундаменте» и так далее, каждый из этих пунктов может быть рассмотрен как отдельный проект. Вы создадите один раздел «Проекты» для всего этого, скажем, «Закончить обновление нового дома», или вы запишете отдельно подпроекты?

На самом деле не важно, если вы просматриваете все составляющие проекта так часто, как вам это необходимо, чтобы оставаться продуктивным. Никакой внешний инструмент или

организационный формат не будет единственно верным для горизонтальной и вертикальной сортировки всех ваших проектов; вы должны знать все и комбинировать по-своему (как и еженедельный обзор). Если вы делаете один список для большого проекта в списке «Проекты», вы захотите держать список подпроектов и/или сам проектный план как «сопутствующие материалы проекта». Я бы рекомендовал делать это таким образом в том случае, если части проекта независимы друг от друга. По такому сценарию, возможно есть подпроекты без привязанного следующего действия, потому что они являются «ожидаемыми», пока продвинутся другие части, прежде чем двигаться самим. Например, возможно, вы не сможете начать «Обновлять кухню», пока вы не закончите «переэлектрификацию подвала». Однако, возможно, вы сможете продолжать работать с проектом «финансирование ландшафта», который не зависит от других подпроектов. Возможно, вы захотите сделать следующим действием продолжение «переэлектрификации подвала» и «финансирование ландшафта».

Не будьте очень скрупулезны в определении, какой путь лучше. Если вы не уверены\*, я бы посоветовал включить ваши Большие проекты в список «Проекты», и держать ваши подпроекты в сопутствующих материалах, убедившись, что вы не забыли включить их в недельный просмотр. Если вам это покажется не вполне правильным, попробуйте включить активные и независимые подпроекты как отдельные части в вашем главном списке.

*Не важно, как вы составляете списки проектов и подпроектов, просто будьте уверены, что знаете, где найти все эти части.*

Не существует единственно верной системы для отслеживания всех ваших проектов и подпроектов. Вам просто нужно знать, что у вас есть проекты и, есть ли у них части, где можно найти напоминания для них.

### **Сопутствующие материалы проекта**

Сопутствующие материалы проекта – это вовсе не действия и не напоминания о проектах. Это ресурсы для поддержания ваших действий и для обдумывания ваших проектов.

*Не используйте сопутствующие материалы для напоминания.*

Обычно люди используют много бумаг и толстые папки в качестве напоминаний о том, что (1) у них есть проект и (2) что с ним нужно что-то делать. Они просто заставляют сопутствующие материалы служить в качестве напоминаний о действиях. Проблема в том, что следующие действия и «Ожидающие» проекта не определены и захламляют папки, добавляя в них новые бумаги, что мешает организации вместо того, чтобы подталкивать к действиям. Вы просто будете завалены бумагами и файлами, которые не помогают делать что-то, и создают беспокойство.

Если вы оказались в подобной ситуации, то сначала добавьте сам проект в ваш список «Проекты» в качестве напоминания, какой результат нужно достичь. Затем следующие действия и «Ожидающие» нужно положить на свои места, в списки напоминаний о действиях. Наконец, когда наступает время сделать действие, например, позвонить кому-то по поводу проекта, вы можете достать все материалы, которые, по вашему мнению, пригодятся при разговоре.

Повторим, что вы не хотите использовать сопутствующие материалы в качестве первоначальных напоминаний того, что нужно сделать – это дело вашего списка действий. Однако если материалы содержат планы проекта и обзор в добавление к специальным архивным и ссылочным материалам, возможно, вы захотите держать и более

в поле зрения, чем обычные ссылочные материалы, которые вы храните в картотеке. Последнее место отлично подходит для сопутствующих материалов, если вы их достаете время от времени, делая еженедельный обзор. Если нет, то лучше хранить сопутствующие материалы в отдельно стоящем шкафу или в отдельной «Отложенной» корзинке вашего стола или секретера.

Если вернуться к предыдущему примеру с переездом в новый дом, у вас могла бы быть папка «Новый дом», содержащая все проекты и детали, а также заметки по ландшафту и кухне и подвалу. В вашем еженедельном просмотре, когда вы подошли «Закончить обновление нового дома» в вашем списке «Проекты», вы бы достали новый файл «Новый дом» и просмотрели бы все заметки, чтобы удостовериться, что вы не пропустили возможных следующих действий. Тогда эти действия нужно будет сделать, перепоручить или внести в ваш список действий, и папку можно будет отложить, пока она не понадобится вам снова для дальнейших действий или следующего еженедельного обзора.

Многие люди, которые имеют дело с потенциальными или настоящими клиентами, пробовали создать папки для клиентов и/или контактно-управленческое программное обеспечение, чтобы «управлять счетом». Проблема здесь в том, что некоторые материалы это только факты или исторические данные, которые должны храниться до того момента, когда они могут понадобиться, и некоторые из них это действия необходимые для улучшения взаимоотношений. Последнее может быть более эффективно организовано в ваших списках действий. Клиентская информация может храниться в папках в файле общих ссылок по клиенту или в клиентской библиотеке. (Я использую Act! Из-за некоторых возможностей, которые он предлагает, позволяя мне связывать общую информацию о компании и отличительное взаимодействие с ключевыми людьми внутри компании. Это просто хорошая клиентская база данных). Если мне нужно позвонить клиенту, я не хочу иметь напоминание, нигде кроме, как в моем списке «Звонки».

### Организация обдумывания специальных проектов

В главе 3 я предположил, что у вас будут появляться идеи по поводу проектов, которые вы захотите сохранить, но они не будут являться следующими действиями. Это идеи попадут в широкую категорию «сопутствующие материалы проекта», например, что-то, что вы захотите выполнить на следующих выходных, чтобы прояснить некоторые важные компоненты в плане проекта. Эти мысли могут приходить в дороге, когда вы слушаете радио или читаете важную статью. Что вы делаете с этим материалом?

*Нет необходимости терять идею о проекте, теме или по вопросу.*

Моя рекомендация состоит в том, чтобы обдумать, где вы будете хранить ярлыки проекта или сами вопросы, как вы можете добавить информацию к ним в этом формате, и где вы можете хранить более обширные данные, связанные с ним. У большинства профессионалов будет несколько вариантов как хранить сопутствующие материалы, включая прикрепленные заметки к списку, организация цифровой информации в электронной почте и/или базах данных, и хранение бумажных файлов и заметок в ежедневнике.

*Прикрепленные заметки* Большинство программ по организации позволяют прикреплять цифровые заметки к списку или календарной записи. Если у вас есть список «Проекты» в программе, вы можете перейти к проекту, по которому у вас есть мысли, открыть или присоединить «заметку» к нему и впечатать свою мысль. Это отличный путь работы с мыслями по проекту. Если ваш список «Проекты» бумажный, вы можете прикрепить наклейку Post-it рядом с соответствующим пунктом в вашем главном списке или на

отдельном листке бумаге. В любом случае, вам нужно будет помнить о добавленной заметке, когда вы будете просматривать проект, чтобы использовать это.

*Электронная почта и базы данных* Электронная почта может содержать хорошую информацию, связанную с вашими проектами, которую можно хранить в соответствующей папке в ящике (просто следуйте инструкциям [Организация работы с электронной почтой](#) для «@Действия» и назовите ее, например, «@Проекты»). Возможно, вы решите создать цифровую базу данных, если у вас ее еще нет, для организации ваших мыслей по проекту или вопросу. Если ваша компания пользуется Lotus Notes, например, вы можете создать базу данных по проекту для личного использования или для коллективного пользования в вашей сети\*. Полезно взглянуть на некоторые другие типы баз данных на рынке, хотя бы для личного использования. Отлично иметь возможность вырезать и вставлять из сети или из электронной почты и сохранять данные по теме где-то или печатать свои собственные мысли. Исследуйте технологию и инструменты, которые у вас уже есть – просто изучите, как можно использовать все списки и приложения, в чем-нибудь типа Palm.

*Бумажные файлы* Отдельная папка с файлами, посвященная каждому проекту имеет смысл, если вы храните бумажные материалы, это элегантное решение, хотя и низкотехнологичное. Простота хранения и доступность хороша, для системы хранения общих ссылок – это что позволяет чувствовать себя комфортно при создании папки для хранения разрозненных заметок со встречи.

*Страницы в блокноте* Большое преимущество бумажных ежедневников с системой смены листов это то, что вы можете выделить целую страницу или группу страниц, для отдельного. Годами я использовал средний блокнот для списка «Проекты» спереди и «Поддержка проектов» сзади, где у меня всегда были пустые страницы для новых мыслей или планов, а также деталей по проектам в моем списке.

Каждый из описанных выше методов может быть эффективным в организации обдумывания проектов. Ключ в том, что вы должны постоянно следить за шагами по проекту в ваших заметках по проекту, и просматривать заметки так часто, как считаете необходимым.

Вы также захотите очистить ваши записи, когда они станут ненужными или невозможными, чтобы сохранить систему от вируса «устаревания». Я понял, что много пользы в фиксации таких идей, это часто помогает процессу обдумывания, потому что я довожу до конца каждую из них (большинство – нет!). Но я стараюсь не дать моим старым размышлениям оставаться рядом надолго, притворяясь, что они полезны, а на самом деле нет.

## **Организация данных не-действий**

Интересно, что одна из самых больших проблем с системами управления личной информацией, это то, что они смешивают действия, с большим количеством данных и материалов, которые имеют ценность, но не могут быть сделаны. Иметь хорошую законченную структуру для управления такими данными – так же важно как управление действиями и напоминаниями о проектах. Когда «то что нельзя сделать», не управляется правильно, это мешает всему процессу.

---

\* Многие пользователи Lotus Notes даже не понимают, что они могут использовать это, но фактически это один из самых сильных плюсов программы. Если у вас есть эта программа, осведомитесь у IT специалиста, есть ли у вас доступ и пусть он вам покажет, как работать с программой.

«То что нельзя сделать», попадает в две большие категории: ссылочные материалы и напоминания о том, что нужно сделать позже.

### **Ссылочные материалы**

Большинство того, что проходит через ваш стол и вашу жизнь – это ссылочные материалы. Они не требуют действий, но это информация, которую вы захотите хранить по разным причинам. Ваша главная задача – решить, как хранить так много информации, сколько места выделить, в какой форме хранить и где. В большинстве своем – это выбор, основанный на личных предпочтениях. Вам только нужно обратить внимание на ваш ссылочный материал, когда вы должны будете изменить свою систему в связи с тем, что в ней слишком много или мало информации.

Проблема для большинства людей в том, что весь их мусор это по-прежнему «мусор» – они еще не решили, что можно сделать, а что нет. Как только вы поймете, что к чему относится, и оставите ссылки, которые можно даже не перекладывать –

Это просто ваша библиотека. Ваше решение заключается только в том, насколько большую библиотеку вы хотите. Как только вы примените этот метод, вы можете развернуться настолько, насколько место (физическое и электронное) вам позволит. Когда я увеличил размер жесткого диска в своем компьютере, я стал хранить гораздо больше электронной почты в архивах. Чем больше, тем веселее, как я убедился, увеличение размера чистых ссылок не добавило физического размера.

### **Разнообразие ссылочных систем**

Существует множество способов организации ссылочных материалов и много типов инструментов. Далее я дам обсуждение наиболее обычных из них.

- Общие ссылочные материалы в файлах – бумажных или электронных
- Большая категория в файлах
- Rolodex и менеджеры контактов
- Библиотеки и архивы

*Ваша система хранения данных должна быть простой библиотекой, легко восстанавливаемой – а не напоминаниями о действиях, проектах, приоритетах.*

*Общие ссылочные материалы* Как я сказал, хорошая система хранения данных - важна для организации и работы с вашими входящими. Она должна справляться с большим объемом бумажной информации, которые имеют для вас ценность. В идеале вы уже сформировали свою систему общих ссылок, во время обрабатывания «входящих». Нужно, чтобы вам легко было хранить каждую бумагу, к которой вы, возможно, захотите вернуться позже, и ваша система должна быть неформальной и приемлемой для алфавитной системы общих ссылок, под рукой, на вашем рабочем месте. Если вы еще не организовали ее таким образом, вернитесь к главе 4 за помощью по этому вопросу.

Большинство людей легко справляются с 200-400 бумажных файлов общих ссылок и 30-100 электронных.

*Большая категория* Любой вопрос, который требует более 50 папок с файлами, должен, наверное, занять отдельную секцию или ящик, со своей алфавитной системой. Например, если вы управляете объединением корпораций и должны хранить много бумаг, возможно, вы захотите выделить 2 или 3 ящика (шкафа) для всей документации. Если садоводство,



плаванье под парусом или кулинария – это ваша страсть, возможно, вам понадобится, как минимум, целый ящик для этих увлечений.

Помните, что «область сосредоточения» имеет сопутствующие материалы, которые могут смешаться с другими «областями сосредоточения», вы можете прийти к дилемме, хранить ли информацию в общих ссылках или специализированных файлах для ссылок. Когда вы читаете отличную статью о деревянных заборах и хотите ее сохранить, она отправится в ваш ящик «Сад» или в общую систему с другой информацией по дому? Общее правило – лучше положить в общую систему ссылок, кроме строго определенных отдельных вопросов.

*Картотека и контактные менеджеры* Много информации, которую вам надо будет хранить, связана с людьми в вашей сети. Вам нужно будет следить за контактной информацией разного рода – домашними и рабочими телефонными номерами и адресами, мобильными, факсами, адресами электронной почты и т.д. В дополнение, если для вас это полезно, вы можете захотеть иметь информацию о днях рождения, именах друзей и коллег ваших домашних, хобби, любимых винах и еде и т.д. В профессиональном смысле, вы можете захотеть следить за датами начала работы, обзора представлений, достижений и целях и другой подобной информацией.

Секция телефон/адрес в большинстве ежедневников, проданных за последние 50 лет, пожалуй, самая используемая. Каждый должен помнить телефонные номера. Необходимо помнить, что это чистый и простой ссылочный материал. Не нужно никаких действий – это просто информация, которая вам может понадобиться в будущем.

Так что нет большой тайны в том, как организовать это, в стороне от логистики для ваших индивидуальных нужд. Единственная проблема теперь возникает, когда люди стараются установить свою Картотеку (Rolodex) как инструмент для напоминания о том, что им нужно *сделать*. Это не работает. Как только все действия, связанные с людьми, которых вы знаете, определены и поставлены напоминания, телефон и адресные системы больше не играют роль, кроме как нейтральных адресных книг.

Единственный вопрос теперь в том, сколько информации вам нужно хранить и где и с помощью какого оборудования нужно это хранить, чтобы иметь доступ в любое время. Ничто не совершенно, но так как цифровые инструменты сейчас легче использовать и подключать к большим базам данных, вы сможете хранить больше информации, вкладывая столько же или даже меньше усилий.

*Библиотеки и архивы: Личные уровни* Информация, которую можно использовать на разных уровнях. Возможно, вы найдете много чего-то, если вы копаете достаточно глубоко. Вопрос сколько хранить, как близко и в какой форме – все это будет меняться, давая разнообразие для всех ваших нужд и комфорт в использовании на разных уровнях. Будучи связано с вашей личной организацией и продуктивностью, это не сама суть, так как все ваши проекты и действия находятся в контролируемой системе, с которой вы работаете регулярно. Ссылочный материал во всех своих формах становится не более чем материалом для овладения и создания доступа в соответствии с индивидуальными склонностями и потребностями.

*Если материал только для ссылок, единственный вопрос в том, стоит ли он времени и места, необходимого для его хранения.*

Некоторая степень логичности всегда делает вещи проще. Что вам нужно иметь рядом постоянно? Это следует отправить в ежедневник или КПК, который всегда с вами. Что

вам нужно для встреч и событий? Это отправляем в портфель, ранец или сумку. Что вам может понадобиться, когда вы работаете в офисе? Это положим в личную файловую систему или храним в сети. А как насчет редких ситуаций, связанных с работой? Необходимую информацию можно хранить в архивах в отдельных файлах или вне поля зрения. Что вы можете найти в любое время, когда вам это понадобится в сети? Вам не нужно делать что-либо с информацией, если только она вам не понадобится, когда вы вне сети, в этом случае следует распечатать данные, пока вы в сети и хранить в файлах, которые вы можете взять с собой.

Вы видите, что вся эта личная организация ссылочных материалов – это всего лишь вопрос логики. Разграничение того, что можно сделать, от того, что нельзя – это ключ к успеху в этой области. Как только вы сделаете это, у вас появится полная свобода в управлении и организации такого количества ссылочных материалов, сколько вы хотите. Это индивидуальное решение, которое должно базироваться на отношении полученной ценности ко времени и необходимым усилиям, необходимым для выполнения.

### **Когда-нибудь/Возможно**

Последнее, с чем мы имеем дело в организации системы это как следить за тем, что вам может понадобиться в будущем. Это можно сделать во время путешествия, которое у вас будет в будущем, может быть связано с книгами, которые вы захотите прочитать, с проектами, которыми захотите заняться в следующий фискальный год, с навыками и талантами, которые захотите развить. Для полного выполнения этой модели вам понадобится вид «black burner» или «on hold» компонент.

*Когда-нибудь/возможно – это не то, что нужно выбрасывать. Это может быть очень интересным и творческим, чем вы когда-либо занимались.*

Есть несколько путей хранить вещи для просмотра позже, все они работают так, чтобы выбросить их из вашей головы, пока они вам не понадобятся. Вы можете положить их на разные версии списков «Когда-нибудь/Возможно» или занести их в свой календарь или на бумажную систему трудных задач.

### **Список «Когда-нибудь/Возможно»**

Вполне возможно, что когда вы разбираете все, что накопилось в вашей физической RAM, вы столкнетесь с тем, что вы не уверены, хотите ли это делать. «Выучить испанский», «купить Марси лошадь», «забраться на гору в Вашингтоне», «Построить гостевой коттедж» - вот типичные проекты, которые попадут в эту категорию.

Если вы еще не сделали это, я рекомендую создать список «Когда-нибудь/Возможно», не зависимо от того, какую систему организации вы используете. Затем пополняйте этот список подобными проектами, с которыми вы сталкиваетесь. Возможно, вы увидите, что этот список сам по себе и его пополнение станет причиной появления творческих идей всех видов.

Вы можете удивиться, увидев, что что-то из того, что вы заносите в список, действительно исполнится, почти без всяких усилий с вашей стороны. Если вы осознаете силу воображения для стимуляции изменений в восприятии и исполнении, легко увидеть, как список «Когда-нибудь/Возможно» перед вашим глазами, может привести много удивительных приключений в вашу жизнь и работу. Хорошо использовать возможности, когда они появляются, если вы уже определили и определили их как возможность. У меня был такой опыт: обучение игре на флейте и хождению под парусом – все это началось с этой категории для меня. В дополнение к вашим входящим, есть два больших источника

для списка «Когда-нибудь/Возможно»: ваше творческое воображение и список текущих проектов.

*Делайте инвентаризацию своих творческих грез* Что вы действительно хотите сделать, когда у вас будет время, деньги и желание? Напишите это в своем списке «Когда-нибудь/Возможно». Типичные категории включают:

- Что-то купить или построить для вашего дома
- Хобби, которыми хотите заняться
- Навыки, которым хотите научиться
- Исследование творческих выражений
- Купить одежду и аксессуары
- Купить игрушки
- Отправиться в путешествия
- Вступить в организации
- Внести пожертвования
- Что-то увидеть или сделать

*Переоценка текущих проектов* Теперь пора проверить ваш список «Проекты» с более профессиональной точки зрения (это позиция вашей работы и целей) и решить, можно ли перенести некоторые из ваших дел в список «Когда-нибудь/Возможно». Если вы понимаете, что каким-то проектом вы займетесь только в следующие месяцы или позже, перенесите его в этот список.

*Что находится в вашей власти сделать, то находится в нашей власти не делать этого.*

Специальные категории «Когда-нибудь/Возможно»

Скорее всего, у вас есть особенные интересы, для которых нужно многое использовать и делать. Довольно весело собирать это в списки. Например:

- Еда – рецепты, меню, рестораны, вина
- Дети – что вы хотите сделать для них
- Книги прочитать
- CD купить
- Видео купить/взять в прокат
- Культурные мероприятия посетить
- Идеи подарков
- Идеи в саду
- Сайты посмотреть
- Путешествия на выходные
- Идеи встреч
- Идеи вечеринок
- Идеи – разное (означает, что вы не знаете, в какой список их включить)

Такие виды списков – это что-то среднее между ссылками и «Когда-нибудь/Возможно». Ссылки, потому что вы просто собираете и добавляете в списки хороших вин или ресторанов или книг, чтобы просмотреть, когда вам нужно; «Когда-нибудь/Возможно»,

потому что вы можете захотеть просматривать эти списки регулярно, чтобы напомнить себе попробовать что-то из списка.

В любом случае, это еще одна отличная причина иметь систему организации, которая упрощает путь к исполнению того, что имеет для вас ценность и принесет разнообразие и интерес в вашу жизнь – не запутывая ваш разум и рабочее пространство нерешенными, незаконченными делами.

#### Опасность файлов «Хранение и просмотр»

Многие создают файлы «Хранение и просмотр» (или целый ящик), которые не очень подходят к категории «Когда-нибудь/Возможно». Они говорят себе: «Когда у меня будет время, я просмотрю это» - и папка «Хранение и просмотр» кажется подходящим местом для этого. Я не рекомендую такой вид подсистемы, потому что в каждом случае, с которым я сталкивался, клиенты «хранили», но не «просматривали», что приводило к появлению куч ненужной информации. Ценность «Когда-нибудь/Возможно» пропадает, если вы не проверяете ее.

Также существует большая разница между тем, что хорошо управляется, например, список «Когда-нибудь/Возможно», и просто местом для хранения «Всякой всячины». Обычно большинство этого хлама нужно выбросить, что-то отправить в «Читать/Просмотреть», что-то хранить в качестве ссылок, что-то занести в календарь или в файл трудных задач (см. стр. 173), чтобы просмотреть через месяц или в начале следующего квартала, а у некоторых можно выполнить следующее действие. Много раз после разбора чьих-то ящиков или файлов «Хранение и просмотр», я видел, что в них ничего не оставалось!

#### Использование Календаря для будущих действий

Ваш календарь может быть очень удобным местом для хранения напоминаний о том, что вы можете захотеть сделать в будущем. Большинству людей, с которыми я работал, было не удобно работать с календарем так, как могло бы быть; иначе они бы включали туда еще больше всего.

Одна из трех целей использования календаря – это информация для конкретного дня. Эта категория может включить множество вещей, но один из творческих путей использовать эту функцию – вносить то, что вы хотите выбросить из головы и вернуться к этому позже. Вот немного из мириады возможных вещей, которые вы можете включить туда:

- Напоминания для активизации проектов
- События, в которых вы хотите принять участия
- Катализаторы решений

*Напоминания для активизации проектов* Если у вас есть проект, о котором вам не нужно думать сейчас, но заслуживает фляжка в какой-то момент в будущем, вы можете выбрать подходящую дату и поставить напоминание о проекте в вашем календаре на этот день. Это нужно отнести в дневной календарь (а не временной), к тому, о чем вы хотите вспомнить в этот день; затем когда наступит этот день, вы увидите напоминание и вставите пункт как активный проект в список «Проекты». Вот типичные кандидаты на это:

- Специальные события с определенным временем (Например начало разработки нового продукта)

- Регулярные события, к которым вам нужно подготовиться, например, просмотр бюджета, ежегодные конференции, планирование событий или митинги (когда вам нужно добавить «ежегодную конференцию по продажам» следующего года в список «Проекты»?)
- Ключевые даты для определенных людей (дни рождения, юбилеи, праздники)

*События, в которых вы хотите принять участие* Наверное, вы постоянно получаете напоминания о семинарах, конференциях, социальных и культурных событиях, на которые вы собираетесь сходить. Решите, когда придет время и добавьте напоминание в календарь на конкретную дату – например:

- «Завтрак завтра в обществе предпринимателей»
- «Билеты на распродажу сегодня»
- «Специальное предложение по Австралии сегодня в 20:00»
- «Барбекю в церкви в следующую субботу»

Если вы хотите сделать что-то из этого, внесите напоминания в свою систему прямо сейчас.

*Катализаторы решений* Вам нужно принять важное решение, которое вы не можете (или не хотите) принять сразу. Все в порядке, если вы решили, что дополнительная необходимая вам информация должна прийти из внутреннего, а не внешнего источника (т.е. вам нужно подумать об этом).

*В порядке вещей, если вы решите не решать – в том случае, если у вас есть система для этого.*

(Очевидно, что дополнительные данные, которые вам нужны для принятия решения, должны быть отнесены к «Следующим действиям» или в список «Ожидающие».) Но чтобы перейти на допустимый уровень нерешенности, вам лучше иметь безопасную систему, которой вы можете доверять, чтобы вернуться к ее решению в будущем. Напоминания в календаре могут вам в этом помочь.\*

Вот некоторые типичные области в этой категории:

- Нанять/уволить
- Погрузиться/приобрести/продать/отделить
- Поменять работу/карьеру

Это слишком большой вопрос, я знаю, но забежите впереди спросите себя: «Есть ли такой вопрос, для которого следует создать напоминание в будущем, так чтобы я почувствовал себя комфортно, забыв о нем на некоторое время?» Если есть, поставьте напоминание в календарь.

#### «Система Напоминаний»

Один из элегантных путей для управления тем, что нельзя сделать сейчас, но можно будет сделать в будущем – это «Система напоминаний».\*\* Трехмерная версия календаря позволяет хранить *физические* напоминания того, что вы хотите увидеть или вспомнить – не сейчас, а в будущем. Это может быть очень функциональным, позволяющим вам

\* Если вы используете групповой календарь, нужно разделить виды напоминаний. В электронных календарях обычно есть категория «личное», ее можно использовать для заметок, которые никто не должен видеть.

\*\* Также можно назвать «Неизвестное», «Далее» или «Потом»

создать свою собственную почту и «высылать» письма самому себе в назначенный день. Я использую систему напоминаний годами и не могу себе представить, как без нее обойтись.

Система напоминаний – это простая система папки с файлами, которая позволяет использовать бумагу и другие физические напоминания так, что все, что вы хотите увидеть в определенный день в будущем «автоматически» появляется в ваших входящих.

Если у вас есть секретарь или ассистент, вы можете доверить как минимум часть этого задания ему или ей, если у него/ее есть рабочая версия подобной системы. Вот типичные примеры:

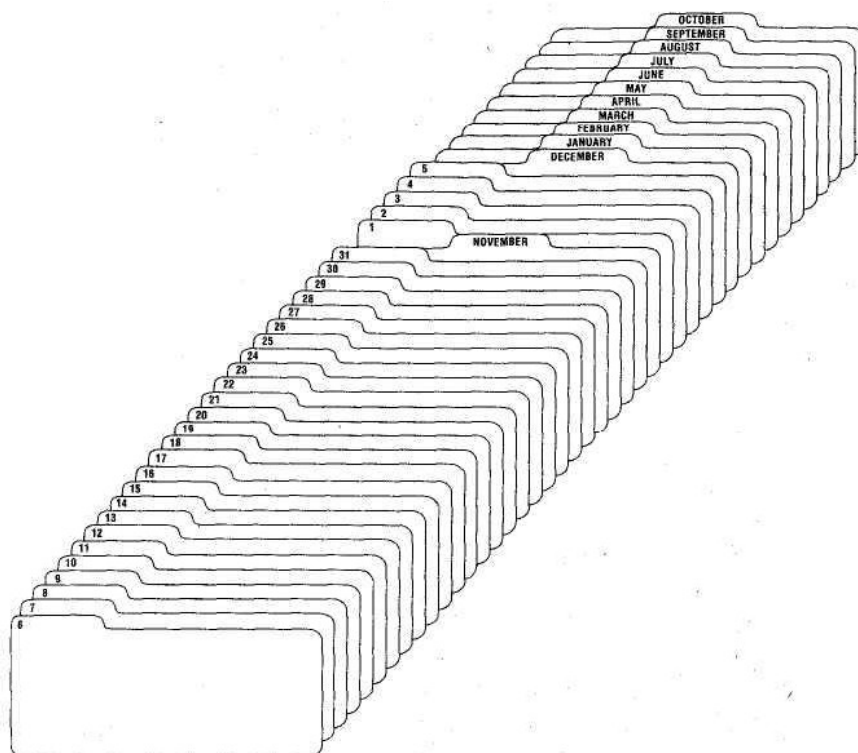
- «Напомни мне эту повестку дня в то утро, когда у меня будет встреча.»
- «Верни мне это в понедельник для повторного обдумывания.»
- «Напомни мне о поездке в Гонконг за две недели, и мы спланируем ее.»

Затем каждый день недели нужно вытаскивать и пересматривать папку данного дня.

Пока вы можете (и наверно, должны) утилизировать данные, чтобы держать их столько, сколько необходимо, я рекомендую это, если вы можете интегрировать это в свою жизнь, создайте свою «Систему напоминаний». В ней много полезных функций, некоторые из них вы можете использовать для себя в тех делах, за которые ассистент не отвечает. Я использую «Систему напоминаний» для управления: покупкой билетов для путешествий и подтверждений; бумажными указаниями к путешествиями, распорядками дня и картами; напоминаниями о событиях, которые приходят по почте; информацией о том, что «возможно, захочу купить» и т.д.

Хочу подчеркнуть, что «Система напоминаний» требует одной секунды в день, чтобы она работала, а отдача будет значительно больше, чем затраченные усилия.

*Установка «Системы напоминаний»* Вам понадобится 43 папки: 31 дневной файл, помеченные от «1» до «31», и еще 12 с названием месяцев года. Дневные файлы хранятся впереди, начиная с файла с завтрашней датой (если сегодня 5 октября, тогда первой будет файл «6»). Дальше следуют файлы с оставшимися днями месяца (с «6» до «31»). После файла «31» следует файл со следующим месяцем («Ноябрь»), а за ним – дневные файлы от «1» до «5». Затем файлы следующих месяцев (с «Декабря» по «Октябрь»). Следующий дневной файл переносится во входящие каждый день, и папка перемещается в конец дневных файлов. Таким же образом, когда впереди оказывается папка с месяцем (31 октября, после того, как вы опустошите файл, следующим будет файл «Ноябрь», а за ним дневные файлы с «1» по «31»), он переносится во входящие и переставляется в конец после других месяцев, чтобы представлять собой ноябрь следующего года. Это вечный файл, и в любое время у вас есть файлы на 31 день и на следующие 12 месяцев.



Большое преимущество использование папок с файлами для вашей «Системы напоминаний» в том, что они позволяют хранить актуальные документы (формы, которые понадобятся в определенный день, напоминания, которые следует пересмотреть тогда, телефонная записка, которая требует действий в определенный день и т.д.).

Чтобы эта система работала, нужно обновлять ее каждый день. Если вы забудете опустошить дневной файл, вы перестанете доверять системе важные данные и вам придется следить за ними по-другому. Если вы уезжаете из города (или не имеете доступа к системе на выходных), нужно проверить папки за те дни, когда вас не будет, *перед тем*, как уехать.

### **Проверочные списки: Творческие Напоминания**

Последний вопрос в личной системе организации, который заслуживает внимания, это проверочные списки, те рецепты потенциальных составных частей проектов, событий, ценных областей, интересов и ответственности.

Самые творческие проверочные списки часто генерируются в конце совещания с командой или компанией. Иногда они появляются, когда вы фокусируетесь на тренировке персонала или приеме на работу.

Когда я разбираю входящие с клиентами и просматриваю другие вещи, на которых они сконцентрированы, мы постоянно натываемся на такие «Напоминания для себя»:

- Заниматься более регулярно.
- Убедиться, что у нас есть оценочные формы для каждого тренинга.
- Проводить больше времени с детьми.
- Делать больше профилактического планирования для отдела.
- Поддерживать боевой дух в команде.
- Убедиться, что мы соответствует корпоративной стратегии.
- Следить за оплатой услуг клиентом.

Что делать с этими неясными внутренними обещаниями и областями внимания?

### **Сначала отделите обязательные проекты и действия**

Для большей части подобных вещей есть проект и/или действие, которое нужно определить. «Заниматься более регулярно» в *действительности* переводится для многих людей как «Установить программу регулярных упражнений» (проект) и «Позвонить Салли для предложений о личном тренере» (действие). В таких случаях *обязательные* проекты и действия должны быть определены и упорядочены в личную систему.

Но *есть* и то, что не очень подходит для этой категории.

### **Наброски ключевых областей работы и ответственности**

Такие вещи, как «Поддерживать хорошее физическое состояние» или «Физическое здоровье и жизненная сила» должны быть занесены в отдельный проверочный список, который проверяется регулярно. Существует много слоев конечных результатов и стандартов, имеющих психическое воздействие на вас и ваш выбор в любое время, и знать о них, на всех уровнях, это всегда хорошо.

Ранее я предположил, что существует как минимум шесть уровней вашей «работы», на которую ее можно разделить, и каждый этот уровень заслуживает признания и оценки. При полной проверке всего важного, что у вас есть, и разделении на уровни появится удивительный проверочный лист. Он может включить:

- Цели в карьере
- Служба
- Семью
- Отношения
- Сообщество
- Здоровье и энергию
- Финансовые ресурсы
- Творческое выражение

Затем, двигаясь ниже на уровень, рассматривая вашу работу, вы можете захотеть иметь напоминания ключевых областей ответственности, ваших сотрудников, ценностей и т.д. Этот список может содержать:

- Боевой дух команды
- Процессы
- Временные линии
- Проблемы персонала
- Объем работы
- Коммуникацию

Все эти пункты могут быть включены в списки в вашей личной системе в качестве напоминаний, чтобы держать правильный курс.

Чем более нестандартная ситуация, тем больше нужно контроля

Степень, в которой любому из нас следует содержать проверочные листы и внешний контроль, прямо связана с нашим незнанием области ответственности. Если вы давно



занимаетесь своим делом, и на вас нет давления для изменений в этой области, возможно, вам понадобится минимальная личная организация извне, чтобы контролировать ситуацию. Вы знаете, когда что должно произойти и как помочь им случиться, и ваша система в отличном состоянии, статус кво соблюден. Однако часто это не так.

Много раз вы будете обращаться к проверочным листам, чтобы сосредоточиться на нужных вещах, пока вы не вольетесь в то, что делаете. Если ваш исполнительный директор неожиданно исчез и вам нужно будет его заменить, вам понадобится иметь перед собой несколько обзоров и набросков, чтобы быть уверенным, что вы ничего не упустили. И если вы только что наняты на новую позицию, с новой ответственностью, которая еще не вполне вам знакома, вам понадобится структура контроля на первые несколько месяцев.

*Проверочные листы дадут вам знать то, о чем не стоит беспокоиться.*

Много раз я составлял списки областей, в которых работал, временно, пока все не становилось под моим контролем. Например, когда мы с моей женой решили создать новое направление в бизнесе, в котором мы работали много лет, я занялся областями ответственности, с которыми раньше не имел дела – а именно, бухгалтер, компьютеры, маркетинг, законы и администрация. Несколько месяцев мне потребовалось держать проверочные листы этих ответственностей перед собой, чтобы убедиться, что все пробелы заполнены и все под контролем. Как только управление бизнесом вышло на определенный уровень, мне больше не нужны были эти списки.

### **Проверочные списки на всех уровнях**

Будьте открыты к созданию любых видов проверочных листов при первой необходимости. Возможностей масса – от «Главных жизненных ценностей» до «Какие вещи взять в кемпинг». Создание списков по мере необходимости – это одна из сильных и простых процедур, которые вы можете ввести в свою жизнь.

Чтобы разжечь ваш творческий энтузиазм, вот список некоторых тем для проверочных листов, которые я видел и использовал многие годы:

- Личные ценности
- Области ответственности на работе (ключевые области ответственности)
- Проверочные листы для путешествий (что взять или сделать до поездки)
- Еженедельный обзор (все, что нужно просматривать и/или обновлять еженедельно)
- Компоненты обучающих программ (все, что нужно для того или иного события, от начала до конца)
- Клиенты
- Проверочный список конференции (все необходимое для конференции)
- Основные области (ключевые жизненные роли и ответственности)
- Ключевые люди в моей жизни/работе (улучшение отношений и развитие возможностей)
- График организации (ключевые люди и области для контроля и поддержки)
- Личное развитие (что регулярно оценивать, чтобы увидеть личный баланс и прогресс)

Чувствуйте себя свободно с проверочными листами, специальными и постоянными. Будьте готовы создавать и уничтожать их при необходимости. При правильном

использовании они могут очень повысить вашу продуктивность.

Если вы *собрали* все открытые дыры в вашей жизни и *работе*, проработали их по срокам и необходимым действиям, и *упорядочили* результаты в полную систему, которая содержит текущий и полный обзор – большой и маленький – всех ваших настоящих и «возможных» проектов, тогда вы готовы для выполнения следующей фазы в искусстве продуктивной деятельности без стресса – к процессу просмотра.

## **Глава 8. Обзор: поддержка работоспособности системы**

Цель нашей методики — вовсе не разгрузить ваш мозг, а сделать его работу более продуктивной. Чтобы получить желанную свободу и спокойствие, мыслительный процесс должен опираться на фундамент четко организованных обязанностей и дел. Вы должны быть полностью уверены, что вы делаете именно то, что нужно делать в данный момент, а то, что вы сейчас *не делаете*, делать сейчас и не нужно. Регулярный обзор вашей системы управления рабочим процессом и поддержка её функциональности — вот необходимые условия для осуществления такого рода контроля.

Скажем, если вы составляете список телефонных звонков, которые вам надо сделать, то до тех пор, пока этот список не будет *целиком* укомплектован, вы не сможете доверять вашей системе. Вашему сознанию по-прежнему придется лихорадочно запоминать, обрабатывать и напоминать вам о ваших делах и обязанностях. А уж теперь-то вы должны знать, что это у него не очень-то хорошо получается.

Все это говорит о том, что ваша система никак не может быть статичной. Чтобы оставаться эффективной и актуальной, она должна постоянно перестраиваться под ежедневные нужды и охватывать ситуацию по всем фронтам.

Вот две основные позиции на данном этапе:

- Что и когда вам нужно просматривать?
- Что и как часто вам следует проделывать, чтобы убедиться, что все работает как положено, лишая вас необходимости продумывать и запоминать дела самостоятельно?

Добротный обзор откроет для вас новый активный и прогрессивный тип мышления в основных сферах жизни. Такой тип мышления проявляется и в ходе сильной концентрации, и в процессе интуитивного мозгового штурма, а регулярный обзор вашей системы управления его ещё и усилит.

### **Что и когда просматривать**

Ваша индивидуальная система должна быть построена так, чтобы в любой момент вы могли обратиться к необходимой вам информации. Это, в общем-то, всего лишь здравый смысл, однако очень немногие поддерживают работоспособность своих систем на высшем уровне.

Например, если у вас выдалась свободная минутка и в то же время вам необходимо сделать ряд телефонных звонков, не поленитесь взглянуть на их список, быть может, вы сделаете один или пару звонков прямо сейчас, или хотя бы убедитесь что те, которые вы сейчас делать не станете, ещё могут подождать. Если вам с минуты на минуту надо будет бежать на встречу с начальником или с партнерами, просмотрите план этой встречи, чтобы быть в теме. Если вы едете в химчистку, чтобы забрать белье, обратите внимание, не проезжаете ли вы по пути какие-нибудь ещё места, куда вам надо было бы зайти.

*Просмотр нужных дел в нужное время, займет не больше нескольких секунд в день.*

На вопрос «Сколько времени в день вы тратите на просмотр вашей системы», я отвечаю «Столько, чтобы убедиться, что я все делаю правильно». На самом деле: тут две секунды, там — три — и все. Мои списки это в некотором смысле, мой офис — а этого многие

просто не понимают. Точно так же как вы прикрепляете желтые клейкие листки возле телефона, я прикрепляю их на списки «Следующих конкретных дел». После того, как вы собрали, обработали и организовали все ваши дела, вам понадобится всего несколько секунд в день для того, чтобы подогнать всю вашу систему под нужды конкретного дня.

### **Сначала посмотрите в ежедневнике**

Чаще всего вы будете просматривать ваш ежедневник (или файл напоминаний, если у вас таковой имеется) на предмет «боевых действий» и дел, с которыми надо разобраться. Во-первых, вам надо точно знать место и время всех назначенных на день дел и встреч. Например, зная, что с 8:00 до 18:00 встречи и совещания будут идти один за одним, и вам едва ли удастся выбраться на обед, вы будете уже более осознанно планировать остальные намеченные на день дела.

### **... потом список «следующих конкретных дел»**

После того, как вы просмотрите ваш ежедневник на предмет времени и места встреч и подготовите для них все необходимое, вы скорее всего полезете посмотреть список конкретных дел, которые вы смогли бы переделать в сложившейся ситуации. Если вы в офисе, просмотрите список телефонных звонков, список дел на компьютере и список мелких офисных обязанностей. Этот вовсе не значит, что надо кидаться и все это *выполнять*, вы просто будете знать, что именно вам надо переделать, сопоставите ваши планы со свалившейся на голову работой, чтобы адекватно расставить приоритеты и убедитесь, что вы все делаете правильно. Очень важно точно знать, что вы не упускаете ничего существенного.

Если в вашем ежедневнике проставлены все необходимые напоминания, а список следующих конкретных дел постоянно пополняется и редактируется, то это пожалуй и все, что вам придется просматривать чаще, чем раз в пару дней. Частенько я по много дней не просматриваю никакие другие списки только потому, что мой ежедневник так загружен, что становится ясно — ничем иным заниматься сейчас я просто не смогу.

### **Нужная информация в нужное время**

В любой момент может случиться необходимость заглянуть в любой из ваших списков. Скажем, вечером вы с супругом обсуждаете планы на завтра и вам надо убедиться, что вы не забудете ни одного из дел, которые вы собирались сделать вместе — тогда-то вы и захотите заглянуть в список домашних дел. Или например, начальник срочно вызывает вас побеседовать на предмет расстановки приоритетов компании, то вам очень кстати было бы иметь при себе ваш список проектов и список дел, что на повестке.

### **Обновление системы управления рабочим процессом**

Хитрость, с помощью которой поддержание вашей системы в рабочем состоянии становится возможным — это привычка освежать память и всю систему с более отдаленной позиции как бы приподнявшись над ней. Однако, если ваши списки давно выпали из реальности, сделать этого нельзя. И обмануть себя не удастся: как только ваши списки будут просрочены, вам снова придется держать все дела в голове. А это, пожалуй, и есть самая сложная задача.

Вы уже почувствовали вкус свободы от необходимости все держать в голове?

Обнаружили у себя способность к спокойному хладнокровному контролю ситуации?

Сможете ли вы теперь придерживаться правил, чтобы эти возможности сохранять?

Многолетние исследования доказали, что ключ к стабильности процесса управления — это еженедельный обзор.

## Сила еженедельного обзора

Безотносительно ваших намерений, скорее всего вам придется столкнуться с ситуацией, когда внешний мир начнет задавливать вас информацией быстрее, чем вы будете справляться с её организацией. Большинству людей от природы свойственно запутываться в информации. Мы наштапиговываем друг друга информацией на встречах и заседаниях, в нерабочее время посещаем события, на которых рождаются ещё десятки идей, а с ними и обязанности, которые мы тоже берем на себя, ввязываемся и участвуем в проектах, которые высасывают нашу творческую энергию подчистую.

*Чтобы знание было продуктивным, надо научиться отличать и лес, и дерево. Надо научиться объединять*  
*Питер Ф.*

Эта ошеломительная активность и является причиной острой необходимости еженедельного обзора. Такой обзор предполагает некоторую повторную обработку и перегруппировку информации. Он поможет вам держаться на плаву. Однако нет необходимости заниматься этой перегруппировкой тогда, когда у вас и без того хватает каждодневной работы.

Еженедельный обзор поможет вам лучше сконцентрироваться на важных для вас проектах и целях, которые могут просто потонуть в постоянно прибывающем информационном потоке и различного рода отвлекающих факторах, с которыми вам приходится иметь дело на неделе. Вам следует научиться говорить решительное «нет» большому количеству вещей — только для того, чтобы не попасть в водоворот, чувствовать себя комфортно и сохранять. Если вы выделите особое время, чтобы взглянуть на все ваши дела с более высокого уровня — с уровня проектов и целей — это уже будет серьезным продвижением к упрощению управления.

Что такое еженедельный обзор?

Говоря по-простому — еженедельный обзор — это то, что вам нужно сделать, чтобы освободить себя от необходимости держать все дела в голове. Он должен охватывать все пять ступеней управления рабочим процессом — так, чтобы могли вы с легким сердцем сказать: «Я абсолютно точно знаю, что я сейчас не делаю, но мог бы, если бы захотел».

Строго говоря, вот шаги, которые наверняка приведут вас к цели:

*Потеря документов.* Вытащите все бумаги и документы из ящиков стола, из карманов, из сумок и сложите все это в корзинку для поступающей информации для последующей обработки.

*Обработка заметок.* Просмотрите все газетные и журнальные вырезки, заметки, короткие записи со встреч и совещаний и многочисленные записи на вырванных из блокнота листах. Списки следующих действий, списки проектов, списки дел, выполнение которых вы ожидаете, а также списки «Может быть когда-нибудь» — тоже туда же. Поместите в систему хранения все попавшиеся вам справочные материалы. Определите, какие бумаги и документы относятся к категории «Прочитать/Обновить». И не делайте себе поблажек, выкидывайте все, что давно пора выкинуть.

*Содержимое ежедневника за предыдущие дни.* Просмотрите предыдущие дни ежедневника на предмет незаконченных дел, справочной информации и т.д. и переместите все это на те дни, которые ещё впереди. Будьте готовы закрыть предыдущую неделю ежедневника, не оставляя в ней никаких неоконченных дел.

*Страницы ежедневника предстоящей недели.* Просмотрите несколько страниц ежедневника вперед. Выпишите отдельно или поставьте особые напоминания на предстоящие события — словом, выделите их как-то для себя.

*Освободитесь от необходимости все держать в голове.* Запишите в нужные списки ваши новые проекты, идеи, дела, выполнения которых вы ожидаете, затем типа «может быть когда-нибудь» — все, что вы ещё не зафиксировали письменно.

*Список проектов (и далекоидущих целей).* Оцените и отметьте статусы проектов, целей и ожидаемых результатов и убедитесь, что в вашей системе напоминаний и конкретных действия для каждой из позиций этого списка отмечен следующий шаг.

*Список «следующих конкретных действий».* Отметьте выполненные действия и поставьте напоминания, чтобы определить следующие действия, которые необходимо выполнить.

*Список дел, выполнение которых вы ожидаете.* Пропишите необходимые действия для тех дел, которые ещё только предстоит завершить. Проверьте те дела, которые уже выполнены.

*Все относящиеся к делу проверочные списки.* Может что-то из того, что вы должны были сделать ещё не сделано?

*Список «Может быть когда-нибудь».* Просмотрите этот список на предмет каких бы то ни было дел и проектов, которые можно было бы начать осуществлять в самое ближайшее время, то есть на предстоящей неделе — их можно было бы поместить в список «Проекты». Вычеркните дела, которые перестали быть актуальными.

*«Висячие» файлы и файлы поддержки.* Пробежитесь по всем материалам, которые на данный момент находятся в работе на предмет новых конкретных действий, дел, выполнения которых вы ожидаете и завершенных дел.

Проявите смелость и творческий подход. Не появилось ли каких-нибудь новых, чудесных, творческих, смелых, а быть может даже провокационных идей, которые вы могли бы включить в вашу систему?

Весь этот процесс есть результат действия здравого смысла, однако мало кто его выполняет, а ведь это именно то, что следовало бы делать для того, чтобы обеспечить себе состояние спокойствия и хладнокровный контроль ситуации.

#### Нужное время и место для обзора

Важность еженедельного обзора неоспорима, и вас стоит выработать к нему привычку, а также обеспечить условия и инструменты для его выполнения. Как только вы наладите вашу организационную систему так, чтобы можно было работать спокойно и без напряжения, вам даже не надо будет каждый раз беспокоиться о том, что надо бы сделать обзор — ваша система сама вас к этому подведет.

А пока что делайте обзор раз в неделю? Отвлекайтесь на пару часов от работы — не выпадайте из неё целиком, а лишь приподнимайтесь над горизонтом повседневной рутины для того, чтобы по-прежнему оставаться в теме.

*«Подъем над горизонтом повседневной рутины» это тот самый наиболее типичный способ справиться с гигантским, превышающим границы разумного, потоком информации, это интуитивный процесс уменьшения дел до определенного минимума, с которым можно спокойно работать... В условиях перманентного поступления избыточной информации, возможность такого подъема скоро станет самым дефицитным ресурсом.*  
*Поль*

Если вы можете себе позволить такую роскошь как отдельный кабинет и пятидневная рабочая неделя, то я рекомендую выделять вам часа два времени в пятницу днем на то, чтобы сделать обзор. Я считаю это время наиболее подходящим и у меня на это есть три причины:

- События недели ещё свежи, и вы с легкостью можете сделать их полный обзор («О да, мне ещё надо убедиться, что я смогу с ней встретиться...»)
- Если вдруг обнаружатся дела, в ходе которых вам понадобятся ваши коллеги, то вы ещё сможете их выцепить, пока они не пропали на выходные
- Очень здорово расчищать свой рабочий стол перед выходными — вы уйдете с работы полностью готовыми к отдыху, и ничто не будет вас беспокоить.

Однако у вас может быть и ненормированная рабочая неделя. У меня, например, по субботам и воскресеньям дел не меньше, чем, скажем, по средам. Но мне часто приходится совершать длительные авиаперелеты, а это прекрасная возможность сделать обзор, чтобы оставаться в теме. Один мой хороший друг, менеджер одной из крупнейших в мире компаний, работающей в сфере авиакосмической промышленности, завел себе ритуал, который он совершает каждый воскресный вечер в своем домашнем офисе и в ходе которого разгребает сотни заметок и записок, которые в течение недели делал во время разного рода переговоров и совещаний.

Какой бы стиль жизни вы ни вели, подобный ритуал необходим и вам. Скорее всего, у вас уже что-то подобное есть. Если так, то укрепите свою привычку — пусть она станет частью вашей системы.

Для тех, у кого много срочной работы и тех, кто работает в домашних условиях, не имея возможности выделить время и место на какой бы то ни было обзор и перегруппировку — для них отыскать такое время является сложнейшей задачей. Наиболее подвержены стрессу те, кому по работе необходимо молниеносно реагировать и принимать много критически важных решений (например, маклеры высокого уровня или менеджеры по персоналу) и кто возвращается домой к детям, которым нет ещё и десяти лет и супруге, которая тоже работает. Самым удачливым из них приходится ежедневно тратить час на то, чтобы добраться из дому на работу.

Если это про вас, то вашей самой главной сложностью будет выделить-таки время на обзор и перегруппировку тогда, когда никто не стоит у вас над душой. Либо вам придется по пятницам задерживаться в офисе на некоторое время после работы, либо же вам придется выделить время, когда вы сможете спокойно и не спеша заняться обзором дома.

*Время для оперативного обзора.* Я приучал многих моих клиентов выделять в ежедневнике по паре часов по пятницам. Самой большой проблемой для них было совмещение процесса обзора и срочных дел, результаты которых критичны для дальнейшего продвижения проекта.

Это действительно непросто. Однако, опытные работники знают цену того, чтобы пожертвовать кажущейся срочностью ради действительно важного и они умудряются-таки создать себе островки времени для некоторого обзора.

Даже те, кто все-таки выделил время на осмысление работы, частенько грешат тем, чтобы «по быстренькому» сделать обзор в самых общих чертах, чтобы оставаться на гребне. Между кораблем и балом, необходимо осмыслить, отрефлексировать и перегруппировать наработанное для того, чтобы не потерять контроль над ситуацией. Если вы всерьез думаете, что все ваше «разное» разложено по полочкам, прояснено и оценено, то вы скорее всего обманываетесь.

*Самые лучшие идеи по работе не придут вам в голову, когда вы в офисе.*

## **Обзор «В перспективе»**

Да, на каком-то уровне вам придется прояснять более масштабные ожидаемые результаты, долгосрочные цели, перспективы и принципы, которые направляют и фильтруют ваши решения, т.е. делать обзор весьма общего характера.

Каковы ключевые цели вашей работы? Каков ожидаемый результат через год или через три года? Как будет двигаться ваша карьера? Этот стиль жизни вам идеально подходит? Вы делаете то, что хотите делать или же то, что вам делать надо в расчете на дальние перспективы?

*Мыслительный процесс это самое важное, но вместе с тем и самое трудное, как в бизнесе, так и в жизни. Строители империй проводят долгие часы в раздумьях... пока другие тусуются на вечеринках. Если вы сознательно не хотите приложить следующее усилие к мышлению... значит, вы попадаете в рабство лени и больше не сможете контролировать свою жизнь.  
Дэвид Кекич*

Побудить вас ориентироваться в перспективе и помогать вам принимать решения адекватные реальности, в которой все мы варимся - это сами собой разумеющиеся цели этой книги. Если вы полны рвения и кидаетесь прояснять перспективы, то убедитесь, чтобы они были прояснены на всех уровнях.

Как часто стоит такой обзор проводить — вам видней. Важный на этом этапе принцип, который мне хотелось бы подчеркнуть:

Вам надо оценивать вашу работу и жизнь соответственно определенным горизонтам, принимать правильные решения, в правильное время для того, чтобы поддерживать ясность сознания.

Итак, отправная точка всей этой персональной методологии сбора, обработки, организации и обзора: сегодня среда, 9:22 утра — что надо делать?



## **Глава 9. Выполнение: принятие оптимальных решений**

Итак, простой рабочий день. Как вы решаете, что именно делать по каждому проекту именно сейчас? Как я уже говорил, прислушайтесь к внутреннему голосу. Если же вас воротит от этого понятия, тогда назовите это иначе: встроенный компас, интуиция.

Это вовсе не значит, что надо плыть по течению. Я и сам шел таким путем и могу сказать, что на себе проверил полезность, не сказать острую необходимость этих уроков.\*

Как я говорил во второй главе, я выявил три модели расстановки приоритетов, которые оказали мне неоценимую услугу в процессе принятия решений:

- четырехкритериальная модель принятия решений
- тройная модель оценки каждодневной работы
- шестиуровневая модель обзора вашей собственной работы

*В конечном счете, вы всегда должны доверять своей интуиции. Однако эту степень доверия можно увеличить.*

Это показано в одной из версий иерархической модели — которая, на самом деле является вариантом типичной стратегической модели сверху вниз. Следуя методологии GTD, я решил, что небесполезно будет проработать систему приоритетов снизу вверх, то есть, я начну с самого приземленного уровня.

### **Четырехкритериальная модель принятия решений**

Помните, что вы принимаете решения, основываясь на четырех критериях, следующих в таком порядке:

1. Контекст (сопутствующие условия)
2. Время, которым вы располагаете
3. Силы, которыми вы располагаете
4. Приоритет

Давайте разберем каждый из критериев подробно с точки зрения усиления динамичности вашей поведенческой политики.

#### **Контекст**

Первое, что надо решить это что вы можете сделать прямо сейчас, используя имеющиеся под рукой инструменты. Телефон рядом? Можете ли вы поговорить с глазу на глаз с человеком, с которым вы планировали обсудить, по крайней мере, три дела? А может, вы сейчас в магазине, где вам надо что-то купить? Если же вы не можете выполнить то или другое по причине отсутствия инструментов или потому, что вы находитесь не там, где надо, это не должно вас сильно беспокоить.

Как я уже говорил, все напоминания надо группировать по контексту — «Телефонные звонки», «Домашние дела», «На Комьютере», «То, что надо отослать», «Передать Джо», «План проведения собрания персонала» и так далее. Критерий контекстов является первым в вашей системе критериев, и поэтому он может предотвратить лишние переоценки и пересмотры того, что надо сделать. Если вам надо переделать некоторое

---

\* Есть несколько способов миновать это. Вы можете игнорировать весь окружающий мир как таковой. Я делал это, получил колоссальный опыт и никому такого не пожелаю. Сдаться в плен своей интуиции — это все-таки слишком. Доверие самому себе — это более правильный шаг в сторону личной продуктивности.

количество дел согласно вашему «to-do»-списку, но вы не можете сделать большую часть, находясь в определенных условиях, вы заставляете себя продолжать менять решения по ним по *всем*.

Если вы застряли в пробке и единственное, что вы можете сделать — это звонить по сотовому — тогда вам надо будет вынуть только список телефонных разговоров, которые вам надо сделать. Ваши списки действий должны появляться и исчезать из поля зрения в зависимости от того, что вы можете сделать в данный конкретный момент.

Второе преимущество этого метода становится видно в ходе организации дел по критерию необходимого для их выполнения *физического* контекста, который сам по себе заставляет вас принять крайне важное решение по поводу следующих действий. Все мои списки организованы именно так: прежде чем решить, в какой из них помещать конкретное напоминание, я должен принять решение по поводу следующего конкретного действия (может, для него понадобится компьютер или телефон, или может, надо пойти в магазин). Люди, которые ведут смешанные списки дел, вынуждены потом плавать и в вопросах принятия решений.

Частенько я настаиваю на том, чтобы мои клиенты начинали структурировать свои списки по категориям на раннем этапе, на этапе разбора корзинки с входящей информацией потому, что это автоматически группирует их проекты в соответствии с реальными вещами, которые надо сделать для того, чтобы они начали двигаться.

### **Время, которым вы располагаете**

Второй фактор, которым следует руководствоваться — это количество свободного времени, которым вы располагаете и которое вы готовы потратить на это дело. Наверняка, если у вас через десять минут собрание, вы станете выполнять совсем иное действие, нежели то, что вы сделали бы, будь у вас в наличии два часа свободного времени.

Очевидно, что очень удобно знать, каким количеством времени вы располагаете. Инвентаризация всех напоминаний предоставит вам максимум информации по поводу того, что вам надо сделать и поможет подогнать действия в имеющиеся временные окна. Другими словами, если у вас перед встречей осталось десять минут, так и найдите для себя десятиминутное дело. Если же ваши списки содержат только «масштабные» и «важные» дела, то вы такого дела не найдете. Если же вам все равно нужно переделать массу мелких дел, то лучше всего впихивать их в короткие непонятно откуда берущиеся временные промежутки, случающиеся между крупными делами в течение дня.

### **Силы и энергия, которыми вы располагаете**

Несмотря на то, что вы можете увеличить запасы энергии путем смены рода деятельности и переконцентрации, этого будет недостаточно. Конец дня, занятого преимущественно марафоном сессий планирования бюджета, пожалуй, не самое лучшее время, чтобы звонить потенциальному заказчику или же начинать составление политики обзора выполняемых операций. В таких условиях лучше будет позвонить в авиакасса, чтобы поменять бронь на билеты, обработать некоторые расходы или просмотреть отраслевой журнал.

Также как наличие под рукой всех необходимых условий принятия следующих конкретных решений дает вам возможность управлять временными дырами, возникающими в течение дня, также осведомленность обо всем, что вам следует обработать поможет адекватно и грамотно распределить ваши физические силы.

*У всех у нас случаются моменты, когда мы мыслим очень продуктивно, и моменты, когда нам лучше бы не мыслить вовсе.*  
*Дэниэл Коэн.*

Я рекомендую вам всегда держать под рукой список дел, которые должны быть переделаны и в то же время не требуют каких-то невероятных усилий. И если вы не в форме, займитесь ими. Каждодневное чтение (журналы, заметки, каталоги), телефоны и адреса, которые надо бы внести в компьютер, прочистка файлов, бэкап содержимого ноутбука, да даже комнатные цветы полить или скрепки в степлере заменить — вот некоторые из сотен мелких дел, которые все равно придется выполнить. Вы можете оставаться продуктивным, даже если вы не в форме — а это одна из самых явных причин для того, что надо четко очертить границы вашей индивидуальной системы управления. Если вы не в форме: статьи и заметки, которые надо прочитать вылезают неведь откуда, файловая система засорилась по самый «некуда», лоток для поступающей информации забился до краев и кажется, что чтобы разобрать все это надо приложить невероятные усилия, вот тогда-то вы и стараетесь уклониться от дел вообще и чувствуете себя только хуже. Один из лучших способов увеличить свои силы — это позакрывать часть своих «открытых дыр», разобрать часть «разного». Так что вы всегда должны быть уверены, что под рукой найдутся такие несложные быстро выполнимые дела.

Эти первые три критерия (контекст, время и силы) обуславливают необходимость наличия полной всеобъемлющей системы напоминаний. Вы не всегда будете в состоянии продумать все это, так что необходимо, чтобы это уже было сделано. Если это уже сделано, то вы будете ориентироваться в делах гораздо лучше и сможете выбирать из намеченных действий те, которые уместны в сложившейся ситуации.

*Нет причин быть непродуктивным даже если вы сегодня и не в лучшей форме.*

## **Приоритеты**

Имея контекст, время и силы. Которыми вы располагаете, логичным следующим критерием принятия решения является относительный приоритет: «исходя из оставшихся условий, что для меня сейчас самое важное?»

«Как опеределить приоритеты?» Этот вопрос я нередко слышу от людей, с которыми мне случается работать. Этот вопрос рождается из их собственного опыта — опыта, когда перед ними оказывается гораздо больше дел, чем они могли бы выполнить. Они понимают, что предстоит принять несколько непростых решений, а некоторые дела нельзя будет выполнить вовсе.

Чтобы не беспокоиться по поводу несделанных за день дел, вы должны четко обозначить для себя границы своей ответственности, целей и ценностей. Этот процесс включает в себя регулярное сложное взаимодействие с целями, ценностями и направлениями деятельности вашей организации и других важных для вас людей, и ценность этих отношений для вас.

*Невозможно быть до конца уверенным в правильности своих решений, если не знаете наверняка, в чем заключается ваша работа.*

## Тройная модель оценки ежедневной работы

Расстановка приоритетов это, в сущности, определение важности, но важность относительно чего? В данном случае ответом относительно задач, которые вам надо решить: задач, которые вы сами перед собой поставили или же задач, которые вы от кого-то получили. Введем две конструкции, которые вам следует принимать во внимание. Они касаются определения, идентификации вашей работы. Помните, что несмотря на то, что эта методология распространяется в основном на вашу профессиональную деятельность, я использую слово «работа» в более широком смысле, имея ввиду все, что вам так или иначе надо выполнить в личном или профессиональном плане.

Сегодня ежедневная работа сама по себе является испытанием. Как я рассказывал ранее, в течение дня вы будете вовлечены в один из следующих типов деятельности:

- выполнения предопределенной работы
- выполнение работы по мере её появления
- определение, идентификация задач

Вы можете решать задачи, руководствуясь вашими списками; выполнять задания, которые поступают в непрерывном потоке или обрабатывать поступающую информацию и определять, какая работа должна быть проделана. И это просто здравый смысл. Но многие люди слишком легко попадают в ловушку второго вида деятельности — выполнения срочных, только что поступивших задач — и пускают другие два вида деятельности на самотек, что им сильно вредит впоследствии.

Скажем, сегодня понедельник, 10:26 и вы сейчас в офисе. Вы только что завершили незапланированный получасовой телефонный разговор с потенциальным клиентом, и от этого разговора у вас осталось три страницы малоразборчивых пометок. На 11 у вас назначено собрание отдела, это примерно через полчаса. Вчера вечером вы с супругой поздно вернулись от родителей и до сих пор чувствуете себя немного не в форме (вы обещали вашему тестю поговорить с ним насчет... чего?). Ваш ассистент только что положил перед вами список оставленных вам телефонных сообщений. Через пару дней вам предстоит провести основной сеанс стратегического планирования, а вы ещё не сформулировали должным образом свои мысли и идеи по этому поводу. Когда вы сегодня ехали на работу, обнаружили, что масло в машине надо бы поменять. А когда вы проходили по коридору, то столкнулись с начальницей, и она напомнила вам, что сегодня до совещания, которое намечено на три часа дня, она ждет ваших комментариев по предложению, которое она вчера вам отправила.

Готова ли ваша система управления к тому, чтобы справиться со всеми этими делами, которые свалились на вас сегодня, в понедельник в 10:26? Если вы все ещё пытаетесь удержать все это в голове и если вы до сих пор заносите в свои списки только критические проекты, то ответом на этот вопрос будет «нет». Я заметил, что многие гораздо более комфортно чувствуют себя в условиях кризиса и сюрпризов, нежели когда они контролируют, обрабатывают, организуют и оценивают ту часть работы, которая к этим самым кризисам не относится, а рассматривают её как нечто само собой разумеющееся. Очень просто оказаться «очень занятым» и «деловым», если вы держите в голове кучу необработанного материала, документов, над которыми вы потеряли всякий контроль и неотвеченных e-мейлов.

На самом деле, большая часть профессиональных или личных дел всплывают на какое-то время и именно тогда приобретают важность. Очень часто требуется, чтобы работник постоянно был на месте и мог выполнить вновь свалившиеся на него задания

незамедлительно. Например, когда ваш начальник вызывает вас к себе в кабинет на несколько минут, вы вынуждены уделить ему внимание. Или вы получаете от старшего менеджера запрос, который внезапно становится важнее всего того, что вы на сегодня запланировали. Или в ходе выполнения заказа вашего главного клиента вы сталкиваетесь с проблемой, и вам надо заняться этим немедленно.

*Гораздо проще впасть в водоворот срочных запросов и указаний, чем ковыряться с корзинкой приходящей информации, e-мейлами и прочим «разными» делами.*

Все это вполне понятные имеющие право на существование аспекты. Но беды начинаются тогда, когда вы обнаруживаете, что остальные пункты ваших списков ещё не просмотрены и не пересмотрены вами лично или вами и вашими коллегами. Вы можете быть спокойны по поводу работы, которую вы не делаете, только если вы точно знаете, что именно вы не делаете. А это требует регулярной организации содержимого вашей корзинки (определения вашей работы) и последовательного обзора полных списков всех расписанных задач.

Если вы осознанно предпочитаете выполнять срочную, только что появившуюся работу в ущерб тому, что вы распланировали, значит, это и есть единственно правильное поведение. Однако большинству все-таки не мешают улучшения в области прояснения, организации и пересмотра всех их списков проектов и действий. Если же вы позволяете срочным делам захватить вас в плен и при этом не знаете, что именно вы не делаете, то неотвратимым последствием этого станет беспокойство и чувство неудовлетворенности. Очень часто в стрессе и упадке эффективности обвиняют подобные «сюрпризы». Если же вы знаете, что вы делаете и что вы *не* делаете, то сюрпризы — это всего лишь ещё одна возможность проявить креативность.

Кроме того, когда вы подолгу игнорируете содержимое вашей корзинки и ваши списки, то оно в какой-то момент тоже становится срочной, горячей работой и добавляется к заданиям, которые непрерывно сыпятся вам на голову, только подливая масла в огонь.

Многие люди используют неизбежную необходимость выполнения срочных сиюминутных заданий, следующих почти непрерывающимся потоком для того, чтобы снять с себя ответственность за прояснение сути своей работы, разбор и организацию дел.

Очень просто соблазниться даже не таким уж и важным сиюминутным делом, особенно, если в вашей корзинке с приходящей информацией творится черт знает что, и вся система управления рабочим процессом давно вышла из-под контроля. Очень часто такое «беспорядочное управление» служит своего рода оправданием побега от бесформенных куч документов, которые требуют к себе предельного внимания.

Это-то и есть работа для гигантов интеллектуального труда. Очень немногие сформировались как специалисты в мире, где определение границ работы и организация огромного количества информации являются необходимостью. Но когда вы уже приобрели привычку и навык обрабатывать и помещать приходящую информацию в строго организованную систему, вам будет гораздо легче доверять себе по поводу того, что делать, что не делать и что делать вместо этого.

### **Искусство балансирования во времени**

В условиях аврала вам приходится перемещаться со скоростью света. Например, когда вы занимаетесь разбором корзинки, ваш помощник может зайти и сказать, что сложилась ситуация, требующая вашего немедленного вмешательства. Ничего хорошего — ваша корзинка все ещё ждет разгрузки. Пока вы дожидаетесь ответа на телефонный звонок, вы

проделяете обзор ваших списков и составляете представление о том, что вам предстоит сделать после завершения разговора. Когда вы ожидаете начала собрания, вы можете просматривать папку документов «Прочсть \ Просмотреть», которую вы захватили с собой. И когда неожиданная беседа с вашим начальником отнимает у вас время и сокращает его до десяти минут, вы сможете сориентироваться и решить, чем вам его занять с пользой.

В каждый момент времени вы можете делать только что-нибудь одно. Если вы прекращаете беседу с кем-то в его офисе, это не освобождает вас от обработки ваших списков и вновь приходящей информации. Фишка в том, чтобы чувствовать себя спокойно по поводу того, что вы решили делать.

Итак, как вы это решаете? Здесь опять же следует положиться на интуицию — насколько это задание важнее остальных? На какой период времени вы можете позволить себе забросить разбор вашей корзинки и просмотр материалов и чувствовать себя комфортно по поводу ваших же собственных решений делать то и не делать этого?

*Игнорировать непредвиденное (если бы это вообще было возможно) значит лишить себя особых возможностей, спонтанности и тех самых ярких моментов, из которых и состоит жизнь.  
Стефен Кови.*

Люди частенько жалуются на различные раздражающие факторы, которые отвлекают их от работы. Но подобные отвлечения неизбежны. Когда вы уже наловчились быстро идентифицировать поступающие задания, а ваша самоорганизация достигла такого уровня, что вы можете с умом использовать откуда ни возьмись появляющиеся временные дыры, тогда вы и переключаться с задачи на задачу сможете легко и просто. Вы можете обрабатывать электронную почту, когда ожидаете приглашения в конференц-зал для проведения собрания. Вы должны научиться свободно балансировать между рабочими потоками. А ваши решения должны зависеть от перспективных целей вашей компании и от ваших собственных целей.

Ваша конкурентоспособность напрямую зависит от вашего умения реагировать на неожиданности. Однако, в определенный момент, если вы забросили обзор и обработку, и дела вышли из-под вашего контроля, уделение внимания только срочной работе серьезно снизит вашу эффективность. Выполняйте срочную только что свалившуюся на голову работу не потому, что это движение по пути наименьшего сопротивления, а потому, что это работа, которую вам надо выполнить наряду со всей остальной.

В конечном счете, для того, чтобы решить, прекратить ли начатую срочную работу, вы должны четко представлять себе основной ход проекта и то, как все это вписывается в вашу собственную жизнь. И единственный способ, которым вы можете это узнать, это оценить вашу работу и вашу жизнь с разных сторон и на разных уровнях.

## Шестиуровневая модель обзора проделанной работы

Шесть уровней, о которых мы говорили во второй главе можно предствать, как шесть высот над уровнем моря:

- более 50 000 футов: жизнь
- 40 000 футов: трех- пятилетние перспективы
- 30 000 футов: одно- двухлетние цели
- 20 000 футов: границы ответственности
- 10 000 футов: текущие проекты
- уровень моря: текущие действия

Здравый смысл подсказывает, что каждый из этих уровней должен выравниваться по вышестоящему. Другими словами, ваши приоритеты должны выстроиться в обратную иерархию — сверху вниз. То есть если телефонный звонок, который вам надо бы сделать, расходится с вашими личными интересами, то, оставаясь в согласии с собой, вы его и не сделаете. Если структура вашей работы не соответствует тому, где вы должны оказаться через год, то вам стоит заново обдумать то, как вы определили для себя объекты концентрации внимания и границы ответственности, если вы хотите добраться до желаемого поста.

Давайте рассмотрим первый пример снизу вверх. Телефонный звонок (некое действие), который вы собираетесь сделать в рамках проекта, над которым вы сейчас работаете, должен повысить продажи (ответственность). Эта конкретная сделка поможет вам продвинуться вверх по карьерной лестнице (цель работы), потому что она направлена на освоение вашей компанией новых сегментов рынка (организационное видение). А это ещё приблизит вас к тому образу жизни, который вы для себя хотите. Как профессионально, так и в личном плане (жизнь).

Или, в обратном направлении: вы захотели стать на место вашего начальника и открыть в себе какие-то спрятанные таланты в определенной области, которая вам близка (жизнь). Тогда вы организуете под себя бизнес (видение), с некоторыми краткосрочными целями (цели работы). Это дает вам некоторые критичные роли, которые вам надо исполнять для того, чтобы включиться в процесс (ответственность), что должно привести к некоторым результатам (проекты). По каждому из этих проектов у вас будут какие-то конкретные действия, которые вы будете выполнять, как только сможете этим заняться (конкретные действия).

*Ваша работа заключается в том, проидентифицировать поставленные перед вами задачи, и потом посвятить себя решению оных целиком.*

Самый лучший способ добиться продуктивности и установить ненапряженный контроль — это сбалансированное управление на всех уровнях. На каждом из уровней необходимо идентифицировать все незавершенности, все неоконченные дела и все невыполненные обязательства. Без адекватной оценки ценности того, что на данный момент происходит, очень сложно браться за новые задачи. Что на автоответчике? Какие у вас планы насчет ваших детей? За что вы ответственны в офисе? Что заставляет вас изменить или создать что-то новое за оставшееся до конца года время? Все это незаконченности и незавершенные дела, которые давят на ваше подсознание, несмотря на то, что часто требуется углубиться во все это для того, чтобы проидентифицировать крупные цели и тонкости.

В настоящем моменте есть чуть-чуть волшебства. Меня всегда поражает, что на самом деле может сделать ясный обзор и понимание того, что происходит в данный момент. Выяснение точных деталей вашего текущего финансового положения, прояснение исторических особенностей развития компании, которую вы собираетесь купить, получение фактов о том, кто кому что сказал в приватной беседе может быть весьма полезным, не сказать, панацеей.

Выполнение задач и хорошее самочувствие это не что иное как желание быть осведомленным и управлять всеми делами, которые занимают ваше сознание. Это обязательное условие секрета искусства ненапряженной продуктивности.

*Самые лучшие условия для того, чтобы добиться успеха это здесь и сейчас.*

*Чарльз.*

### Обработка снизу вверх

С целью продуктивной регулировки вашей жизни, вполне закономерно было бы начать с прояснения сверху вниз. Решите насчет цели вашего пребывания на этой планете. Выясните, какой стиль работы и жизни наиболее подойдет вам для того, чтобы этих целей достичь. Какая работа и отношения этому поспособствуют? Какие ключевые действия вам надо предпринять прямо сейчас и что вы могли бы проделать чем быстрее, тем лучше для того, чтобы дать делу первый толчок?

На самом деле, вы можете начать расставлять приоритеты в любой момент на любом из уровней. Усилить осведомленность на каждом из уровней можно всегда. Я никогда не испытываю недостатка в видениях, которые мне надо детально разработать, в целях, которые мне надо переоценить, в проектах, которые надо проидентифицировать или создать, и в действиях, относительно которых надо принять решения. Хитрость заключается в том, чтобы уделять внимание именно тому, что вам нужнее всего в данный момент, и поддерживать тем самым всю систему управления в сбалансированном состоянии.

*Недостатка возможностей прояснения приоритетов на каком бы то ни было уровне быть не может. Обратите внимание на то, чему сейчас ваше внимание особенно необходимо.*

Целесообразно было бы руководствоваться приоритетами сверху вниз, потому как все, в конце концов, будет подчинено приоритетам, стоящим на ступень выше. Например, если вы потратите время на то, чтобы расписать проект, в котором вы на самом деле не нуждаетесь, а обнаружите вы это только потом, то лучше было бы изначально подумать о тех проектах, которые действительно принесут пользу. Проблема заключается в том, что без чувства контроля на исполнительных уровнях (текущие проекты и действия) и без внутренней веры в свою способность осуществлять управление на этих уровнях должным образом, все попытки самоорганизации сверху вниз приводят к чувству неудовлетворенности.

Я рекомендую двигаться снизу вверх — с практической точки зрения это лучше. Я работал с людьми в обоих направлениях и могу честно сказать, что вникать в мельчайшие детали контролирования ситуации, а потом смотреть на все это с более отстраненной позиции, с позиции далеко идущих целей придется в любом случае.

Первопричиной использования подхода снизу вверх является возможность расчистить физические полигоны, с которых вам предстоит начинать, а это позволит вам



сконцентрировать ваше творческое внимание на тонкостях и важнейших проблемах, которые вам предстоит преодолеть. Кроме того, именно этот метод обладает свойством высокой гибкости и предоставляет известную степень свободы, а также включает в себя мыслительную и организаторскую практику, которая будет эффективна безотносительно объекта вашей концентрации.

Неважно, над чем вы работаете в данный момент, изучить этот метод все равно стоит. Это поможет существенно ускорить процесс. А осознание этой вашей возможности поможет вам играть по-крупному. Это делает вас сильнее.

Несмотря на то, что на уровне «50 000 футов и выше» расстановка приоритетов наиболее важна, опыт показывает, что когда мы понимаем и учитываем все уровни проекта, с которыми мы работаем, и особенно уровень моря и «уровень 10 000 футов», мы выигрываем больше свободы и ресурсов, необходимых для более масштабной работы, к которой мы стремимся. Несмотря на то, что подход к управлению снизу вверх не является ключевой методикой, с практической точки зрения он является критичным фактором достижения продуктивности, сбалансированности, комфорта.

*Попытки управления сверху вниз, когда нижний уровень совершенно неясен — это, пожалуй, наименее эффективный способ управления.*

*Уровень моря.* Во-первых, проверьте, закончены ли ваши списки следующих конкретных действий, что само по себе уже является задачей непростой. Те, кто сосредотачиваются на сборе и идентификации неоконченных дел могут обнаружить, что они многое позабыли, перепутали и проидентифицировали неверно.

Если не считать ваш ежедневник, то у вас должно быть около пятидесяти следующих действий, дел, выполнения которых вы ожидаете, включая планы встреч и собраний. Если же это не так, то я сильно сомневаюсь, что вы действительно просмотрели все. Если же вы аккуратно следовали советам и рекомендациям второй части книги, то скорее всего, вам удалось охватить все. Если это не так, но вы хотите это сделать, тогда выделите время и пройдитесь ещё раз по главам от четвертой до шестой с полным выполнением тамошних указаний.

Если на этом уровне вы завершили контроль, то вы автоматически приобрели более устойчивое ощущение актуальных сейчас приоритетов, которого нельзя добиться иным путем.

*Уровень 10 000 футов.* Завершите обратку вашего списка проектов. Содержит ли он полный перечень ваших обязательств, которые требуют более одного действия, чтобы довести их до конца? Это создаст определенные границы своего рода «недельного» мира, в котором вы существуете, и даст вам возможность расслабиться на более длительный промежуток времени.

Если вы составили полный список того, что вы хотели бы, чтобы произошло в вашей жизни и работе, то вы обнаружите, что вы ещё не многого, что в ваших силах. Составление этого вещественного списка даст вам твердый фундамент, на котором можно будет принимать решения по поводу того, чем заняться в условиях появления временных дыр. В любом случае, когда люди завершают составление своего списка проектов, они обнаруживают, что есть некоторые вещи, которые можно сделать прямо сейчас для того, чтобы проект продвинуть.

Очень немногие располагают этими ясными определенными и понятными им самим данными, представленными в удобной форме. Эта информация должна быть под рукой до того, как начнется составление планов на день.

*Инвентаризация всей вашей текущей работы на всех уровнях поможет вам сконцентрироваться и выработать чувство приоритетов.*

И опять же, если вы строго следуете методологии GTD, ваши «Проекты» окажутся именно там, где им следует находиться. Большинству моих клиентов требуется от десяти до пятнадцати часов для того, чтобы осуществить сбор, обработку и организацию так, чтобы созданной системе можно было доверять.

*Уровень 20 000 футов.* Это уровень «обязательств текущей работы». Какие «шляпы» вы носите? В профессиональном отношении, это будет относиться к вашей теперешней позиции и работе. В личном плане, это будет включать роли, которые вы выполняете в своей семье, в обществе и по отношению к себе, как к мыслящей личности.

Возможно, какие-то из этих ролей вы уже идентифицировали и выписали. Если же вы недавно заняли новую позицию и заключили контракт, оговаривающий ваши права и обязанности, то это неплохой старт. Если когда-то вы проделывали упражнения по личностному целеполаганию и расстановке ценностей, то вы можете добавить наработанный тогда материал в общий фонд.

Далее я рекомендую вам завести список вроде «Области концентрации». Возможно, вам захочется разделить его на подсписки «профессиональное» и «личное», в этом случае придется их оба просматривать. Это один из самых полезных списков, которые вы можете составить в рамках самоорганизации. Он не потребует еженедельного пересмотра и поправок, которые необходимы списку проектов, более того, он будет рекурсивно действителен. В зависимости от скорости изменений в некоторых наиболее важных областях вашей работы и жизни, его можно будет использовать как некий показатель потенциальных проектов, скажем, каждые три месяца.

*Если вы до конца не уверены, в чем заключается ваша работа, она всегда будет казаться вам необъятной.*

Скорее всего, у вас есть от трех до семи сфер ответственности (кругов обязанностей) на работе и столько же в личной жизни. Ваша работа может включать такие сферы, как работа с персоналом, разработка систем, долгосрочное планирование, административная поддержка, маркетинг, составление расписаний, ответственность за оборудование, выполнение, качество контроля, управление привлечением и размещением ресурсов и так далее. Если же у вас собственный бизнес, то ваше внимание придется распределять по гораздо большему числу областей, чем если бы вы были сотрудником компании. Личная жизнь — это такие сферы, требующие внимания, как воспитание детей, супружество, религия, здоровье, работа по дому, финансы, саморазвитие, творческое самовыражение и так далее. Цель списка «Сферы концентрации» — предоставить вам уверенность в том, что вы правильно определили действия по каждому из ваших проектов и теперь можете организовывать ваши обязанности грамотно. Если бы вам надо было создать их баланс и объективно оценить их с точки зрения того, что вы делаете, и что не делаете, то вы наверняка смогли бы отыскать проекты, которые вы ещё не добавили в этот список, а надо бы. В ходе обзора вы можете решить, что некоторые сферы не нуждаются в каких бы то ни было изменениях. И напротив, вы можете заметить, что в одной из сфер вас что-то не удовлетворяет, и что надо было бы выделить это как отдельную проблему. «Сферы

концентрации» это на самом деле просто более абстрактная и общая версия «списка напоминаний», о котором мы говорили ранее.

Каждый, с кем мне приходилось работать в последние двадцать лет, обнаруживал на этом уровне какой-нибудь существенный пробел. Например, типичная «шляпа», которую «носит» менеджер — это «работа с персоналом». При ближайшем рассмотрении, большинство из них осознают, что в этой сфере им надо добавить один или пару проектов типа «Усовершенствовать процесс отслеживания выполнения».

Дискуссия «приоритетов» призвана объединить все эти уровни теперешних соглашений между вами и вашими коллегами. Если вы введете в игру этот проверочный список, то вы без сомнения получите в руки куда более мощный инструмент контроля, чем те, которыми обладают люди нашей эпохи. Путь от надежды к уверенности, в ходе которого вы будете принимать необходимые решения, будет долог.

*От 30 000 до 50 000 футов и выше.* Так как низшие три уровня оперируют текучкой — вашими действиями, проектами и сферами ответственности — то уровни, следующие выше, отвечают за факторы, направляющие ваше будущее. На этих уровнях тоже придется делать некоторую инвентаризацию, но она будет носить более обобщенный характер. Нечто вроде «куда именно я решил двигаться и верные ли я предпринимаю действия для движения в этом направлении?». Это может варьироваться от годовых целей вашей работы (30 000 футов) через трехгодичные цели вашей карьеры и сеть отношений (40 000 футов) до ориентации ваших жизненных целей и максимизации возможностей (выше 50 000 футов).

Я объединяю здесь три высших уровня потому, что часто ситуации не попадают под какое-то одно определение. Эта книга в большей степени является руководством по выполнению задач, нежели по целеполаганию, поэтому в этой области я не буду устанавливать каких бы то ни было четких правил. По природе своей это исследование может охватывать довольно обширные области, такие как бизнес-стратегии, организационное развитие, планирование карьеры и жизненные цели.

Для наших целей достаточно сконцентрироваться на реальной мотивации. Стоит ли изменить ваши стремления и цели — все это должно основываться на глубоком обдумывании, анализе и интуиции — и все это тема отдельной беседы. Наверняка существуют несколько вещей, которые вы можете проидентифицировать прямо сейчас и которые помогут вам в детальном анализе вашей работы.

Если бы вас попросили обрисовать вашу работу такой, какой вы видите её через 11-12 месяцев, или описать её природу на тот момент, с чего бы вы начали? На этом, более тонком, уровне, могут оказаться дела, ход которым необходимо дать вам, люди или системы, которые должны пройти путь развития для того, чтобы дать этим делам ход. И так как работа сама по себе представляет собой движущуюся цель, возможно надо проидентифицировать некоторые проекты для того, чтобы упрочить жизнеспособность результатов в этой области.

*Если вы не знаете, куда вы движетесь, вы никогда не узнаете и когда надо остановиться.*

В личном плане там, где вы могли бы сказать себе: «Моя карьера заморозится, если я не буду более твердо отстаивать мои интересы перед начальством». Или «Чем ещё будут заниматься мои дети в следующем году и что для этого должен изменить я сам?» Или «Какие приготовления я должен проделать, чтобы решить эту проблему со здоровьем, которую я недавно обнаружил?»

Вы должны с высока оценить: как движется ваша карьера? Как дела в личной жизни? Что делает ваша компания, чтобы улучшить миру и как это влияет на вас? Это вопросы одно-пятилетних горизонтов. Они заставляют задуматься.

Не так давно я работал с сотрудником одного крупного банка, и через несколько месяцев использования этой системы и ежедневного контролирования всего поля деятельности, он решил, что готов открыть свою фирму, которая будет заниматься разработками в области высоких технологий.

Поначалу мысль эта была пугающей. Но применение подхода снизу вверх заставила её выглядеть гораздо более доступной. Если вы участвуете в чем-то длительно больше полугода (замужество, дети, карьера, бизнес, искусство), то неплохо было бы обдумать, что надо сделать, чтобы управлять делами на всей продолжительности временного отрезка.

Вот вопросы, которые вы должны задать себе:

- Каковы далекоидущие цели моей компании, и какие проекты я должен реализовать, чтобы выполнить мои обязанности?
- Какие далекоидущие цели я поставил перед собой и что мне надо сделать, чтобы добиться их выполнения?
- Какие ещё существенные события могут повлиять на мое отношение к тому, что я делаю?

Вот примеры некоторых деталей, которые всплывают на этом уровне обсуждения:

- Склонная к изменениям природа вашей работы, высшие приоритеты компании. Вместо того, чтобы управлять продукцией ваших замороженных систем производства, лучше заключить субдоговор на выполнение работ с внешними фирмами.
- Направление, в котором, как вы чувствуете, должна развиваться ваша карьера. Вы видите себя на другой работе не далее чем через год, и вы должны приложить усилия, чтобы подняться до этой позиции.
- Направление организации, глобализация и продвижение. На горизонте замаячила перспектива командировок и принимая во внимания ваши предпочтения насчет стиля жизни, вы должны решить, как видоизменить ваши карьерные планы в соответствии с этой перспективой.
- Предпочтения в стиле жизни и необходимые изменения. Ваши дети подрастают и требуют все меньше внимания, в связи с этим ваши инвесторские интересы и желание жить в уединении возрастают.

На самом верхнем, самом важном уровне анализа вы должны задаться самыми основными вопросами. Зачем существует ваша компания? Зачем существуете вы? В чем соль вашего существования? Что направляет ваши решения? Это и составляет «общую картину», помочь разобраться с которой призваны сотни книг и гуру.

«Зачем?»: это наш общий главный вопрос. Вы можете организовать и структурировать все остальные области вашей работы и жизни, и тем не менее, если вы хотя бы немного не в теме, не осознаете самых глубинных целей, что вы на самом деле хотите или призваны сделать, вы будете чувствовать себя неуютно.

### **Избавление от необходимости постоянного размышления над приоритетами**

Выделите несколько минут на то, чтобы набросать мысли, которые пришли вам во время чтения этой главы, если, конечно, вы этого ещё не сделали. Чтобы ни всплыло в вашем сознании за это время, запишите это и перестаньте об этом думать.

Потом обработайте эти заметки. Подумайте, действительно ли вы хотите изменить то, что вы записали. Если нет, то выкиньте этот листок или положите его в папку «Может быть \ когда-нибудь» или ещё того лучше в папку «Мечты, которые я может быть когда-нибудь и задумаю осуществить, если придет фантазия». Возможно, вы захотите продолжить аккумулировать ваши далекоидущие планы и идеи и решите проделать это упражнение с соблюдением всех формальностей — например, набросать бизнес-план со свои партнерами, придумать и описать идеальную семейную жизнь, создать более подобную карьерную карту на следующие несколько лет, или просто пригласить персонального консультанта, который поможет вам решить для себя все эти вопросы. Если так, то занесите результаты этих измышлений в ваш список проектов и примите решения насчет следующих конкретных действий. А потом сделайте это или поставьте себе напоминание, чтобы сделать это позже.

Когда вы справитесь с этим, вы, возможно, захотите заняться обдумыванием развития проектов, которые вы определили, но ещё не продумали до конца во всех деталях. И вы захотите убедиться, что вы готовы к такого рода «вертикальной» обработке.

## Глава 10. Контроль над проектами

В главах 4 – 9 представлены все трюки и методы, которые могут пригодиться вам для того, чтобы добиться кристально чистого сознания. Это горизонтальный срез, который требует вашего внимания и действий на горизонтальном жизненном пространстве. Последний кусок этой мозаики этой методики — это срез вертикальный уровень — копание вглубь и стремление завладеть-таки журавлем, не смотря, что синица уже в руках, стремление которое только увеличит ваш творческий потенциал. А для этого вновь потребуется прочистка и активизация проектного планирования.

### Необходимость большей формализации планирования

Годы работы с тысячами специалистов убедили меня в том, что каждый из нас мог бы планировать наши дела и наши жизни тщательней и аккуратнее. И если бы мы делали это, мы освободили бы себя от излишнего эмоционального давления, и могли бы достичь более качественных творческих результатов, прикладывая к этому минимальные усилия.

Я понял, что самая крупная возможность улучшения планирования это вовсе не применения многочисленных техник детально разработанной, сложной организации проектов, которые используют некоторые профессиональные менеджеры проектов. Большинство тех, кому они могут понадобиться, уже имеют их или же имеют доступ к тренировкам или программному обеспечению, необходимому для их изучения. Наша реальная цель — это активизация и использование творческого потенциала, который у нас имеется или который мы *могли бы* наработать, в полную силу.

*На срединной стадии разработки каждый успешный проект выглядит, как катастрофа.  
Розабет Мосс.*

Основная причина недостаточной эффективности мышления — это дефицит систем управления потенциально неизменным количеством деталей, которые могли бы выявляться в качестве результата. Вот почему я рекомендую подход снизу вверх. Если вы уже потеряли контроль над текущими делами, вы и планировать не станете. Произойдет неосознанный откат. Однако, как только вы начнете использовать подобные системы, вы удивите, как высвобождается огромное количество креативного и конструктивного мышления. Если вы выработаете полезные привычки и займете средство усиления вашего творческого потенциала, ваша личная продуктивность начнет экспоненциально расти. В третьей главе я подробно описал пять ступеней процесса, который превращает абстрактную идею в нечто осязаемое.

Этот процесс суть совокупность практических трюков и техник, призванных облегчить естественный, неформальный процесс планирования, который я пропагандирую. Несмотря на то, что все эти предложения ни в коей мере не противоречат здравому смыслу, используются они нерегулярно и не так аккуратно, как следовало бы. Приучите себя использовать их как можно чаще вместо того, чтобы запоминать текущее положение дел в мельчайших подробностях с целью восстановить его на ближайшем формальном планировании.

*Вам следует разработать такую систему и внедрить такие трюки, которые заставляли бы вас как можно чаще, как можно проще и как можно глубже обдумывать ваши проекты.*

## Какие проекты вам следует планировать?

Большинство результатов, которые вы описали в вашем списке проектов не нуждаются в каком бы то ни было внешнем планировании помимо того, которые вы самым естественным образом осуществляете в уме, и в ходе которого принимаете решение для следующего конкретного действия. Например, для дела «Отвезти машину в сервис» единственное, что можно запланировать, так это посмотреть в телефонном справочнике номер ближайшего сервис-центра и назначить там время, когда вы привезете машину. Существуют два типа проектов, которые требуют хотя бы некоторого подобия планирования: (1) те, которые требуют внимания даже после того, как вы назначили следующее конкретное действие, и (2) те, насчет которых у вас только что появились потенциально полезные идеи.

Первый тип — проекты, которые вы уже определили, включают в себя другие детали и подробности, которые вы ещё не определили и не организовали — они требуют более детального подхода, нежели простое определение следующего конкретного действия. Для них вам придется прокрутить одну или более из четырех ступеней естественной модели планирования: цель и принципы, видение\результат, мозговой штурм, и\или организация.

Второй тип — проекты, по которым вам только что пришла идея — на пляже, в машине или во время переговоров — идея эта наряду с другими идеями по этому проекту, должна быть зафиксирована для последующего использования.

### Проекты, которые требуют идентификации следующих действий по планированию

Наверняка, вы сейчас можете навскидку назвать несколько проектов, которые должны быть конкретизированы более тщательно и прояснены. Например, приближается важная встреча, и вы знаете, что вы должны набросать темы разговора и подготовить соответствующие материалы. Или вам только что поручили координацию ежегодной конференции, и вы должны решить основные организационные вопросы её как можно скорее для того, чтобы иметь возможность перепоручать какие-то второстепенные дела. Или вы должны прояснить обязанности сотруднику, принятому на недавно созданную позицию в штате вашей компании. Если вы ещё не продвинулись ни на шаг, тогда примите решение насчет следующего конкретного действия *прямо сейчас* и запишите его в список дел по этому проекту.

А потом уже планируйте дальше.

#### Типичные шаги планирования

Наиболее привычные виды планирования — это мозговой штурм, организация, назначение встреч и сбор информации.

*Мозговой штурм.* Некоторые проекты, занимающие сейчас ваше внимание, потребуют от вас более глубокого осмысления; особенно это относится к тем, насчет которых вы ещё не решили, что вы будете делать после принятия решения. По всем по ним должно быть обозначено следующее конкретное действие вроде «Набросать идеи по проекту X».

Вы должны решить, когда и как вы собираетесь выполнить это действие, для того, чтобы знать, в какой список его поместить. Вам удобнее делать такие наброски на компьютере или вручную? Лично я при выборе инструмента, руководствуюсь интуицией, поэтому следующее действие у меня попадет либо в список «На компьютере», либо в список «Где бы то ни было» (потому что я могу рисовать карты памяти, где бы я ни находился, только бы ручка и бумага были под рукой).

*Организация.* Возможно, у вас есть такие проекты, для которых вы уже собрали немислимое количество материала, и теперь вам надо отсортировать и структурировать собранное. В таком случае вашим следующим действием будет «Организовать заметки по проекту X». Если вам придется проделать это в офисе (потому что именно там и лежат горы документов, которые вам удалось раскопать, и вы не собираетесь тащить их домой), тогда это действие должно оказать в списке «В офисе».

Если же вы носите все сопутствующие проекту материалы в папке или они у вас есть в электронном виде на ноутбуке, то тогда это действие следует внести в список «Где придется», если вы собираетесь обрабатывать информацию вручную, и в список «На компьютере», если вы собираетесь работать с электронной информацией или использовать специализированное программное обеспечение.

*Назначение встреч.* Частенько прогресс проясняется после того, как вы назначите встречу или собрание с людьми, которых вы хотели вовлечь в мозговой штурм. Это значит, что надо будет разослать всем приглашения по электронной почте или обзвонить всех и назначить время.

*Сбор информации.* Иногда следующим действием по проекту является сбор дополнительной информации. Возможно, вам надо поговорить с кем-то, чтобы получить от него информацию («Позвонить Биллу, спросить, что он думает по поводу совещания менеджеров»). Или вам надо просмотреть документы, оставшиеся с прошлогодней конференции («Просмотреть архивные документы Конференции»). Или покопаться в Сети на предмет актуальной информации по интересующей вас теме (Фирмы, занимающиеся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами).

### **Обдумывание проектов в разнорой**

Никогда не теряйте потенциально полезные идеи. Вы будете постоянно думать о том, что вы не хотите забыть, пока будете находиться в местах, никоим образом с вашим проектом не связанных. Например, вы едете в магазин и думаете при этом, как вы бы начали следующее собрание персонала. Или вы, стоя на кухне, взбалтываете соус для спагетти и тут вам в голову приходит замечательная мысль: презентовать всем участникам надвигающейся конференции сумки с корпоративной символикой. Или вечером сидя перед телевизором вы вспоминаете об ещё одном важном человеке, которого стоило бы пригласить в совет, состав которого вы формируете.

Если подобные инсайты не являются сами по себе следующими конкретными действиями, которые можно сразу внести в списки, то их нужно будет обрабатывать отдельно. Конечно, самыми важными инструментами, дающими вам возможность ничего не растерять — являются ваша корзина или лоток для входящих бумаг, блокнот, листы А4 (или эквиваленты этого) на работе и дома, а также их портативные версии на случай, если вы в пути. Важно не растерять все идеи до того, как вам представится возможность обработать их.

### **Инструменты для глубокого осмысления проектов**

Неважно, на какой стадии разработки проекта, у вас появились новые идеи, важно, чтобы инструменты для их обработки всегда были у вас под рукой. Как только вы их (идеи) зафиксируете, полезно было бы иметь возможность непосредственного доступа к ним в любой момент.



## Инструменты для обдумывания

Один из самых важных секретов придумывания идей и увеличения продуктивности — это использование феномена, когда форма обуславливает функции — классные инструменты, а стало быть и классные идеи. (Некоторые из моих самых удачных идей пришли мне в голову, когда я игрался со своим ежедневником в наладоннике, ожидая рейса в аэропорту!)

Довольно трудно сосредоточиться на чем-то больше, чем на несколько минут, если вы ничего не записываете. Особенно трудно, если вы в одиночестве. Если же вы постоянно фиксируете ход мыслительного процесса, создавая тем самым прочный фундамент для последующих измышлений, вы можете оставаться в теме по несколько часов.

*Удача влияет на все. Пусть ваша удочка всегда будет наготове — в ручье, в котором, казалось бы, ничего нет, может оказаться крупная рыба.*

## Письменные принадлежности

Пусть у вас всегда будут под рукой необходимые письменные принадлежности. Это нужно для того, чтобы вы не имели возможности дать себе поблажку, мотивируя её отсутствием инструментов, с помощью которых вы могли бы зафиксировать вновь приходящие мысли. Если у меня нет нужных инструментов, я не чувствую в себе сил для того, чтобы начать обдумывать проект или ситуацию.

И наоборот, неоднократно я выстраивал удивительные мысленные комбинации и весьма продуктивно планировал только потому, что мне хотелось держать в руках новенькую красивенькую шариковую ручку! Конечно, вы можете реагировать на хорошие канцелярские товары не так буйно, как я, однако, если мы с вами в этом похожи, то сделайте инвестицию в будущее — купите письменные принадлежности хорошего качества.

Я также рекомендую держать хорошие шариковые ручки там, где у вас может возникнуть желание или необходимость сделать заметку — особенно, дома, у телефона.

*Форма часто влияет на действие. Создайте себе условия для фиксации мыслей, и они появятся сами собой.*

## Бумага и блокноты

В дополнение к письменным принадлежностям рекомендуется всегда иметь под рукой блокнот и достаточное количество бумаги. Блокноты хороши тем, что вы можете записать идею на листке, вырвать его и положить в лоток с приходящими документами, где он и пролежит до тех пор, пока вам не представится возможность над этой идеей поработать. Возможно, вам захочется хранить некоторые из ваших неформальных карт памяти, вы можете складывать эти отдельные листы бумаги в специально выделенные для этого папки без необходимости переписывать их.

*Где ваш блокнот? Держите его поблизости.*

## Планшеты и доски

Если у вас достаточно места, то доски, на которых можно писать маркером и планшеты являются достаточно эффективными инструментами интеллектуального труда. Они предоставляют много места для записи идей, а иногда полезно держать их (идеи) перед глазами на протяжении некоторого времени до тех пор, пока вы работаете над одной темой. Доски, на которых можно писать маркером, хорошо вешать в офисе или в

конференц-зале, и чем больше они будут, тем лучше. Если у вас есть дети, я рекомендую вам повесить такую доску в детской (я бы очень хотел расти и иметь возможность осуществлять все, что только взбредет мне в голову!). Позаботьтесь и о том, чтобы у вас всегда были новые маркеры; очень обидно бывает подойти к доске и обнаружить, что все маркеры высохли и ни один не пишет.

*Как я узнаю, что я думаю до тех пор, пока не услышу, что говорю?*  
*Е.М. Форстер.*

Всякий раз, когда двое или более людей собираются что-то обсудить, один из них должен начать фиксировать ход беседы, но должен делать это так, чтобы видели остальные. Даже если вы стираете написанное через несколько минут, сам факт фиксации мысли способствует конструктивному мыслительному процессу, как ничто другое. (Мне, например, очень удобно делать пометки и записи на столе, на скатерти или даже на салфетках в кафе, если под рукой у меня нет блокнота).

### **Компьютер**

Я люблю думать, сидя за ноутбуком и пялясь в экран с текстовым редактором. Прекрасно, что многие вещи уже есть в некоторой электронной форме, готовые к последующему редактированию, копированию и помещению в другие программы. Как только я загружаю комп и вижу перед собой экран, я понимаю, что мышление заработало автоматически. Это ещё одна хорошая причина убедиться в том, что вы достаточно хорошо печатаете для того, чтобы максимально облегчить работу с компьютером, не сказать, сделать её приятной.

*Используйте ваш компьютер как стартовую площадку для организации мыслительного процесса.*

### **Вспомогательные структуры**

Наличие доступных инструментов координации мыслительного процесса в дополнение к письменным инструментам, существенно повысит продуктивность. Так же как бумага и ручка способствуют мозговому штурму, точно так же хорошие инструменты и наличие пространства для организации деталей проектов помогают осуществлению необходимого во многих проектах более четкого линейного планирования.

#### **Заведите блокноты, из которых можно легко вырывать листы**

Наличие хорошей системы хранения материалов общей направленности под рукой критично не только при обработке основного потока приходящей информации, но и при работе над проектами. Часто проект начинает проясняться только тогда, когда в нем функционируют существенные данные, когда он дополнен заметками и разносторонними материалами, а для этого вам захочется создать тематические папки, как только у вас появится, что туда поместить. Если же ваша система хранения слишком формальна (или же её вообще нет), вы рискуете упустить возможность своевременной концентрации на проекте. Сразу после того, как вы возвращаетесь со встречи, и на руках у вас несколько заметок касаясь забрезжившего на горизонте проекта, заведите под эти заметки отдельную папку и сложите их туда (конечно, после того, как вы примите решения насчет следующих конкретных действий).

Работая с людьми, я неоднократно замечал, что такое мелкое действие, как заведение папки под отдельную тему, папки, в которой вы могли бы собрать дезорганизованные заметки и потенциально относящиеся к делу материалы, существенно усиливает чувство

контроля. Это способ физически, визуально и психологически «приложить к этому делу руку».

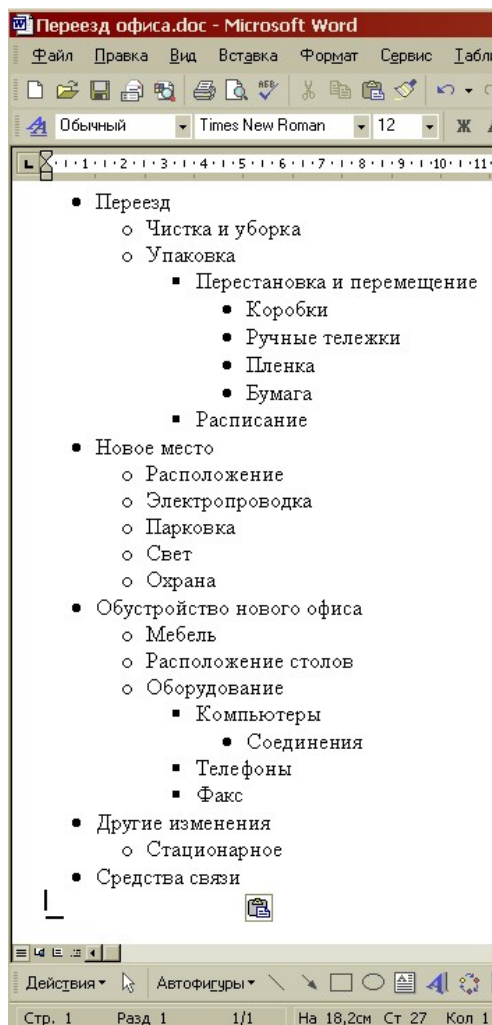
Если вы предпочитаете работать с блоком (в котором листы держатся на металлических кольцах, такие листы можно вынимать), то держите под рукой чистую запасную пачку листов, чтобы при возникновении нового проекта не испытывать затруднений из-за их недостатка. Даже если какие-то из проектов заслуживают отдельной пачки листов или даже отдельной тетради, на начальной стадии их развития это не так. И для того, чтобы накидать идеи по большинству ваших проектов достаточно будет одного или двух листов.

*Если у вас нет системы для фиксации плохих идей, то у вас нет и системы для фиксации идей хороших.*

### Программное обеспечение

В каком-то смысле разнообразие программного обеспечения представляет из себя просто-таки неизведанную черную дыру, в которой найти хорошие инструменты для «управления проектами» не так-то просто. В большинстве своем, приложения, разработанные специально для организации проектов, слишком навороченные, слишком сложные для того, чтобы адекватно функционировать с 98 процентами типичного контента. Они предназначены для очень маленького процента делового мира. Остальные же используют упрощенные версии подобных программ, потому как они менее формализованы и имеют более дружелюбный интерфейс. Я заметил, что не существует двух проектов, требующих одинаковой степени детализации и структуризации. Поэтому-то очень сложно создать такое приложение, которое подходило бы всем.

*Наброски в электронном виде.* Большая часть того, что человек хочет структурировать в своем мышлении относительно проекта, можно найти в любом приложении, имеющем простую функцию построения иерархии. Раньше я использовал программу Grandview, а сейчас использую Microsoft Word для такого рода планирования. Вот кусок наброска, который я сделал, когда планировал в последний раз:



Приложения для наброски идей замечательны тем, что они могут быть такими сложными или такими простыми, как требуется. Существует огромное количество программ, предоставляющих возможности такого иерархического структурирования.

Фишка в том, чтобы подобрать удобную именно вам программу, найти такую, в которой вы могли бы быстро разобраться со всеми заголовками и подзаголовками и прочими примочками. До тех пор, пока вы не разберетесь с программой до конца, вы не станете использовать её для обдумывания и организации.

И на самом деле не важно, куда вы положите сделанный вами черновой план, потому как вы сможете быстро достать его и просмотреть, если понадобится.

*Приложения для упрощения мозгового штурма.* Для упрощения мозгового штурма было разработано несколько приложений. Например, «Вдохновение» («Inspiration»), основанное на применениях техники карт памяти Тони Бьюзана (Tony Buzan). У этого приложения было несколько плюсов, но я все-таки предпочитаю использовать бумагу и ручку для менее формального и более быстрого процесса.

Проблема оцифровывания результатов мозгового штурма состоит в том, что на самом деле нам не надо оцифровывать их в таком виде, в котором они рождаются во время этого самого штурма — критичны выводы, которые мы делаем на основе этих сырых идей. Высокотехнологичные инструменты для мозгового штурма, такие как электронная доска и цифровой планшет, скорее всего не будут так полезны, как предполагают их производители. Нам надо фиксировать не столько творческий поток, сколько структуры,

которые мы возводим на его основе. Между сбором и обработкой и организацией есть существенная разница, поэтому для этих процессов и используются разные инструменты. Вы можете сваливать сырые идеи и вордовский файл.

*Приложения для планирования проектов.* Как я уже отмечал, большая часть приложений, предназначенных для упрощения проектного планирования требуют слишком большой тщательности и скрупулезности, которые в большинстве наших проектов вовсе не нужны. На протяжении многих лет я видел, как эти программы пробовали и отвергали, а не использовали как полезный инструмент. Они используются только в том случае, если были разработаны на заказ и удовлетворяют весьма специфичным требованиям того или иного производства или организации.

Я предполагаю, что в ближайшие годы появятся менее структурированные и более функциональные приложения, основанные на методах естественного планирования. А пока, пользуйтесь каким-нибудь простым и хорошим планировщиком.

### **Использование сопутствующих электронных заметок**

Если вы пользуетесь электронным ежедневником, вы можете делать сопутствующие плану отметки в поле для заметок, предусмотренном для каждого дня. Если сам проект у вас представляет собой пункт в списке в наладоннике или задачу в Microsoft Outlook, вы можете открыть сопутствующую секцию «Заметки» и записывать туда идеи, детали и подкомпоненты проекта. Только убедитесь, что не забудете потом просмотреть приложение, иначе все без толку.

### **Как все это можно реально применить?**

Ваш список проектов, также как и ваш список следующих конкретных действий должен быть адекватен моменту. Если это так, выделите время (от одного до трех часов), чтобы проработать «вертикальное» направление каждого из проектов.

В самом крайнем случае выберите наиболее важные или наиболее интересные вам проекты и сделайте некоторый сбор и организацию по ним, используя те инструменты, которые вам больше подходят.

Сконцентрируйтесь на каждом по очереди, сверху вниз. Когда вы это проделываете, задайтесь вопросом: «Что именно по этому проекту мне надо знать, зафиксировать или запомнить?»

*Наведите порядок на столе, создайте подходящие условия и принимайтесь за обдумывание проекта. И вы окажетесь далеко впереди многих.*

Возможно, вы захотите нарисовать фрагмент карты памяти, охватывающий несколько мыслей и идей по проекту, выделить под неё папку или файл. Возможно, у вас появятся какие-то простые списки, которые вы хотели бы прикрепить в качестве заметок в вашем электронном ежедневнике. Или же вы можете создать вордовский документ и записать идеи там.

Наша основная цель — сделать генерацию и фиксацию идей удобной. И приобрести привычку концентрироваться на намеченных результатах и незавершенных, подвешенных в воздух делах, прежде, чем вам придется это сделать помимо вашей воли.

*Пусть наше заблаговременное беспокойство станет нашим заблаговременным продумыванием и планированием.*  
*Уинстон.*

## **Часть третья. Сила основных принципов.**

### **Глава 11. Сила привычки собирать**

Во всех описанных в книге нехитрых техниках и моделях кроется гораздо больше, чем может показаться на первый взгляд, ведь они предлагают систематизированный способ сохранения состояния кристально чистого сознания, гарантируют высокий уровень личной и профессиональной эффективности, а этого уже достаточно для того, чтобы начать этими методами пользоваться.

Работа в этом направлении выявила некоторые существенные закономерности. В следующих трех главах я собрал опыт, приобретенный мной за последние двадцать лет, опыт более изящных и исчерпывающих результатов, нежели те, которых можно добиться, применяя основную методику.

Когда люди замечают, что вы легко и непринужденно управляетесь и организуете ваши общие с ними дела, соглашения и проекты, они начинают иначе смотреть на вас, начинают доверять вам совсем по-другому. Это и есть магия умения работать с «разным» и с неоконченными делами, которыми полна наша жизнь, магия, способствующая установлению психологического комфорта, повышению ваших коммуникативных воздействий, как личных, так и профессиональных.

#### **Личная выгода**

Как мне пришло в голову заняться сбором и сортировкой? Многие жалуются, что все просто ужасно, а сами чувствуют себя совсем неплохо. Как такое может быть?

Если вы прошли стадию сбора полностью, то вам наверняка знакома некоторая нервозность, неизменно возникающая в процессе. Описания типа «непреодолимое», «паника», «фрустрация», «утомление» и «отвращение» — вот что я слышу, когда я начинаю спрашивать слушателей моих семинаров по поводу их ощущений в процессе сбора. Итак, вы собрали стопку документов и разного рода дел. Есть ли в этой стопке что-то, что вы некогда отложили? Если есть, у вас появляется, связанное с этим чувство вины — «Я мог бы, должен был сделать это и раньше, и сейчас все уже было бы готово».

С другой стороны, испытывали ли вы облегчение и ощущение контроля над ситуацией после того, как расквитаетесь, разберете неоконченные дела? Большинство отвечают утвердительно. Как это происходит? Абсолютно противоположные эмоции, вызываемые одним и тем же процессом — раздражительность и облегчение, завал и ощущение контроля. В чем же дело?

Когда вы вскрыете первопричину негативных эмоций, вы обнаружите и способ избавиться от неё, как это случилось со мной. Если же вы начали испытывать удовольствие от этого процесса, значит вы на верном пути — вы сами уменьшаете негатив.

#### **Источник негативных эмоций**

Отчего появляются негативные эмоции? От того, что надо слишком много сделать? Нет, дел всегда слишком много. Если бы вы чувствовали дискомфорт только потому, что у вас гораздо больше задач, чем вы могли бы решить, это чувство никогда не покидало бы вас. Безумное количество дел — это вовсе не причина. Причина кроется в другом.

Как вы себя чувствуете, если кто-то вас подводит? Например, вы договорились о встрече на среду на 16:00, но никто не пришел и даже не позвонил. Что вы чувствуете? Я полагаю,

вы недовольны. Цена, которую приходится платить за нарушенные обещания — это утрата доверия, на котором строятся.

Но что это за дела в вашей корзинке с приходящей информацией? Договоры, которые вы заключили с самим собой. Ваш дискомфорт — это результат нарушения этих договоров — а это симптомы подорванного *доверия себе*. Если вы решаете набросать черновой план и не делаете этого, вы чувствуете себя не очень. Или, например, обещаете себе самоорганизоваться и не делаете этого — а результат — недовольство и чувство вины. Решили провести побольше времени с детьми и не сложилось — вот и пожалуйста! Нервозность, тяжесть на душе.

*Нервозность и чувство вины появляются не оттого, что у вас слишком много работы, это просто результат нарушения уговора с собой.*

### **Как предотвратить невыполненные обещания себе?**

Если негативные эмоции суть результат невыполненных обещаний, то вы можете пойти по одному из трех предлагаемых путей, чтобы предотвратить нежелательные последствия:

- Не давайте обещаний
- Выполняйте обещания
- Пересматривайте обещания

Все это годится для того, чтобы избавиться от неприятных ощущений.

#### **Не давайте обещаний**

Клёво наверное, взять стопку старых документов, решить для себя, что они на фиг не нужны и все их скопом тут же выкинуть. Один из способов разбираться с неоконченными делами — это говорить «нет»!

Вы поднимитесь сами, если занижите свои стандарты. Если вас не заботят вещи, находящиеся ниже определенного уровня — уровня, где находятся ваши родительские обязанности, система образования, корпоративная мораль, коды программ — значит и головной боли меньше.\*

Однако я сомневаюсь, что вы станете занижать планку. Но, поняв однажды, что это такое, впоследствии вы будете давать меньше обещаний. Я знаю это наверняка потому, что я прошел через это. Я давал обещания направо и налево просто для того, чтобы получить одобрение окружающих. Когда же я осознал цену, которую мне придется платить за каждое несдержанное обещание, я стал задумываться о тех обещаниях, которые я уже дал. Один страховой агент, с которым мне случилось работать, описывает преимущества внедрения этой системы так: «Раньше я просто говорил всем и каждому «ОК, я это сделаю», потому что не понимал, как много мне придется сделать. Сейчас, когда у меня есть полный перечень предстоящих мне задач, я все чаще вынужден говорить: «Извините, не могу». Удивительное дело, вместо того, чтобы расстраиваться из-за отказа, все удивляются моей дисциплинированности!»

---

\* В мире «помоги себе сам» бытует расхожая концепция, что концентрация на ценностях может существенно упростить жизнь. Я же утверждаю обратное: причиной генерации непреодолимого потока дел, в котором люди просто-таки утопают, являются именно ценности. Не обманывайте себя — чем больше вы концентрируетесь на ценностях, тем больше появляется вещей, за которые, как вам кажется, вы должны отвечать. Расстановка ценностей может помочь вам в принятии решений, но не думайте, что она поможет вам что-то упростить.

*Составление объективного перечня задач и обязанностей поможет вам говорить «нет» с большей настойчивостью.*

Другой мой клиент, работник компании занимающейся консалтингом малого бизнеса, недавно сказал мне, что составление перечня предстоящих работ избавило его от дополнительных волнений и стресса. Привычка складывать то, что затрагивало его внимание, в корзинку помогла ему переоценить, хотел ли он вообще *что бы то ни было* с этим делать. Если он не хотел писать заметку о каком-то деле, чтобы положить её в корзинку, он просто бросал дело!

Я считаю такой подход зрелым. И самое лучшее в этом подходе то, что когда вы не самом деле берете на себя ответственность за какое-либо дело, вы дважды подумаете о том, давать ли себе какие бы то ни было обещания, которые вам вовсе не нужно или просто не хочется выполнять. Незнание того, что вам предстоит сделать, это все равно, что обладание кредитной картой, баланс или лимит которой вам неизвестен — так гораздо проще быть безответственным.

### Выполняйте обещания

Другой очевидный способ избавиться от гнетущего состояния это расквитаться со всеми делами и иметь полное право отметить их как законченные. На самом деле нам нравится решать задачи до тех пор, пока нас не покидает ощущение, что мы что-то уже завершили. Я уверен, что если вы завели привычку выполнять дела, требующие менее двух минут времени, вы получили некоторую психологическую выгоду. Большинство моих клиентов прибывают в восторге после двухчасового разбивания корзинки, а все потому, что они умудряются выполнить огромное количество двухминутных дел.

*Из напряжения проделывания — в спокойствие  
завершенности.  
Вудраф*

Можно приятно провести выходные, разбирая мелкие дела и проблемки, накопившиеся вокруг ваших домашних дел и личной жизни. Когда вы разберетесь со всем этим «разным», с крупными и мелкими незаконченностями, и найдете их в вашем списке, то какая-то часть вашего сознания, несомненно, захочет их из этого списка вычеркнуть.

Все мы жаждем побед. И замечательно, что для того, чтобы получить удовлетворение достаточно нагрузить себя выполнимой работой.

Случалось ли, что вы выполняли какое-то дело, которого изначально в ваших списках не было, а потом вы его туда записывали и сразу вычеркивали? Если да, ты вы меня понимаете.

*Гораздо легче разрешать соглашения, когда вы точно знаете,  
в чем они заключаются.*

Однако, здесь другая сложность. Как вы чувствуете себя, если все ваши списки выполнены, и притом вполне успешно? Да вы скорей всего будете полны творческой энергии и станете скакать до потолка. Конечно. А теперь угадайте, что у вас будет через три дня?

Правильно — другой список, и причем, гораздо больший! Вы будете так чудесно чувствовать себя после того, как выполните все дела, что возьметесь теперь за проекты более масштабные, удовлетворяющие вашим новым амбициям.



И не только это. Если у вас есть начальник и если он заметит вашу возросшую компетентность и продуктивность, что он станет делать? Конечно — он вас ещё больше нагрузит! Это правило профессионального развития: чем лучше вы становитесь, тем большего от вас требуют.

Итак, если вы не желаете понижать собственные стандарты или не можете прекратить выполнять все больше и больше задач, тогда у вас есть ещё один, третий путь избежания стресса.

#### Пересмотрите свои соглашения

Представьте, что я назначил вам встречу на четверг на 4 часа, но после этого мои обстоятельства изменились, и, учитывая новую расстановку приоритетов, я решаю с вами в четверг в 4 *не* встречаться. Но что я должен сделать, чтобы поддержать честность отношений вместо того, чтобы просто не прийти? Правильно — позвонить и перенести встречу. Пересмотренное соглашение это не нарушенное соглашение.

*Только прощение способно позволить оптимистично смотреть в будущее.  
Отец*

Действительно ли вы понимаете, почему перенос всех ваших тревог и размышлений на бумагу так, чтобы они все оказались перед глазами, существенно улучшает самочувствие? Потому что при этом вы автоматически пересматриваете все соглашения с собой, обдумываете их и начинаете выполнять или же говорите себе: «Нет, не сейчас». А проблема-то заключается в том, что невозможно пересмотреть соглашения с собой, если вы их все не помните!

Тот факт, что вы не можете упомянуть, обещали ли вы себе это, вовсе не означает, что на вас теперь нельзя положиться. Любого психолога спросите, проецируется ли на прошлое и будущее тот отдел вашей памяти, в котором хранится перечень неоконченных дел — да, нет, конечно. Он живет сегодняшним днем. Это значит, что если вы решили куда-то пойти и напоминание об этом есть только в вашей кратковременной памяти, то какая-то часть вас будет вести себя так, как будто вам *постоянно* надо туда идти. А *это* ведет к тому, что если вы там образом запомните два дела, то это автоматически приведет вас к стрессовому состоянию — вы ведь не можете делать два дела одновременно.

Как и у большинства людей, у вас, наверное, есть дома какое-нибудь хранилище, типа гаража, который вы когда-то (может даже лет шесть назад!) дали себе обещание расчистить. Так вот какая-то часть вас действительно думает, что вы должны были расчищать гараж 24 часа в сутки все последние шесть лет! Неудивительно, что люди так устают! Слышите ли вы свой внутренний голос всякий раз, когда ходите мимо гаража? «Чего это мы мимо идем?! Разве нам его почистить не надо?!» Вы теперь даже и в гараж-то не ходите потому, что не в силах выносить эту вечно жалующуюся и ворчливую часть себя. Если же вы хотите этот голос заткнуть, у вас есть три способа, чтобы это соглашение с собой разрешить:

1. Снизьте свои стандарты по поводу гаража (возможно вы уже это сделали): «Ну да, у меня в гараже бардак. И что с того?»;
2. Выполните обещание — уберитесь в гараже;
3. В конце концов запишите «Разобрать в гараже» в список «Может быть когда-нибудь».

Тогда, при еженедельном просмотре этого списка, глядя на этот пункт, вы будете

говорить себе «Нет, не на этой неделе». И когда вы пойдете мимо гаража в следующий раз, вы уже ничего не услышите, разве что: «Аха! Не на этой неделе».

Я серьезно. Я полагаю, этой части вашего сознания абсолютно все равно, заключили ли вы с собой соглашение об уборке в гараже или о покупке компании. Для неё и то, и другое — простые соглашения — выполненные или невыполненные. Если вы что-то держите только внутри себя и не выполняете в данный момент, это автоматически становится невыполненным соглашением.

### **Радикальный переход от традиционного тайм-менеджмента**

Это метод кардинально отличается от традиционного тайм-менеджмента. Большинство традиционных моделей оставляют в вас чувство, что если какое-то дело не так важно, то не важно и отслеживать его, обрабатывать и разбираться с ним. На мой взгляд, рассуждая хотя бы в терминах нашего бессознательного, это неправильно. Так работает наше сознание, однако, каждое соглашение должно осуществляться на сознательном уровне. А это значит, им надо заняться, проидентифицировать его, найти ему подходящее место в вашей системе самоорганизации и регулярно просматривать. Если же этого не произойдет, то такое дело, без сомнения, отнимет гораздо больше физической энергии, чем заслуживает.

Я полагаю, все, что вы храните только в кратковременной памяти так или иначе будет отнимать больше сил, чем оно того стоит. Всё, все неоконченные дела и проекты надо обязательно собрать вовсе не потому, что они равноценны, а как раз потому, что они *неравноценны*. Незавершенные дела, все как один, создают чувство тяжести, и отнимают уйму времени.

### **Как много надо собирать?**

Вы почувствуете себя лучше, если будете собирать все, что ещё не собрали. Например, вы говорите себе: «Когда я в следующий раз окажусь в магазине, надо будет купить масла», так вот если вы это запишите в ваш список, вы почувствуете себя намного лучше. Или вы вспоминаете, что надо позвонить в банк и записываете это на листок, что лежит у телефона, вы опять же начинаете чувствовать себя лучше. Но это несравнимо тем, что вы ощутите, когда будете знать, что записали в списки *все*.

Когда вы почувствуете, что в памяти не осталось ещё каких бы то ни было дел, которые следовало бы записать? Только тогда, когда не останется ничего. Даже если какая-то часть вашего сознания хотя бы подозревает, что вы ещё не все собрали, то вы не сможете сказать наверняка, какой процент незафиксированных дел остался у вас в голове. Как же узнать, что собрано все? Можно считать, что вы собрали все, когда в памяти не всплывают напоминания о чем бы то ни было.

Это вовсе не значит, что ваша голова останется пустой. Если вы в себе, ваше сознание будет постоянно на чем-то концентрироваться. Но если вы сосредотачиваетесь на чем-то одном, а не пытаетесь ухватить одновременно несколько дел, вы будете в теме.

Я полагаю, что вы все-таки предпочтете использовать свои интеллектуальные возможности, чтобы *обдумывать проекты*, а не для того, чтобы *думать*, «как бы их обдумать». Вы хотите приносить *пользу*, обдумывая дела, а не просто постоянно напоминать себе об их существовании. Для того чтобы полностью оценить продуктивность этой позиции, вам надо её занять. Надо будет сосредоточиться и выработать привычку фиксировать даже самые мелкие соглашения с собой сразу, как только они приходят вам в голову. Как можно более полная форма сбора вкупе с привычкой фиксирования новых дел сразу после их появления, существенно увеличит.

## Когда привычка фиксации дел становится корпоративным стандартом

Что случается, если всем участникам команды, будь то супружество, отдел организации, команда персонала, семейство или целая компания — всем участникам можно доверять — они не дадут ничему просочиться в трещины? Честно говоря, когда вы добьетесь этого, вам будет уже безразлично, продолжают ли люди перекидывать друг другу мячик — гораздо более масштабные вещи займут ваше внимание.

Но если общение ещё не налажено, то повсюду ощущается легкая нервозность и неудовлетворение. Большинство людей считают, что если не нянчиться постоянно и не держаться за руки, вещи в системе могут пропасть, а потом проявиться в самый неожиданный момент. Они не осознают что думают так потому, что пробыли в этой ситуации так долго, что относятся к ней как к само собой разумеющемуся, как к закону гравитации, например. Так быть не должно.

Я наблюдал за этим годами. Хорошие люди, которые, однако, не выработали в себе подобных привычек, попадая в мою среду, впадают в ступор. Я прожил со стандартами кристально чистого сознания и четко очерченных границ лотка с приходящей информацией более двадцати лет. Когда в чьей-либо корзинке без дела валяется какая-нибудь записка или когда во время разговора кто-то кивает «Да, я это сделаю» и при этом ничего не записывает, я настораживаюсь. Для меня такое поведение неприемлемо. Есть рыба и покрупнее, чем беспокойство об утечках в системе.

*Выкачивание воды из дырявой лодки отнимает силы, необходимые, чтобы грести.*

Мне надо быть уверенным, что что бы я ни сказал, что бы ни написал, какое бы сообщение ни оставил на автоответчике, оно обязательно попадет в организационную систему моего собеседника или партнера, потом подвергнется обработке и будет у него или у неё на виду в качестве указания к действию. Если мой собеседник обрабатывает только голосовую почту и полностью игнорирует e-мейлы и бумажные записки, мне придется в угоду интересам пользоваться только тем средством, с которым он точно работает адекватно. Такое совершенно недопустимо в любой организации, которая печется о том, чтобы любое дело делалось с минимальным приложением усилий.

При необходимости нововведений, должна быть уверенность в добросовестности работы инициаторов этих изменений. Добротность любой системы будет, в конце концов, определяться ее самым слабым звеном, и очень часто этой Ахиллесовой пятой является ключевой персоны поддерживать надежные связи внутри системы.

Это особенно заметно, когда идешь по офису и видишь, что лотков для входящей информации вовсе нет или же они переполнены и их содержимое не обрабатывалось уже сто лет. Такие корпоративные культуры нередко страдают от «прерывистости», потому что они не могут установить доверительные отношения внутри системы.

Ясность и прозрачность корпоративных культур, имеющих плотную систему, очевидна. И вряд ли это является результатом сознательного подхода. Такая же ситуация и в семьях, где у каждого есть свой лоток для приходящей информации и дел — у родителей, у детей, у няни, у приходящей домработницы — у всех, с кем семейство постоянно контактирует. Люди частенько презрительно кривятся, когда я говорю, что я и моя жена Катрин, мы кладем записки и заметки в лотки друг друга, даже если сидим на расстоянии нескольких шагов: для них это кажется «холодным и механистичным». Не говоря о вежливости, которую мы проявляем, не отвлекая другого от работы, такая практика делает наши отношения только теплее, потому что нам не приходится лично обсуждать рабочие

моменты и всякие именно механические или полумеханические действия — все это предоставляется системе.

*Организация должна создать особую корпоративную культуру, в рамках которой у каждого было бы больше задач, чем он может решить, в которой пересмотр соглашения по поводу того, что каждый из них не делает, был бы мудрым шагом.*

К сожалению, личные системы нельзя стандартизовать и узаконить. Каждый должен сам создать свой собственный способ того, как ему управляться с обязанностями. Однако вы можете заставить людей отчитываться за результаты, прослеживать и организовывать дела и проекты, проходящие через них. А можете дать им эту книгу. Тогда у них точно не будет оправданий на случай, если они позволят-таки чему-нибудь выпасть из щели.

Это вовсе не значит, что каждый должен делать все. Я надеюсь, что доходчиво описал способ существования в нашем относительно новом, информатизированном мире, дающем всем и каждому возможность профессионального роста и возможность делать даже больше того, что он делать *может*. Критичной является неизменная установка возможности пересмотра соглашений со всеми участниками проекта для их же психологического комфорта. Это и есть высокий уровень настоящего интеллектуального труда. Но добраться туда почти невозможно, если у вас нет пуленепробиваемой рабочей системы сбора и фиксации. И помните, вы не сможете пересмотреть соглашение с собой, если вы его не помните. И уж конечно вы не сможете пересмотреть и соглашения с другими, если вы потеряли их следы.

Когда группы людей совместно принимают стопроцентный коллективный стандарт, они строят прочный корабль, чтобы пуститься в плавание. Это вовсе не значит, что они поплывут в правильном направлении, и даже не значит, что они попали именно на тот корабль, на который нужно, это значит только то, что тот корабль, на котором они оказались, в каком бы направлении он ни двигался, будет двигаться с максимальной энергией.

## Глава 12. Сила «пошагового плана»

У меня есть личная миссия — сыграть роль «Что там дальше?» в спектакле глобального мыслительного процесса. Я мечтаю о мире, в котором нельзя будет завершить ни одно обсуждение, никакое взаимодействие не будет считаться состоявшимся без четкого определения его участниками, требуются ли какие-то дальнейшие действия или нет — и если требуются, то, что это будут за действия ну или хотя бы, кто за них отвечает. Я мечтаю о такой организации, которая приняла бы за правило то, что если что-то находится в ближайшей досягаемости сотрудника, то это что-то должно быть пересмотрено и переоценено им с намерением принять решение о следующем шаге. Только представьте себе, какая при этом откроется свобода действий и насколько легче будет концентрироваться на более важных и значительных делах.

За годы работы я заметил, как стремительно возрастает уровень творческой энергии у людей и в организациях, которые приняли за правило постоянно задаваться вопросом «Каков следующий шаг?». Несмотря на кажущуюся простоту, очень непросто найти организацию, где это установка действовала бы и действовала бы в полную силу. Одним из самых существенных препятствий может стать тот факт, что когда вы уже привыкли постоянно задаваться вопросом «Каков следующий шаг?», и все ваше окружение следует этому правилу, то общение с людьми, не придерживающимися подобной поведенческой политики, может несколько напрягать. Это так быстро проясняет суть вещей, что иметь дело с людьми, игнорирующими это правило, похоже на кошмар.

*Когда люди, работающие вместе, принимают за правило постоянно задаваться вопросом «Каков следующее конкретное действие?», творческая энергия, продуктивность и способность концентрироваться этой командой начинает неумалимо расти.*

Все мы несем ответственность за выполнение данных себе или другим обещаний. И на каком-то этапе в любом деле, насчет которого мы заключили с собой соглашение, мы должны принять решение о следующем физическом действии. Однако, между тем, чтобы принимать решения, когда дела появляются на горизонте и принимать решения, когда дела уже горят, огромная разница.

### Откуда взялась техника «пошагового плана»

Я научился этой простой, но совершенно выдающейся технике «пошагового плана» от моего старого друга, консультанта в вопросах менеджмента Дина Эйчсона (никакого отношения к бывшему министру иностранных дел он не имеет). Дин консультировал специалистов в разных областях на протяжении многих лет, исследуя вместе с тем то, что могло бы избавить их от информационных заторов, от пробок, состоящих из проектов и обязательств. Находка его заключается в следующем: он брал любую бумажку со стола человека, с которым он работал, и заставлял его принять решение о следующем действии, которое продвинет проект, к которому относится этот листок, вперед. Результаты последовали незамедлительно, и результаты эти, надо сказать, были ошеломительные. Поэтому Дин продолжал оттачивать эту методику, задавая своим клиентам при разборе корзинки с входящей информацией один и тот же вопрос. С тех пор, мы оба использовали эту технику в работе с тысячами людей, и она по-прежнему отлично работает. Не бывало случаев, чтобы она не сработала и она благотворно влияет как на продуктивность, так и на психологический комфорт.

## Понятие «пошагового плана»

«Что же делать дальше?» — как такой простой вопрос может оказаться таким действенным?

Чтобы разобраться в этом, я предлагаю вам вернуться к той части, где мы составляли списки для прочистки сознания. Ну, или хотя бы попытаться припомнить все проекты, занимающие ваше сознание на данный момент. Нет ли у вас чувства, будто они не двигались или двигались рывками и вовсе не так продуктивно, как могли бы? Скорее всего, вы признаете, что это так — некоторые из них совсем застопорились.

Если вы не знали наверняка, надо ли было вам делать звонок, писать письмо, найти что-то или что-то купить, и если у вас не было для этого пошагового плана, значит, дело ещё и не трогалось. Ирония в том, что, скорее всего, принятие решения о следующем шаге займет не более десяти секунд. Но вот этих-то десяти секунд размышлений люди и жалеют.

Например, в списке значится пункт «покрышки».

Я и спрашиваю: «Это к чему?»

Клиент отвечает: «Ну? Мне нужны новые покрышки для машины».

—«Ну и что с этим делать? Каков следующий шаг?»

На этом месте клиент обычно почешет в затылке и скажет что-нибудь, типа «Ну, надо позвонить в автомагазин, спросить, сколько это будет стоить».

Вот столько примерно и надо времени, чтобы сформулировать конкретное действие — и так для всего. Несколько секунд концентрации внимания и размышлений, а именно этого-то люди в большинстве своем и не делают.

Правда также и то, что тот, кому нужны покрышки, уже прежде задумывался об этом и держал это в голове не протяжении какого-то времени. И почти наверняка он уже пропустил не одну возможность позвонить в автосервис тогда, когда телефон был под рукой и время, в общем-то, было, и силы на это тоже были. Почему же он так и не позвонил? Потому что в том состоянии сознания, в котором он находился, последнее, что он хотел бы сделать, это обдумывать свои проекты и принимать какие бы то ни было решения. В тот момент он вообще не хотел ни о чем думать.

*Секрет успешного продвижения — это начало. Секрет начала — это разбиение ваших сложносочиненных дел на мелкие, легко выполнимые задачи и выполнение их, начиная с первой.*

*Марк Твен*

Что действительно надо — так это то, чтобы все эти решения были уже сформулированы, и все шаги — распланированы. Когда все решения по поводу следующих шагов приняты, тогда, случись у вас пятнадцать минут свободного времени перед встречей, телефон под рукой и достаточно сил и энергии, вы заглянете в свой список и будете рад обнаружить там пункт «Позвонить в автосервис». «Вот это-то у меня получится!» — подумаете вы, и это будет настоящая мотивация к тому, чтобы «все получилось», и временная дырка, в которой вы оказались, не утратилась бездарно. В подобных условиях у вас не будет возможности начинать составление клиентского предложения, однако будет достаточно сил и времени на то, чтобы набрать телефонный номер и быстро выяснить некоторую

информацию. И весьма вероятно, что через некоторое время вы будете смотреть на эти свои покрывалки и чувствовать себя просто-таки королем мира.

Определение реальных физических действий на базовом уровне и организация надежной системы напоминаний по ним — волшебные ключи к повышению продуктивности.

Всему этому можно научиться и потом постоянно совершенствоваться.

Частенько даже несложные дела заходят в тупик только потому, что мы не приняли окончательного решения по следующим действиям по ним. Люди, приходящие ко мне на семинары, часто заносят в свои списки дела, типа «починить машину». Но разве «починить машину» — это следующее действие? Разве что вы уже вышли на улицу с гаечным ключом, одетый для того, чтобы копаться в автомобиле.

«Так каков же следующий шаг?»

«А, ну машину надо отогнать в автосервис. И, да, надо выяснить, нет ли там очереди. Думаю, надо позвонить туда и назначить время»

«А номер сервиса у вас есть?»

«Неа... Номера-то у меня и нет. Фред недавно рекомендовал мне один сервис, но вот номера не дал. Я так и думал, что чего-то не достает».

Вот это-то и происходит с большинством. Мы смотрим на проект, и какая-то часть нас думает: «Тут чего-то не достает». То есть чего-то не хватает — это точно, а чего именно — мы не знаем — вот и бросаем дело, не начав его толком.

*Без определенного следующего шага между реальностью и тем, что вам надо сделать, образуется дыра.*

— «Ну и что дальше-то?»

— «Надо номер достать. Думаю, у Фреда он должен быть»

— «А номер самого Фреда у тебя есть?»

— «Да, его номер есть»

Итак, на самом деле, следующим действием будет «позвонить Фреду», спросить номер сервиса.

Вы обратили внимание, сколько шагов назад нам пришлось сделать прежде, чем мы определились со следующим конкретным действием? Это типичный случай. Многие составляют свои списки именно из таких пунктов.

## **Почему яркие творческие личности в основном становятся жертвами дедлайнов?**

На самом деле больше всего недоделанных дел и нерешенных проблем в списках у самых ярких людей. Почему? Подумайте о том, как наш мозг реагирует на образы, которые мы держим в сознании. Оказывается, нервная система не делает разницы между реальностью и красочной проекцией этой реальности.

Чтобы убедиться в этом, представьте, что вы в супермаркете: вы проходите мимо яркого стенда с фруктами и овощами. Вы уже там? ОК. Теперь идите к полкам с цитрусами —

лимонами, апельсинами, грейпфрутами. Теперь взгляните на корзину с лимонами. Рядом с ней лежит разделочная доска и нож. Возьмите лимон и разрежьте пополам. Чувствуете лимонный запах?

Лимон такой сочный, сок капает на доску... А теперь возьмите половинку лимона и снова разрежьте *ее* пополам, теперь у вас в руках четвертинка лимона. Помните, что вы делали в детстве. Положите эту четвертинку в рот и высасывайте сок! Кисло!

Если вы проделали все это со мной, вы заметите, что во рту будто бы появился лимонный привкус. Ваше тело как будто старается переработать лимонную кислоту! А ведь это всего лишь мысль!

*Яркие личности возбуждаются гораздо быстрее и сильнее остальных.*

Если ваше тело так живо отзывается на воображаемые картины, то как вы чувствуете себя, если, скажем, думаете об уплате налогов? Представляете ли вы себе картинки типа «Я победитель»? Приходят ли вам ассоциации, типа «проще простого», «пора начинать», «успех»? Наверное, нет. Вот поэтому-то, люди такого типа оказываются наименее стойкими к напоминаниям такого рода — то есть будут мешкать дольше всех? Конечно, это будут самые творческие, чувствительные и интеллигентные люди! Потому что их чувствительность позволяет им живо представлять себе кошмары, связанные с проектом и все самые негативные последствия, которые он гипотетически может за собой повлечь!

Они просто перевозбуждаются и бросают дело!

*Я уже стар и жил в нелегкие времена, однако большинство бед, которые могли произойти, так и не случились.  
Марк.*

Но кто же не колеблется? Чаще всего это непробиваемые дубы, которые просто берутся за дело и ведут его вперед, не заботясь о том, что что-то может пойти не так. Остальные же испытывают тенденцию загоняться по поводу и без повода.

Платить налоги? Только не это! Это не так-то просто. Я уверен, в этом году все будет по-другому. Я бланки видел — они выглядят иначе. Возможно, мне придется разбираться в новых правилах. И мне придется прочесть все эти чертовы материалы. Полная форма, краткая форма, средняя форма... Возможно, нам придется затребовать налоговые льготы, но если мы это сделаем, нам надо будет доказать, что они нам полагаются, а это значит, нам надо будет подготовить отчеты по всем денежным поступлениям. Боже мой, — а я-то и не знаю, отслеживали ли мы все эти денежные поступления! А если нет... А мы все-таки затребуем льготы, к нам что, придут аудиторы? Аудиторы?! О, нет — это значит — Внутренняя налоговая служба — а там и до тюрьмы недалеко.

Таким образом, многие по собственной воле «оказываются в тюрьме», едва взглянув на квитанции из налоговой. А все потому, что они такие умные, дальновидные, чувствительные и творческие. В моей практике таких примеров — бессчетное множество и большей частью они касались творческих людей, рабочие столы которых ломились под кипами бумаг, и у которых всегда полно идей. У большинства людей, с которыми я работал, постоянно было несколько аморфных масштабных проектов, болтающихся где-то на задворках сознания или в дальнем ящике. Такое впечатление, будто все они лелеяли какие-то гоблинские мысли, типа «Может, если мы не будем трогать эти проекты или вспоминать о них, может, они так и будут лежать смиренненько?..».



*Прекращение гнетущих размышлений сильно увеличит вашу энергию.*

Ну и как же быть? Нельзя же вечно прохлаждаться.

Подобные «неприятные» проекты можно заморозить. Что происходит с людьми, когда в кровь попадает немного алкоголя? Теоретически, алкоголь должен был бы сразу снизить энергию, но энергия как раз-таки повышается, возможно, просто по инерции. Почему? Алкоголь действительно снижает, но снижает он не совсем то — он приглушает тревожный внутренний голос и растушевывает неприглядные картины, всплывающие в сознании. Конечно, энергия возрастет, если депрессивные настроения уменьшатся. Но «заморозка» — это решение временное. «Разное» не рассосется. И к сожалению, сделать выборочную «заморозку» сознательно невозможно — кажется, будто источник вдохновения и энтузиазма тоже заморозился.

### **Упрощение с умом**

Есть и другое решение: разумное упрощение работы мозга путем принятия решения о следующем шаге. Вы без сомнения испытаете облегчение по поводу любого вашего дела или обязательства, как только примите по нему какое-то решение о том, что физически вам надо проделать, чтобы это дело сдвинуть. В мире же ничего существенно не изменится. Но перефокусировка на реально выполнимую задачу существенно увеличит вашу позитивную энергию и мотивацию. Если вы на самом деле собрали все «разное» и неоконченное в одну кучу, пробегитесь теперь по получившемуся списку и примите решения по следующим шагам в каждом из проектов. И обратите внимание, как изменится ваше психологическое состояние.

*Не важно, насколько большая и сложная проблема перед вами — сделайте маленький шаг к её решению и избавьтесь от дискомфорта.  
Джордж Ф.*

Дела, внесенные в ваш список, либо привлекают, либо отталкивают вас — третьего не дано. Вы либо с воодушевлением беретесь за дело, либо же не хотите о нем даже думать. А разница между этими двумя делами всего лишь в принятии решения о следующем шаге.

Наблюдая за развитием слушателей моих семинаров или, я заметил, что один из самых распространенных способов сбиться с истинного пути состоит в том, что люди позволяют своим спискам проектов превратиться в списки подпроектов и подзадач вместо того, чтобы сделать из них списки следующих конкретных действий. Они, конечно, существенно опередили большинство уже хотя бы тем, что записывают свои дела, но и они частенько чувствуют неудовлетворение от того, что позволили закрасться в свои списки таким пунктам, как:

- Встреча с комитетом по организации банкета
- ДР Джонни
- Работник на ресепшн
- Презентационные слайды

Другими словами, дела опять преобразовались в «разное» вместо того, чтобы оставаться на уровне действий. В таком списке конкретных действий не наблюдается, и всякий обладатель подобного списка вынужден будет не по-детски напрягать мозги каждый раз, как заглянет в него.

Вам кажется, что это уже слишком? Разве формулировка следующего действия по каждому из ваших обязательств ничемный труд? Конечно, нет. Если вы собрались машину регулировать, на каком-то этапе вам по-любому придется формулировать следующее действие. Беда в том, что большинство дотягивает до того момента, когда следующим шагом может оказаться только «Позвонить в автоклуб и вызвать эвакуатор!»

*Ошибка лучше не допускать, чем исправлять.*  
*Брок Крисольм*

Итак, как вы думаете, когда же люди принимают решения по пошаговым действиям — когда проблемы только появляются или когда все уже горит? Как вы думаете, изменилась бы их жизнь, принимайся они за дела своевременно? Как вы думаете, какая политика эффективней — расписывание пошаговых действий решения проблемы, как только она замаячит на горизонте или же бесконечное откладывание до тех пор пока не придет время *спешно* решать проблему.

*Избегание принятия решений до последней минуты нередко становится причиной неэффективности и лишнего стресса.*

Может, показаться, что я преувеличиваю, но, тем не менее, когда я задаю в аудитории вопрос: «Когда в вашей компании принимаются решения о пошаговых действиях?», большинство, за редким исключением, отвечает: «Когда все уже горит». Когда один из слушателей, работник крупной корпорации, анализировал причины стрессов в этой корпорации, оказалось, что главной проблемой были кризисные дедлайны, спровоцированные начальством, не сумевшим вовремя принять нужных решений.

## **Ценность стандарта принятия решений о пошаговых действиях**

Среди моих клиентов было несколько высокопоставленных лиц крупных компаний, которые говорили о том, что введение стандарта принятия решений о пошаговых действиях в качестве корпоративного стандарта явилось преобразующей силой, с точки зрения результатов проектов. Оно сразу изменило культуру организации к лучшему.

Почему? Потому что такой стандарт обеспечивает ясность, подотчетность, продуктивность и доверие.

### **Ясность**

Слишком уж много обсуждений заканчивается тогда, когда люди имеют ещё весьма примерное представление о том, что же они все-таки решили и что им предстоит делать.

Без четкого понимания, что за этим последуют конкретные действия, независимо от того, что это будут за действия и кто их будет выполнять, многое остается незавершенным.

Меня часто просят помочь в проведении встречи или собрания. На собственном горьком опыте я понял, что безотносительно того, на каком этапе обсуждения мы находимся, за двадцать минут до окончания встречи необходимо поставить вопрос «Каков следующий шаг?» Опыт показывает, что двадцати минут достаточно, чтобы принять решение.

Это радикальный здравый смысл — радикальный потому, что выводит дискуссию на более глубокие уровни, туда, где взаимодействие уже не так легко и комфортно.

«Насколько все это серьезно?» «Действительно ли мы знаем, что мы тут делаем?» «Действительно ли мы готовы потратить на это дело бесценное время и ресурсы?» Этих более значимых уровней осмысления проекта очень легко избежать.

Предотвратить подобное движение может только принудительное принятие решения о следующем шаге. Последующее обсуждение, исследование, анализ и переговоры нужны только для того, чтобы закрыть тему. Сегодня все настолько непредсказуемо, что брать на себя ответственность за результаты слишком рискованно, но каждый должен чувствовать свою ответственность за постепенное движение к ясности и прозрачности задач.

*Болтовней риса не сvariшь.  
Китайцы*

Чтобы до конца понять, о чем я тут толкую, у вас уже должен быть некоторый опыт. Если так и есть, то вы сейчас, скорее всего, говорите себе «Да!». Если же вы не уверены, что понимаете, о чем речь, тогда я рекомендую вам закончить вашу следующую деловую встречу вопросом: «Каков же следующий шаг?» — вот и посмотрите, что произойдет.

### **Подотчетность**

Обратная сторона медали «объединенных культур» заключается в том, что они вызывают аллергию на то, что кто-то возьмет на себя ответственность и будет командовать парадом.

«Ты или я?» — к сожалению этот вопрос в большинстве корпоративных словарей не значится. Все думают, что ставить вопрос ребром невежливо.

Девиз «Это наше общее дело» — звучит более благородно, однако редко применим к ежедневной напряженной работе. Слишком много совещаний оканчиваются ничем, и в людях остается весьма расплывчатое чувство, что что-то должно произойти и призрачную надежду на то, что это не их забота.

На мой взгляд, настоящая невежливость заключается как раз в том, чтобы отпускать людей с совещаний с чувством неопределенности. Настоящая сплоченность коллектива в том, что ответственность за прояснение конкретных шагов лежит на каждом, и в том, что для каждого дела, для каждого шага назначен конкретный исполнитель, а это в свою очередь, освобождает всех участников от тяжести непринятых решений.

И опять же, если вам случалось оказываться в подобной ситуации, вы меня поймете. Если же не случалось — то рискните — в конце одного из совещаний или на семейном совете за ужином спросите: «Каков же следующий шаг?».

### **Продуктивность**

Продуктивность работы организации возрастает, когда к принятию решений о пошаговых действиях начинает использоваться прямолинейный подход. По вышеозначенным причинам, определение местонахождения необходимых для реализации вновь проясненных целей физических ресурсов, даст богатый урожай при меньших усилиях.

*Действуя, вы рискуете и жертвуете чем-то. Но этот риск и жертвы не сравнимы с риском и жертвами бездействия.  
Джон Ф.*

Наивысшим искусством является умение преодолевать препятствия, выстроенные в ходе сложного творческого процесса, которые могут свести активность на нет. Десятилетиями твердили, что «продуктивность» является самым важным свойством любой организации. Все, что могло бы улучшить результаты, идет в ход. Но в сфере интеллектуального труда все эти компьютеры, телеком улучшения и семинары по лидерству ничто, если сами работники не хотят улучшать свою способность сохранять рабочую активность. А для этого надо составлять пошаговые планы выполнения дел и обязанностей *перед* тем, как они начнут стучать вам по голове.

Одной из самых больших дыр, в которые утекает продуктивность в крупных организациях, является отсутствие пошаговых планов долгосрочных проектов. Долгосрочные проекты — это вовсе не то, что дела из серии «Может быть когда-нибудь».

Подобные проекты с дистанцированными во времени целями все же необходимо выполнять как можно скорее, их долгосрочность говорит лишь о том, что для достижения цели придется проделать больше шагов, а не о том, что решения об этих шагах нет необходимости принимать сейчас только потому, что до дедлайна ещё как до луны. Когда каждый проект отслеживается и контролируется, это совсем другое дело.

*Продуктивность возрастет только тогда, когда мы сами начнем чувствовать ответственность за работу. А в интеллектуальном труде это значит, прояснение дел с момента их появления, а не перед дедлайном.*

### **Доверенность**

Возможно, главным преимуществом пошагового подхода является фантастический рост вашей возможности приводить дела в движение, сопровождающийся вашим взлетом в собственных глазах и конструктивным взглядом на жизнь.

Люди постоянно что-то делают, но, как правило, происходит это под колоссальным давлением со стороны окружающих или же самого себя. Они не испытывают ни малейшего чувства победы, или контроля над ситуацией, или чувства взаимодействия с окружающими. Людям очень не хватает подобного опыта.

Каждодневную поведенческую политику надо менять. Установление контроля над ходом дел прежде, чем вы окажетесь в ловушке внешнего давления и внутреннего стресса, выстраивает прочный фундамент уверенности в себе, которая распространится на все аспекты вашей жизни. Вы сам себе капитан, и чем активнее вы действуете, тем лучше пойдут ваши дела.

Задавая вопрос: «Каков же следующий шаг?», вы, фигурально выражаясь, подкапываете под свою жертву. Вопрос этот предполагает возможность изменения, причем вы на это изменение можете повлиять, что само по себе является искусственным самоутверждением. И подобные «искусственные самоутверждения» нередко работают эффективнее, чем тысячекратное повторение фразы «Я властный, эффективный человек, который сам строит свою жизнь!».

Вам надоели жалобы? В следующий раз, как только кто-нибудь начнет ныть, спросите его: «Что же делать дальше? Каков следующий шаг?». Люди жалуются только на то, что по их разумению должно было бы идти лучше. Вопрос о конкретике насильно проталкивает тему. Если что-то теоретически можно улучшить, значит, есть и конкретное действие, способствующее этому улучшению. Если же улучшить ничего нельзя, то надо относиться к этому как к части сложившейся ситуации, и учитывать этот аспект в стратегии и тактике.

Жалобы — это знак того, что человек не хочет рисковать и менять ситуацию или не будет учитывать неизменные обстоятельства в своих планах. Это временная и ложная форма уверенности в себе.

Несмотря на то, что ни я, ни мои коллеги, не пиарим свою работу таким образом, я замечаю, что в ходе ежедневных тренировок применения техники пошагового планирования, люди реально движутся в верном направлении. У них глаза горят,

появляется легкость движений и позитивная искра в мышлении и поведении. Мы уже немало умеем, но принятие решений и эффективное управление физическими действиями, необходимыми для продвижения дел, кажется, увеличивает эти силы и открывает новые позитивные черты характера.

Вера в то, что вы можете решать задачи, появляется тогда, когда вы начинаете их решать. А *это-то* и помогает вам их решать.

*Люди часто сваливают вину на обстоятельства. Я не верю в обстоятельства. Люди, которые в этом мире чего-то добиваются, ищут для себя удобных обстоятельств, а если не могут их найти — создают их.*  
Бернард Шоу

## **Глава 13: Способность работать на результат**

Способность сознательно направлять мыслительный процесс на изменение чего-либо изучалась и анализировалась в тысячах контекстов — от раннего «позитивного мышления» до позднейших исследований нейропсихологии.

Лично меня интересовало применение принципа работы на результат в реальной жизни: помогает ли это разруливать дела? И если да, то как его оптимально использовать его в управлении нашей работой и жизнью. Можем ли мы реально использовать этот принцип для достижения желаемых результатов, прикладывая при этом меньше усилий? Ответом на это будет многократное «да».

### **Фокусировка и быстрое развитие**

На протяжении многих лет я наблюдал, как метод, описанный в этой книге, помогал людям справляться с ежедневными проблемами. Если вы сделаете этот метод своей привычкой и будете применять его везде и всюду, начиная обработкой почты, покупкой дома или компании до планирования встреч и разговоров с детьми — в повышении личной продуктивности вы превзойдете себя.

Многие из тех, кому на протяжении этих лет я помогал интегрировать этот метод в жизнь, сейчас осваивают смежные области своей специальности или даже другие профессии. Метод, описанный в книге, отлично подходит для ежедневной рутинной работы. Когда вы демонстрируете себе и окружающим всевозрастающие организаторские способности в какой-либо области, вы скорее всего не сможете долго в ней оставаться\*.

Термин «быстрое развитие», вынесенный в заголовок на самом деле употреблен не совсем верно. Есть люди, для которых основной мыслью этой книги станет послы выбраться из капкана ежедневной рутины и сделать первые шаги на пути саморазвития. Технологическая задача-минимум — заставить читателя стать более сознательными, научить его концентрироваться, вносить радикальные изменения и быстрее двигаться к желаемой цели. «Выкроить больше времени, чтобы проводить его с дочерью» — точно такой же проект, как и все другие, и так же, как и другие, он требует определения следующего конкретного шага. Накатывающая волна понимания того, что вы «должны» сделать что-то, чтобы проводить с дочкой больше времени, но не делаете этого, может быть убийственной. Я часто работаю с людьми, которые стремятся прояснить реальные жизненные трудности на этом уровне как «незавершенности» — записать их, определить как реальные проекты, убедиться, что следующие действия определены — и так до тех пор, пока нельзя будет вычеркнуть этот проект из списка. Это и есть настоящая продуктивность в самом её удивительном проявлении.

### **Преимущества ориентации мышления на результат**

Сейчас я хочу особо подчеркнуть, как умение организовывать рабочие детали и тонкости с помощью четкой системы может оказать на нас и на окружающих такое влияние, которого мы вовсе не ожидали.

Как я уже говорил, использование технологии «пошагового плана» дает существенный выигрыш в ясности, продуктивности, подотчетности и обеспечивает чувство контроля. Точно таких же результатов можно достичь, если вы заставляете себя идентифицировать

---

\* Конечно, те кто особенно строго придерживается технологии ГТД, как правило, уже находятся на пути саморазвития и не предполагают, что через год они будут заниматься тем же самым, что и сейчас. Но им нравится осознание того факта, что этот метод поможет им быстрее и легче добиться цели.

реальные перспективы и в особенности проекты, выполнение которых поможет вам достичь цели.

*Определение специфических проектов и следующих шагов, которые направлены на улучшение качества жизни суть продуктивность в лучшем её проявлении.*

Все это связано. Вы не сможете правильно определить следующее действие до тех пор, пока не будете четко знать, чего добиваетесь, и в то же время, ваши желаемые результаты будут совершенно оторваны от реальности, если вы не будете знать, что именно вам надо проделать физически, чтобы их достичь. Подойти к этому можно с любой стороны.

Как сказал один мой хороший друг, специалист по общему образованию, Стивен Снайдер: «В жизни всего две проблемы: (1) вы знаете, чего хотите, но не знаете, как этого добиться и/или (2) вы не знаете, чего хотите». Если это так, (а я думаю, что это именно так), то и решений может быть всего два:

- Смириться
- Добиться цели

Можно отталкиваться от моделей «инь и янь», «правого и левого полушарий», «созидания и разрушения» — что вам больше подходит. Дело в том, что созидательная энергия имеет двойственную природу — мы идентифицируем вещи, которые ещё не существуют ни на одном уровне бытия, а когда мы это делаем, мы понимаем, как переделать наш мир, видоизменить его, и чувствуем к этому стремление.

*Мы постоянно придумываем и реализуем придуманное.*

Вещи, которые занимают ваше внимание, требуют вашей личной заинтересованности. «Какое отношение это имеет ко мне?» «Какая мне от этого польза?» «Что я хочу получить в результате?» Все, что вы расцениваете, как неоконченное, должно обязательно получить точку отсчета для того, чтобы стать «законченным».

Как только вы решите, что что-то надо поменять и, спросите себя, «Как мне это сделать прямо сейчас?» и/или «Что мне надо для того, чтобы это сделать?» («Каков следующий шаг?»).

Ваша работа и жизнь состоит из действий и результатов этих действий. Когда вы с готовностью возитесь с рутинной работой на всех уровнях, организация и контроль становятся неотъемлемой частью вашей деятельности, что приводит к удивительным результатам. Ваша продуктивность стремительно возрастает. Вы заставляете дела делаться сами собой.

*В жизни нет большего удовольствия, чем преодолевать препятствия, переходить с одной ступени успеха на другую, формировать новые цели и видеть, как они становятся реальностью.  
Доктор Сэмюэль*

## **Волшебство управления мелочами**

Мои клиенты поражаются, как я могу просиживать часами вместе с ними в офисе, пока они разбирают все свои ящики и судорожно перекапывают все барахло, которое накопилось на задворках их сознания и на их рабочем месте.

Не говоря уж об общем смущении, они чувствуют объемы своей безответственности в отношении мелочей и полагают, что мне с ними смертельно скучно. Совсем наоборот. Я сам себе поражаюсь, но это мой любимый вид работы с людьми. Я знаю, какое облегчение и чувство парящей свободы ожидает нас, когда мы все это закончим. И я знаю, что каждому из нас нужна помощь и поддержка до тех пор, пока мы не выработаем свою собственную организационную систему. Я знаю, как существенно изменятся отношения моих клиентов с начальством, подчиненными, с детьми и супругой через несколько часов и, надеюсь, на долгие годы.

И это вовсе не скучно. И это чуть ли не самое полезное из того, что мы делаем.

Как тренер и консультант, я задаю простые вопросы, которые часто порождают умные, творческие ответы окружающих (и даже меня самого!), которые в свою очередь могут быть очень полезны как в сложившейся ситуации, так и для бизнеса в целом. После работы со мной люди не становятся умнее — они просто направляют и используют интеллект более продуктивно.

Уникальная практическая полезность методики ГТД состоит в комбинации эффективности и производительности, которую этот метод внедряет во все уровни реальности. На высоком уровне определения целей, ценностей, видения существует множество источников вдохновения, существует и великое множество нехитрых инструментов управления более мелкими деталями, например, телефонными номерами, встречами и списками покупок. Миру недоставало технологий, которые были бы одинаково действенны на обоих уровнях и связали бы их.

«Какое отношение это имеет ко мне?» «Какая мне от этого польза?» «Что я хочу получить в результате?». Вот краеугольные вопросы, требующие ответов, с некоторой точки зрения, касающихся всего. Мыслительный процесс в таких категориях, и инструменты для него послужат вам так, как вам и не снилось.

## **Мощь естественного планирования**

Ценность естественного планирования в том, что оно обеспечивает комплексный, гибкий и отрегулированный способ обдумывать любую ситуацию.

Способность спокойно и уверенно бросать вызов всему, с чем вы сталкиваетесь — свидетельство уравновешенности и зрелости. Способность видения успеха прежде, чем проявятся какие-то методы для достижения этого успеха, — яркая характеристика силы. Надо не бояться своих идей, плохих или хороших, выражать и фиксировать их без критичных суждений для того, чтобы полностью раскрыться творчески. Разделение множества идей и типов информации на компоненты, выстраивание последовательностей и расставление приоритетов — важная гимнастика для ума. Принятие решений по следующим шагам и выполнение этих шагов — на самом деле двигая что-то в реальном мире — эссенция, суть продуктивности.

*Идеалист придает значения кратким срокам, циник — длинным. Реалист знает, что то, что сделано или брошено несделанным в краткий срок определяет то, что произойдет в длинный.*  
*Сидней Джей.*

Умение соединить все эти ингредиенты, сбалансировав их во времени, является, возможно, основным условием того, что сейчас называют профессиональной компетенции. Но для настоящего профессионализма этого недостаточно. Сама



возможность применения таких знаний во всех сферах жизни по-прежнему кажется устрашающей. Но если внедрить хотя бы какие-то части этой модели, польза уже будет ощутима.

Опыт, который я приобрел за годы работы с людьми, до сих пор подтверждает, что использование модели «естественного планирования» может привести к значительным улучшениям. Видеть, как мозговой штурм становится инструментом, применимым буквально во всех областях жизни, несколько жутковато. Но отзывы тех, кто применяет его фрагментарно, например, для организации совещаний, носят благодарственный характер. Все это только подтверждает необходимость концентрации на объекте работы.

Модель естественного планирования — всего лишь основной принцип определения желаемых результатов и составления пошаговых планов для всего, что мы считаем своей работой. Когда два эти ключевых момента станут для нас ежедневной нормой, кривая продуктивности перейдет на новый уровень. А мозговой штурм — самый свободный творческий способ выражения и фиксации идей, перспектив и выявления деталей проектов — дополнит элегантный набор эффективных поведенческих шаблонов.

### **Прыжок в позитивную организационную культуру**

Чтобы увеличить стандарты продуктивности работы коллектива менять, много не надо. Методика, описанная в книге, упрощает и ускоряет рабочий процесс, и я получаю постоянные подтверждения.

Конструктивная оценка действий, грамотное распределение ресурсов между различными видами активов, приобретает всевозрастающее значение для любой организации. В связи с глобализацией, конкуренцией, внедрением новых технологий, освоением новых рынков и растущими стандартами производства перед компаниями встанут все более и более сложные задачи.

«Каким мы видим итог этой встречи?» «Что в идеале должен уметь претендент на эту должность?» «Зачем нам это программное обеспечение?» Эти и сотни подобных вопросов по-прежнему остаются без ответов. На крупных встречах говорят много красивых слов, но научиться спрашивать «Зачем мы это делаем?» и «Как это будет выглядеть, когда мы добьемся удачных результатов?» и применять каждодневные ответы на эти вопросы — *вот* что реально может привести к весомым результатам.

Когда люди перестают жаловаться и чувствовать себя жертвами и переходят в более конструктивную плоскость — в плоскость активных действий, они чувствуют прилив сил и энергетический подъем. Когда же это становится коллективным стандартом, это не только способствует улучшению общей атмосферы, но и благотворно влияет на результаты коллективной работы. Есть куча других проблем, о которых стоит поволноваться, а негатив и пассивное сопротивление должно постепенно уступить место концентрации на желаемых результатах и намеченных горизонтах.

Микромир, в котором люди разбирают свои корзинки со входящими документами, сортируют почту, ведут телефонные переговоры отразится в реальном мире, в котором существует компания, в которой они работают. Если решения по поводу того, что делать не приняты своевременно, если не все «разное» разобрано, то коллектив будет только усиливать атмосферу стресса и кризис. И напротив, если один из сотрудников применяет технологию ГТД, окружающие отнесутся к этому уважительно и поддержат новый стандарт высокой производительности. Проблемы и конфликты не исчезнут — они остаются неотъемлемой частью любой подвижки к изменениям в этом мире. Однако,

поведенческие политики, предложенные в этой книге, помогут направить их в нужное, продуктивное русло.

*Видение без задачи всего лишь мечта, задача без видения — рутин, видение и задача вместе составляют надежду мира.  
Из церкви Суссекс (Sussex), Англия.*

## **Заключение**

Я надеюсь, что эта книга окажется полезной — я надеюсь, что вы уже ощутили эмоциональное преимущество того, что выполняете больше при меньших усилиях и без стрессов. И я искренне надеюсь, что вы на себе прочувствовали что такое «кристально чистое сознание» и свобода творческой энергии, которая несомненно придет с применением этих техник. Те, кто начинают применять эти техники, обнаруживают, что в них скрыто гораздо больше, чем кажется на первый взгляд, и каждый должен попробовать создать свою версию применения. Бьюсь об заклад, что методика ГТД не имеет ничего общего с тем, с чем приходилось сталкиваться прежде. Хотя, возможно, поэтому, вам будет гораздо проще ориентироваться на здравый смысл, попадая в более и более сложные ситуации.

Я не стремлюсь внести свой вклад в мировую копилку современных теорий, обучающих успешности. Напротив, я попытался определить ключевые методы, которые не подвержены влиянию времени, и которые всегда работают. Это как законы гравитации — если вы понимаете принцип, вы можете действовать гораздо более эффективно безотносительно того, чем вы занимаетесь. Возможно, это и есть основа основ!

Техника ГТД — это карта достижения позитивного продуктивного рабочего состояния. Я предлагаю вам использовать её, как ссылочный материал, к которому вы сможете вернуться, как только это будет необходимо.

Чтобы постоянно оставаться в теме, вам придется проделать несколько, возможно, непривычных вам, вещей: выбросить все из головы и держать всю информацию где-то во вне; принимать решения о конкретны шагах и желаемых результатах сразу, как только дело замаячит на горизонте, не откладывая в долгий ящик; и регулярно просматривать и дополнять всевозможные списки дел и «незаконченностей». Я надеюсь, что сейчас вы уже определили точку отсчета ценности вашей модели поведения. Пусть вас не удивляет тот факт, что чтобы довести технику до автоматизма понадобится некоторое время. Проявите терпение, и пусть этот процесс будет вам в радость. В заключение приведу несколько хитростей:

- Пусть у вас будет свой компьютер. Организуйте свое рабочее место: заведите лотки для бумаг, создайте персональную систему хранения, своеобразный архив, для офиса и дома, заведите хороший ежедневник, в котором удобно было бы составлять списки, с которым было бы приятно работать. Позвольте себе на ходу менять ваши рабочий условия. Развесьте картины, купите ручки, реорганизируйте ваше рабочее место. И это будет хорошим началом.
- Выберите время, когда вы смогли бы за раз разобрать весь офис, а потом и время — для уборки дома. Соберите все в единую систему и следуйте технологии ГТД.
- Поделитесь тем, что вы вычитали в этой книге, с кем-нибудь (это самый быстрый способ научиться).
- Пересмотрите книжку через некоторое время (3-6 месяцев). Вы заметите детали, которые были упущены при первом прочтении, и, гарантирую, вам покажется, что это совершенно новая книга.
- Общайтесь с людьми, которые практикуют и продвигают эту технику и стандарты. (На сайте <http://www.davidco.com/> тонны бесплатных материалов, обсуждение техник, текущая информация о вспомогательных продуктах и сервисах и возможность общения с людьми, которые делятся ценным опытом работы над продуктивностью. По всем вопросам обращайтесь в компанию Дэвида Алена по почте [info@davidco.com](mailto:info@davidco.com) или по телефону 805-646-8432)