

ББК 88.59
УДК 316.66
Д60

Николай Додонов
Д60 Антитайм-менеджмент. — СПб.: Питер, 2015. — 288 с.: ил. —
(Серия «Сам себе психолог»).

ISBN 978-5-4461-0291-4

Николай Додонов — специалист по личной эффективности, тренер по GTD — американской методике высокой продуктивности без стресса, придуманной Дэвидом Алленом, владелец и директор торговой компании ET-Россия, создатель сервиса для учета личных финансов FastBudget.

Вы читали книги по тайм-менеджменту, посещали семинары и тренинги и все равно задыхаетесь от работы?

Вы не виноваты. 90% предпринимателей прошли тот же путь и чувствуют себя точно так же. Причина всех бед не в том, что мы не можем организовать время или расставить приоритеты, а в том, что нас не научили управлять памятью, информацией и мотивацией.

Узнайте, как это делать правильно, и вы сможете в 2 раза больше успевать и в 2 раза меньше работать. Сведения и упражнения, которые вы найдете в книге, помогут вам в этом!

Книга подходит для творческих людей!

16+ (Для детей старше 16 лет. В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 88.59

УДК 316.66

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

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

© Додонов Н. А., 2015

© ООО Издательство «Питер», 2015

ISBN 978-5-4461-0291-4

Оглавление

Для кого эта книга	10
От автора	11
Предисловие партнера издания	12
Часть 1. Почему мы столько работаем, но ничего не успеваем?.....	19
Глава 1. Что заставляет нас задерживаться на работе?	19
Как я учился плавать	21
Как мы получаем результат?	25
Что нам мешает?.....	28
Рабочая память.....	30
Идеальный день из жизни руководителя	39
Обычный день из жизни руководителя.....	41
Глава 2. Проблема зеленой зоны	50
Мотивация	51
Ресурсы	53
Стремление к выживанию	55
Режим энергосбережения	59

Немного о мозге	61
Энергоснабжение	65
Стабильность = безопасность	68
Два вида задач руководителя	70
Частности режима энергосбережения	76
Заложники.....	77
Эффект диеты	82
Глава 3. Память	88
О том, как память мешает расставлять приоритеты	88
О том, как ассоциации могут спутать карты и списки дел.....	92
Про переключения	93
Прайминг	94
Визуализируй это!	99
Плохая сторона эффекта предшествования ..	100
Нас не научили правильно использовать память	106
Как мы обращаемся с идеями	113
Тревога	114
Избегание	117
Секрет золотого миллиарда	119

Глава 4. Мотивация и творческое мышление	122
Подмена жизни индивидуума	124
Прорвало плотину.....	126
Прокрастинация	128
В заключение	131

Часть 2. Работать меньше, успевать больше

Глава 5. Создаем навык	133
Как работать с этой частью книги.....	133
Механизм обработки информации	135
Отзывы	137
Состав GTD Дэвида Аллена.....	138
Глава 6. «Входящие»/«Inbox»/Накопитель.....	142
Создаем Накопитель для бумаг	148
Создаем Накопитель для файлов	150
Создаем Накопитель для заметок	150
Создаем Накопитель для задач	151
Накопитель для идей.....	153
Отзывы	159

Глава 7. Алгоритм анализа	161
Введение в Алгоритм	167
Действия нет	169
Организуем архивы	170
Кто виноват и что делать?	173
Если действие есть	180
Отзывы	187
Проекты	192
Контексты.....	193
Приоритеты	196
Глава 8. Обзоры.....	198
Ежедневный обзор.....	199
Еженедельный обзор	202
Отзывы	205
Глава 9. Основы планирования	207
Еще раз о вреде жестких планов.....	214
Ежеквартальный и ежегодный обзоры	221
Как зависимость от планов идет нам на пользу	223
Глава 10. Цели	225

Приложение.....	233
Как правильно работать с почтой	233
Немного статистики	233
Простой способ общения	235
Простой способ создать иллюзию работы.....	236
Причины проблем	238
Правильно используем «Входящие»	239
Архивация	240
Организуем Архив	240
Правильный поиск	242
Первое правило работы с электронной почтой	245
Второе правило работы с электронной почтой	245
Третье правило работы с электронной почтой	246
Правило «Нет времени — не трогай»	247
Правило «Тронул — ходи»	248
Рекомендации по почтовым сервисам	250
Gmail.....	251
Яндекс.Почта	252
Mail.ru	253

Как работать с календарем	253
Золотой час.....	257
Регламенты	260
Каждый день	260
Каждую неделю	263
Правила хорошего тона в общении.....	264
Получайте обратную связь как можно быстрее.....	264
Светофор.....	266
Кому кота?	268
Вопрос по работе	268
Возможные причины сбоя элементарных действий	269
Пропущен первый шаг.....	269
Действие относится к личной сфере	270
Как с помощью элементарных действий решать творческие задачи	272
Как эффективно работать с таск-менеджером	274
Обзор таск-менеджеров (систем управления задачами)	275
Wunderlist	276

Doit.im	277
Omnifocus	278
Todoist.....	279
Pyrus	280
LeaderTask	282
MS Outlook.....	283
Резюме	284
Уважаемый читатель!	285

Для кого эта книга

Эта книга для тех,

- кто ничего не успевает и задыхается от работы;
- кому не помогли другие книги и методики по тайм-менеджменту и самоорганизации;
- кто устал от жестких планов и скучных списков дел;
- кому надоели «правило 80/20», «слоны по частям» и «лягушки на завтрак»;
- кто думает, что не умеет расставлять приоритеты;
- кто считает себя творческой личностью, не подвластной никаким системам;
- кто отчаялся найти свободное время и решил, что ему уже ничто не поможет;
- кто не разобрался с GTD Дэвида Аллена или считает ее скучной и сложной.

От автора

АНТИтайм-менеджмент — это система управления информацией, которая включает в себя GTD — всемирно известную методику высокой продуктивности, метод интеллект-карт, принципы дизайнерского мышления в планировании, логические инструменты ТОС Голдратта.

Рассказать обо всех элементах в одной книге невозможно, поэтому текст, который вы видите перед собой, посвящен авторскому варианту GTD — той части, которая наиболее технологична. Это авторские изложение и переработка технологии, а также подробное исследование причин, по которым мы ощущаем нехватку времени.

Цель книги — помочь тем, кто задыхается от работы и кучи дел, сделать жизнь занятых людей легче и лучше. Она будет полезна тем, кто с GTD еще не встречался, и тем, кто уже с ней сталкивался, поскольку проясняет многие вопросы, которые остаются после знакомства с системой Дэвида Аллена.

Книга состоит из двух частей. В первой вас ждет немного фактов о том, как возникла и в чем заключается проблема низкой продуктивности. На них строятся выводы, из которых рождается вторая часть — методическое пособие. В нем вы найдете ряд упражнений, выполнение которых гарантирует внедрение GTD (в моей интерпретации) на базовом уровне, что сильно облегчит вам жизнь, если вы завалены работой.

«Факты, изложенные ниже, не всегда новы. Однако выводы, возможно, представляют определенный интерес».
Ч. Дарвин

Предисловие партнера издания

Иван Громов, обычный питерский предприниматель, этим утром доволен собой. Он встал раньше обычного и даже нашел время повисеть на турнике. А самое главное — успел проскочить пробку на выезде из своего района.

И вот он едет, радостный, в своей машине. Начинается его обычный рабочий день.

Сначала ему звонит сотрудник:

«Пришли пожарные, чего-то там на складе не так с нормами безопасности» — «Окей, пусть оставят свои документы, я приеду, посмотрю».

«Кстати... Склад весной надо будет оптимизировать. Есть идея: вдоль левой стены импортных стеллажей навесить, я в журнале такие видел... не забыть бы».

Жена звонит: «Дорогой, в субботу мама придет, встретить ее на вокзале, поезд в 7:30».

«Да, это святое, надо прямо сейчас записать», — Громов тянется к блокнотику на лобовом стекле, записывает.

По радио «Бизнес-FM» объявляют анонс летней бизнес-выставки. «О, черт, в прошлом году я ее пропустил! Надо сейчас же записать» — он опять тянется к блокнотику...

Но тут раздается звонок. Громов в трубку бодро: «А, Иван Семеныч! Как же, конечно, есть! Для вас всегда есть. Условия те же, ну вы знаете!»

«...И чего этот Иван Семеныч всегда звонит мне раньше, чем наш менеджер ему? Значит, наши не знают графика потребностей клиентов? Надо вообще с этим порядком навести... Щас запишу...»

Записывает на этот же листок.

На лобовое стекло летит грязная взвесь. Громов автоматически включает дворники и тут же вспоминает, что жидкости в бачке омывателя нет уже неделю. Попутный автомагазин был как раз пару кварталов назад.

«Вот, черт... надо записать, а то я вообще об этом никогда не вспомню».

К моменту приезда в офис у Громова на трех листочках уже с десяток торопливых записей.

А главное — в душе поселилось устойчивое ощущение: что-то из того, что надо было зафиксировать, он не записал. На лице Громова появляется выражение легкой озабоченности.

В лифте он вспоминает, что сегодня кровь из носу надо связаться с поставщиками из Минска. Встреча была полгода назад — и вот пришло время. Он даже записал это где-то в ежедневнике, и там вроде есть нужный телефонный номер... Но где? Хотя... ничего страшного, у него точно есть минская визитка. Только где? В кожаной визитнице в офисе? Или в домашнем столе? Или в командировочной папке?

С этими размышлениями он заходит в свой рабочий кабинет, раздевается, садится в кресло и кладет на стол три исписанных в машине листочка.

Помещает их рядом с ворохом таких же листочков, накопленных за последние несколько недель. Наиболее актуальные записи «структурированы», то есть почерканы цветными маркерами и подложены под тяжелую пепельницу.

Громов на минуту задумывается: с чего начать? Разложить свежие листочки куда надо? Или сначала найти минскую визитку? Или открыть Outlook, чтобы записать все, что важно сделать сегодня?

Секретарь выводит его из раздумья, зайдя со свежей почтой и документами на подпись.

Полчаса уходит на выяснение каких-то нестыковок в последних договорах.

Громов записывает в ежедневник, что именно в связи с этим нужно предпринять.

Потом — почта.

А в ней:

- журнал «полистать на потом»;
- предложения по продвижению;
- кое-что интересное по подбору персонала;
- изменения в налоговом законодательстве и т. д.

Громов честно завершает сортировку почты.

Устало окидывает взглядом заваленный стол.

И заходит в свой электронный ящик...

Громов — тертый калач и давно научился быстро распознавать и удалять явный спам. А рассылки, на которые когда-то подписался (или никогда не подписывался), он, почти не глядя, сразу перетаскивает в папку «Рассылки».

Несмотря на это Громов почти сразу застрекает.

Куда деть вот это предложение про кондиционирование помещений от арендодателя? «Ну нету у меня папки „Оптимизация офиса“! Пусть повисит пока...»

А куда деть письмо из налоговой, которое он переправил позавчера бухгалтеру? Громов не мог себе позволить убрать это опасное письмо в сторону — надо держать вопрос на контроле...

А вот несколько отчетов от сотрудников. «Пусть повисят, как разберусь со срочными делами — гляну...»

Чем дальше идет по списку полученных писем Громов, тем больше падает духом. «Господи, этот почтовый театр никогда не рассасывается!»

Он чувствует внутри себя какое-то отчаянное напряжение.

Через какое-то время экран монитора начинает плыть у него перед глазами, и Громову чудится, что из него вылетают цифры, буквы и картинки... Они кружатся, кружатся... захватывают бумажки со стола — и документы, и конверты, и журналы.

И вихрем летают по комнате... Потом в комнату вдруг засасывает секретаршу, и бухгалтера, и менеджеров.

И кружит вообще все: и тещу, и машину, и склад, и далекий город Минск.

Громов в отчаянии обхватывает голову руками, боясь, что она сейчас взорвется, и зависает...

Друзья, я намеренно описал эту ситуацию так, закончив ее чуть ли не по-булгаковски.

Чтобы живее напомнить вам ощущения, которые вы — ну, наверняка! — испытывали.

Кто-то, думаю, узнал в моем рассказе себя «один в один».

А продвинутые управленцы, возможно, посмеялись над организационными проблемами нашего героя: дескать, детский сад какой-то, какой же руководитель может так вести себя и свои дела...

Но вряд ли кто-то поспорит со мной в том, что большинство из нас испытывают колоссальный стресс из-за постоянно возрастающего потока дел и информации.

И речь идет не только об информации как таковой, типа входящей почты, прессы, рекламы и т. д.

В голове постоянно пульсируют вопросы:

- Как зафиксировать и куда положить свежие идеи?
- Как структурировать цели и планы?
- Как структурировать текущие проекты, имеющие кучу деталей и задач?
- Как не забыть о текущих бытовых заботах?
- На каких носителях фиксировать информацию?

Голова современного активного человека доверху набита разного рода текучкой. И несмотря на то что у каждого есть ежедневник, бумажный или электронный, — сам факт его наличия обычно не спасает от ощущения постоянного завала.

Лично для меня, как для человека сугубо гуманитарного, это всегда было огромной проблемой. И в какие-то моменты от очередного «девятого вала» я просто вырубался. И зависал, как наш герой.

Поэтому все время я был в отчаянных поисках «надежных костылей» в виде каких-то систем, методик и программ, которые помогли бы мне в личной самоорганизации.

В частности, именно поэтому в списке программ нашего тренинг-центра были или есть и тайм-менеджмент Глеба Архангельского, и интеллект-карты (майнд-менеджмент) Сергея Бехтерева, и «Личная эффективность» Левитаса и т. д.

Однако до последнего времени мой воз был там же...

С мертвой точки все сдвинулось благодаря моему знакомству с мировым бестселлером Дэвида Аллена под названием «Как привести дела в порядок».

Основные идеи, изложенные в нем, пришлись мне по душе. Но многих деталей я так и не понял, и это меня расстроило.

Мне очень не хватало компетентного специалиста, который смог бы объяснить нюансы и помочь внедрить систему в мою жизнь.

Ну не выписывать же самого Аллена из-за океана...

И вдруг — ура!

Оказалось, что питерский специалист Николай Додонов, о котором я и раньше знал, что он занимается личной эффективностью, работает именно по системе Дэвида Аллена!

Я обратился к нему за помощью.

В итоге он «прожил» у меня дома два полных дня и обучил этой системе (параллельно установив соответствующий прикладной софт).

И — наконец-то! — впервые за много лет, посвященных экспериментам по самоорганизации, я почувствовал, что реально взял под контроль весь свой бардак.

Для меня это был настоящий прорыв!

Система совершенна. Никаких принципиальных непоняток у меня не осталось.

Теперь вопрос о технологии самоорганизации, управления задачами и информацией закрыт для меня полностью.

Ничего более искать и пробовать не надо!

Облегчение неимоверное.

Николай Додонов — не просто консультант.

Он реальный предприниматель и имеет свой бизнес (поэтому общение с ним идет на одном языке).

Мало того, он еще и профессиональный музыкант (что мне, например, тоже близко) и, соответственно, человек интеллигентный. То есть умеет мягко и терпеливо работать со своими клиентами.

Поэтому неудивительно, что у нашего тренинг-центра с Николаем Додоновым естественным образом завязались и партнерские отношения.

В общем, если вы завалены:

- текучкой, незавершенными делами,
- письмами, звонками,
- нереализованными планами,
- прочими делами

и в голове постоянно пульсирует страх от того, что вы что-то можете забыть,

вы чувствуете, что уже не контролируете потоки этой информации,

и все это настолько заело,

что хочется чуть ли не застрелиться,

рекомендую освоить методику управления делами и информацией Николая Додонова.

Любым удобным для вас образом — через его вебинары, тренинги или личные консультации.

А начать резоннее всего с прочтения этой книги.

Книги авторской, самодостаточной, в которой система Дэвида Аллена является только частью комплексного подхода Николая Додонова к решению обозначенной проблемы.

Приятного вам чтения!

*Руслан Шайхинуров,
владелец и руководитель тренинг-центра
«Свой Бизнес»*

Часть 1. Почему мы столько работаем, но ничего не успеваем?

Глава 1. Что заставляет нас задерживаться на работе?

Почему мы готовы вставать спозаранку, чтобы пораньше прийти в офис? Из-за чего вынуждены работать в выходные? В конце концов, почему вы читаете эту книгу?

Вы можете ответить, что всему виной куча дел, вал работы. Ответ не в этом. Мы способны найти примеры, когда при множестве дел люди позволяют себе как следует отдохнуть. Что отличает нас и подобных людей? Чувство ответственности? Да. Однако это не главное. Главное — стремление к результату.

Не важно, что движет этим стремлением: желание сделать дело хорошо, душевное побуждение, необходимость, угроза потерять продажи, бизнес или работу. Важно то, что мы много работаем, потому что стремимся к результату. Мы вынуждены справляться с массой дел, тратить кучу сил на горы работы, чтобы вечером дома или в выходные докопаться до результата.

Если сравнить результат с золотом, которое нужно выкопать, переплавить и продать, а свою работу — с его добычей,

все встанет на свои места. Достаточно представить, что золото закопано глубоко и для того, чтобы его достать, нужно приложить массу усилий. Сначала выкопать много земли и породы, потом очистить ее, чтобы найти руду, затем обработать... Однако между тем, как мы работаем, и тем, как добывают золото, есть существенное различие. Давайте посмотрим, в чем оно и почему те, кто с ним знаком, добывают золото, не затрачивая столько сил.

Представим, что перед нами старик-старатель, который копает шахту, чтобы дойти до золотоносного пласта. Он вынужден пройти все этапы, которые отделяют его от золотой жилы. Ему приходится оборудовать лагерь, копать шахту, отваливать породу, чтобы добраться до золотой руды, которую, в свою очередь, придется по технологии обработать. Другого пути нет. Только так, шаг за шагом, искатели золота приближаются к своей цели. Нельзя сразу попасть к золотоносной жиле, приходится проходить все этапы.

В нашей работе золото дают дела со значимым результатом, решение задач, ведущих к важной цели. И они лежат перед нами в куче других, погребенные под горой проблем, подобных щебню и песку.

Старатель вынужден добираться до золота, пробиваясь через мертвые горизонты, где нет ничего полезного. Мы — нет. Мы можем начать работу с того, что дает результат, если сначала отсортируем задачи. Можем прийти на работу и разложить все по кучкам, чтобы найти самое главное и заниматься только им, а остальное отложить в сторону.

Модель довольно проста, не так ли? Более того, скорее всего, вы, как и множество других людей, кто задыхается от работы, хорошо с ней знакомы. Вы точно знаете, что с утра нужно делать самое важное, заниматься неприятными делами и начинать день с «поедания лягушки». Вы знаете, что нельзя браться за второстепенные дела, потому что так мы останемся стоять на месте. Сотни тысяч людей знают, как важно выделять три самые существенные задачи дня, три главные задачи недели, три первостепенных дела месяца и

фокусироваться на них. Но почему же эти люди, как и вы, проводят гораздо больше восьми часов в день за работой?



Если мы это знаем, почему вынуждены столько работать и столько делать, чтобы извлечь золото?

Знать мало. Как вы увидите далее, то, как функционируют наш мозг и тело, противится оптимальному режиму работы. Вы увидите, как этому мешает наша память (хотя во вредительстве ее вообще-то заподозрить сложно). Вы увидите, что неумение расставлять приоритеты вовсе не является врожденным (на самом деле, всё мы прекрасно умеем). Наконец, вы увидите, что лени не существует и что все люди достаточно мотивированы (просто надо себя чуть настроить).

Мы поговорим о том, что такое мотивация и чем привычный взгляд на нее мешает нам работать. Мы узнаем, что любители задержаться на работе до вечера не растут, а стоят на месте. Мы увидим, что заставляет нас нервничать и переживать. Что доводит до стресса, когда дел куча, а подойти к компьютеру нет никаких душевных сил. Мы разберемся с этими причинами и вернем в вашу жизнь спокойствие и чувство полного контроля.

Если сейчас вы вынуждены много трудиться, чтобы справиться с делами, то уверяю вас — можно работать меньше. Можно получить результат меньшими усилиями. Добро пожаловать в АНТИтайм-менеджмент — методику управления информацией и работой без всякого напряжения!

Как я учился плавать

Однажды я решил записаться в бассейн. Пришел туда, и между мной и тренером состоялся следующий диалог:

- Вы умеете плавать?
- Конечно!

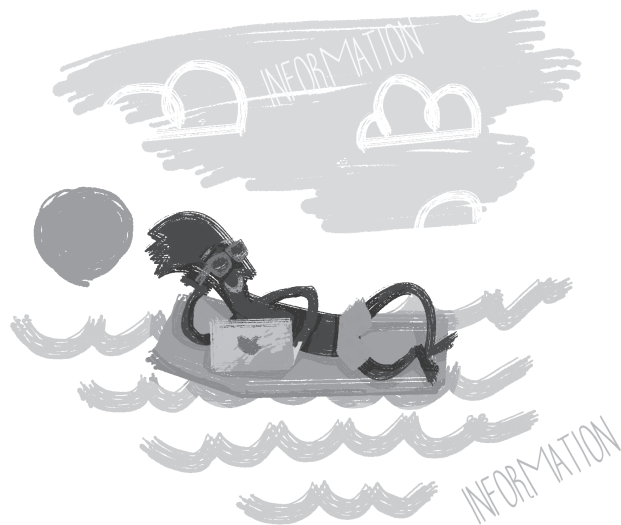
— Пожалуйста, проплывите один бассейн (от одного борта до другого) кролем, а обратно брассом.

— Нет проблем! — сказал я и поплыл.

Плыл я долго, тяжело, очень устал и начал малодушно помышлять о том, чтобы сдаться. В это время на соседней дорожке юная девушка плыла, как дельфин, — очень быстро, туда-обратно, туда-обратно.

Пока я с горем пополам одолел два бассейна, она, наверное, проплыла в пять раз больше. И так же легко и грациозно продолжала плавать, пока я, едва живой, отдувался у бортика. В это время меня озарило. Я не умел плавать. Я умел передвигаться из точки А в точку Б с невероятными затратами сил и времени. А вот девочка на соседней дорожке плавать умела.

Почему я раньше был в заблуждении? Почему считал, что умею плавать? Ответ: раньше к моему умению держаться на воде предъявлялись мягкие требования. В отпуске не нужно плыть дистанцию на время. На море не нужно бороться с течением. Вот я и пребывал в блаженном неведении.



Раньше вы не сидели с утра до поздней ночи у компьютера, потому что не были руководителем. Раньше вы не запускали новый проект. Раньше всего этого не было. Раньше вы никогда не слышали о том, что должны быть специальные навыки работы с информацией. Вы не знали, что есть особая техника.

Каждый год объем информации в мире удваивается. Каждый год скорость ее передачи растет. Нам нужно научиться плавать в море информации и важных дел. И понимать, что раньше нам никогда не говорили об этом, потому что к нам предъявляли другие требования.

Знаете ли вы, что существует правильная техника бега и ходьбы? Многие не знают. Зато об этом осведомлены спортсмены. Знаете ли вы, что есть правильная посадка за рулем? Многие не знают, зато в курсе профессиональные водители или гонщики.

В чем разница между нами и ими? В уровне требований! От спортсмена или профессионального водителя требуется гораздо больше, чем от рядового человека.

Сравните обычного человека с профессиональным менеджером. Или среднего работника с высококвалифицированным управленцем. Или с фрилансером, который завален заказами. Или с владельцем предприятия.

В чем разница? В том же! В величине требований. Но не только на уровне профессионализма.

Сравните, сколько людей хотят позвонить или написать письма обычному человеку, а сколько — руководителю большого отдела или предприятия. Сравните, сколько должен знать обычный человек и сколько высокопрофессиональный управленец.

Вы уже почувствовали, что разница в том, как много вокруг них информации и как быстро им приходится с ней работать. Те из нас, кто стал своего рода профессиональным водителем или спортсменом в океане информации, ощущают, что им не хватает умений. Им не хватает техники!

Бегунам нужно поставить шаг. Пловцам — гребок и дыхание. Водителю — выработать посадку и алгоритмы действий, чувство автомобиля. Управляющим, предпринимателям, очень занятым людям — привить себе умение быстро лавировать в океане информации. Умение завершать дела и принимать эффективные решения. Вы думали, что умеете плавать, и пока мир вокруг вас напоминал спокойное море, этого было достаточно. Но когда вы стали руководителем, оно превратилось в бурный поток, и вы в нем тонете, вы задыхаетесь от работы.



К сожалению, Природой и Эволюцией в нашей психике и организме заложены многие вещи, которые в информационную эру не востребованы. В этот век, в данных условиях, а особенно в состоянии, когда к нам предъявляются высокие требования, они не просто неактуальны. Как вы увидите дальше, ряд программ, которые мы носим в генах, тормозят или даже блокируют наше развитие. Но есть и хорошая новость: все поправимо.

Продолжайте читать и вы узнаете, что именно в психике, а также в том, как организован наш мозг, кроется причина, которая не дает просто так соответствовать высоким требованиям. То, что не дает нам без специального обучения бежать стометровки. Еще вы узнаете, как можно от вредных программ избавиться.

Как мы получаем результат?

Представьте, что вы собираете с ребенком головоломку. Принесли из магазина пазл и начинаете складывать детали, прикидываете, что к чему. Вот достали их из коробки, стараетесь найти нужные, одновременно поглядываете на то, какой картина должна быть в самом конце.

Вы подобрали уже достаточно, почти треть рисунка. Жена зовет на кухню, вы отвлекаетесь, приходите, а ваш малыш все разобрал и порушил. Придется начинать сначала. Конечно, снова пройти тот же путь будет легче, но все равно — двойная работа.

После этого примера ничего не приходит в голову? Никаких сравнений? Нет? Тогда читайте дальше. За что руководитель получает деньги? В чем заключается результат его труда? Какой он производит продукт?

Мы пишем письма, проводим планерки, совещания, встречи, ходим на переговоры, посещаем конференции, налаживаем нетворкинг... Но за что в конечном счете получаем деньги? За сильные решения. Встречи, письма, звонки и переговоры — это форма работы руководителя. Ее оболочка, внешняя сторона. Сама же суть вот в чем.

Руководитель собирает информацию о том, что происходит вокруг, накладывает ее на то, что он знает, и принимает на этой основе решение. Которое преобразуется в золото. В результат. Из того, что он знает, и того, что происходит вокруг, руководитель моделирует будущее, соответствующее его целям.

Он знает, куда хочет прийти, и старается представить, как добраться в нужное место быстро, надежно и недорого. Для этого ему нужно:

- собрать информацию;
- на ее основе смоделировать ситуацию;
- принять решение и проконтролировать выполнение;
- если нужно, внести коррективы.

Мы читаем электронную почту, разговариваем по телефону, проводим совещания, чтобы собрать информацию, затем обдумываем ее, пользуясь тем, что знаем, принимаем решение и на том же совещании сообщаем его людям.

Любая задача сводится к простому примеру. Нам нужно загрузить в голову достаточное количество байт, соотнести их с тем, что мы уже знаем, «проварить» это как следует в идеальную картину, принять и передать решение. После этого — добиться, чтобы был получен нужный результат.

Давайте посмотрим на последовательность еще раз: загрузка информации, моделирование идеальной картины, принятие решения, контроль результата.

Каждый день мы принимаем сотни решений. При коротком ответе на записку или письмо. При телефонном разговоре. При общении с бухгалтером о том, что делать с неожиданным декретным отпуском ключевой сотрудницы, и еще в миллионах других случаев.

Нам платят за то, что мы двигаем себя, отдел или компанию вперед. Нам платят за то, чтобы мы принимали хорошие решения, а вовсе не за абстрактную деятельность.

Работа ради работы бесполезна. Бизнесу или государству нужны люди, которые умеют решать задачи и делать это хорошо. И раз мы заговорили о решении задачи, то чем это не сбор головоломки?

У нас есть все, что нужно: картинка на коробке, которая показывает, как головоломка должна выглядеть. Исходный материал — ее кусочки. Знание, как их друг с другом со-

брать. Остается лишь начать сборку — моделировать, чтобы потом принять решение и воплотить его в жизнь. Все просто, где же проблема и почему я об этом говорю? А вот почему!

Проблема в том, что сам процесс воображения, результат которого воплотится в том, что мы примем решение, происходит в сознании. Не на бумаге, не на каком-то физическом носителе. Даже не в программном обеспечении, которое вроде бы отлично подходит для размышления, как, например, интеллект-карты. Весь процесс происходит в сознании. В той его области, которая всегда перед нашим мысленным взором. И это очень весомый повод поговорить о памяти.

Чтобы понять, откуда растут ноги у проблем, из-за которых нам приходится работать дома, оставаться после работы, приходить раньше утром, иными словами, просто всячески перерабатывать, мы должны разобраться с тем, как создаются решения. А значит, нужно понять, как функционирует наша память. Хотя бы в той ее области, которая за данную проблему отвечает.

На этом месте читатели, чья работа не связана с руководством, могут сказать мне: «Додонов, ты не оправдываешь наших ожиданий и не выполняешь собственных обещаний! Ты хотел показать, как работает АНТИтайм-менеджмент, и говорил, что он доступен абсолютно всем. А сейчас напирал на работу руководства! Объяснись или мы выбросим эту книгу в мусор!»

Объясняюсь! Чем отличается работа руководителя от работы дизайнера? Или работа директора от конструктора? И поможет ли АНТИтайм-менеджмент вторым, если они задыхаются от загрузки?

Ответ с конца — да, поможет. Ответ с начала — вот чем отличается, смотрите.

И человек, который непосредственно делает работу, и руководитель одинаково проходят этап, когда они собирают информацию, стыкуют ее со своими знаниями и, опираясь

на картинку, показывающую, как это должно быть в будущем, что-то в воображении создают, моделируют.

Но вот дальше разница колоссальна. Если руководитель, приняв решение, транслирует его подчиненным, которые начинают обзванивать клиентов, создавать филиалы, менять дизайн-макет и закупать комплектующие, то сотрудник, который занят исполнением, приступает к воплощению сам.

Второе отличие в том, что руководитель вынужден принимать в день десятки, а то и сотни решений. Дизайнер или инженер-конструктор — гораздо меньше, потому что их изображение непосредственно связано с тем продуктом, который нужно произвести, — с дизайн-макетом, новым сайтом, чертежом или схемой работы.

То есть главное различие вот в чем. Время, которое руководящий и исполнительный сотрудник тратят на моделирование, примерно одно и то же (иногда у исполнительного сотрудника оно может быть больше). Зато потом пути расходятся. Руководитель быстро передает решение подчиненным (и контролирует) и погружается в новое моделирование. А исполнитель начинает самостоятельную работу.

Резюме: руководитель основное время уделяет сбору информации и размышлениям — моделированию, а потом претворяет решения в жизнь. А исполнитель занимается еще и непосредственным воплощением своих решений.

Что нам мешает?

Представьте, что каждый ответ на вопрос, на электронное письмо — это такой мини-пазл, головоломка, которую нужно собрать. Она может быть маленькой, из двух частей, и собираться в момент. Может быть большой и требовать серьезного погружения. Например, если вы продумываете сложное предложение клиенту или составляете большой договор.

Любая задача, которая стоит перед нами, — такой же мини-пазл. По сути, в работе руководителя почти каждый жест — сбор головоломки. А потом — контроль над тем,

чтобы руки его команды правильно сложили нужные детали.

Дела, которые мы записываем в ежедневники, — иногда на самом деле очень большие задачи. «Открыть новый отдел продаж», «вывести на рынок новый продукт» — серьезные головоломки, состоящие из массы самостоятельных частей, путь к решению которых еще предстоит найти. Чтобы успешно их выполнить, погружаться в задачу придется не раз. О ней нужно будет размышлять часто, почти постоянно, тщательно ее моделировать (и делать это без ущерба для остальной работы).

Нас заботит, как мало мы успеваем. Мы расстраиваемся, что в сутках всего 24 часа. Мы хотим делать ту же работу, что и раньше, но за разумное время. Нас окружает море информации, но мы не умеем в нем плавать. Мы мало успеваем, потому что волны и течение такие, к которым мы не готовы. Вот мы и бьемся в волнах из последних сил, стараясь не утонуть.

Требования, которые предъявляет нам мир, оказались очень высоки. Мы сравнили их с течением, с волнами, которые захлестывают и не дают вздохнуть. И когда мы это представили, давайте посмотрим, что будет, если мы научимся плавать. Изменится ли что-то во внешнем мире? Нет. Изменится ли что-то в нашем отношении к нему и поведению? Да!

Мы оседлаем волну и будем очень аккуратно расходовать силы, потому что знаем, какую большую дистанцию нам предстоит пройти и куда нужно доплыть. Мы поплывем к цели сильными гребками. Перед тем как продолжить, я расскажу вам историю про Эйнштейна.

Эйнштейн выбирал себе учеников с наивысшим потенциалом. Ему были нужны если не гении, то титаны, способные решать сложнейшие задачи, чтобы физик мог спокойно на них опираться.

Вы могли подумать, что желающие быть в его лаборатории проходили нестандартный тест, справлялись с непро-

стой физической или математической задачей. Все гораздо проще. Тем, кто хотел стать учеником Эйнштейна, ученый загадывал головоломку, решить которую нужно было в уме. Это мог сделать только тот, кто умел в своем воображении оперировать девятью переменными. То есть имел наибольший объем **рабочей** памяти, доступный человеку.

Те, кто его не имели, были не в состоянии провести вычисления. У них банально не хватало места, чтобы загрузить туда все детали сложнейшего пазла и собрать его в воображении. Те, кто справлялись без подручных средств, допускались дальше. Другие сходили с дистанции.

О чем говорит эта история? О том, что еще в первой половине XX века великий ученый знал, как сильно зависит результат работы от умения пользоваться памятью и воображением.

На этом месте вы можете почувствовать замешательство. Если объем памяти — это то, что дается от рождения, значит, есть люди, которым хорошо работать просто не дано?

Конечно, нет. Пожалуйста, обратите внимание, что любой из нас может пользоваться какими угодно подручными материалами, а кандидаты в ученики были ограничены возможностями своего мозга. Важно и то, что они решали задачи фантастической сложности, которые редко встречаются в работе руководителя. Нет ничего страшного в том, что обычный человек не обладает тем же потенциалом мозга, что и великий ученый. Для нас важно просто понять принцип, не более.

Рабочая память

Долгое время считалось, что память человека — единое целое. Она сравнивалась с библиотекой, в которой хранится бесчисленное множество книг, и ее качество определялось тем, как много мы могли запомнить за краткий срок и насколько быстро «достать» усвоенное.

До конца XIX века эти взгляды не менялись. Потом постепенно ученые пришли к тому, что память состоит из разных компонентов, каждый из которых имеет различные функции.

Сегодня главенствует мнение, что память можно четко разделить на две части: краткосрочную и долговременную, а условно — на три: краткосрочную, среднесрочную и долговременную.

Будет правильнее называть краткосрочную память рабочей, потому что в ней происходит основная работа, которую мы привыкли определять как сознание. А также та, которую мы называем сборкой пазла, — другими словами, работой воображения. Говоря «краткосрочная», мы подразумеваем рабочую память, и наоборот.

Чтобы показать, как функционируют рабочая, среднесрочная и долговременная память, хорошо подходят такие примеры.

- С помощью рабочей памяти мы думаем, мысленно представляем себе какую-нибудь картинку (например, как будем чинить сломанный стол), а также говорим про себя, когда читаем текст.
- Благодаря долговременной памяти фиксируем то, что не забудем всю или почти всю жизнь. Например, навыки езды на велосипеде, слова родного языка, знания, которыми постоянно пользуемся, и т. д.
- В среднесрочной¹ памяти мы держим что-то относительно короткое время. Например, когда зубрим в ночь перед экзаменом билет, сдаем его, а потом через пару недель не можем ничего вспомнить.

Немного сухая картина, поэтому давайте наложим ее на то, о чем мы уже говорили.

Перед руководителем стоят задачи разного калибра. От ответа на простое письмо до создания крупного филиала в другой стране. Каждая из этих задач — пазл. Чтобы быстро

¹ На самом деле такой зоны не существует. Модель памяти «краткосрочная–среднесрочная–долговременная» создана для удобства. Среднесрочная и долговременная память выделены, чтобы показать разное качество запоминания и воспроизведения.

и хорошо его сложить, сначала нужно собрать информацию о том, что происходит вокруг, состыковать со своими знаниями и тем, как выглядит идеальная картина, и понять, что делать. Посмотрим, как это происходит в памяти.

Любая информация, которую мы получаем из окружающего мира, сначала попадает в рабочую память. Как только мы восприняли слово, цифру, знак, запах, ощущение, все это оказывается в рабочей памяти, как в приемнике или буфере, где поступает в обработку.

После того как документ, электронное письмо или фильм начали «загружаться» в голову, это накладывается на то, что мы уже знаем. Во время обработки мы достаём из долговременной памяти имеющиеся знания и тоже отправляем в рабочую.

Так перед нашим мысленным взором образуется смесь из новой информации и того, чем мы владеем. Конечно, все происходит очень быстро и редко кто отдаёт себе в этом отчет. Однако нужно знать схему, чтобы понять, в каком месте на сцену выходит объем рабочей памяти.

Возможно, вы уже догадались. Посмотрите: чтобы создать в воображении сложную картину, нужно загрузить в рабочую память картинки, слова, звуки из внешнего мира и из долговременной памяти. И если рабочая память имеет у нас солидный объем, мы можем поместить в нее много компонентов за краткое время. Если средний — модель будущего пазла тоже будет средней, и времени потребуется больше.

Давайте теперь посмотрим, что происходит, когда мы общаемся или читаем. Слова, которые мы прочитали, попадают в рабочую память, в ней соприкасаются с тем, что нам известно, и, если мы с ними согласны, встраиваются в наше представление о мире.

Если мы хотим что-то написать или рассказать, то достаём из долговременной памяти знания, которые лежат в голове в виде картинок, отправляем в рабочую, где они превраща-

ются в слова и дальше — в речь. Пока просто запомним это и пойдем дальше.

До последнего времени у человека не было проблем с рабочей памятью. Люди просто не сталкивались с такими высокими требованиями. Поэтому в работе с информацией мы эволюционно ограничены следующими факторами:

- объемом рабочей памяти,
- скоростью угасания информации в памяти,
- скоростью речевой обработки.

Исследования объема кратковременной памяти проводятся довольно давно. Первым из них принято считать исследование американского школьного учителя (!) Дж. Якобсона, который в 1887 году провел работу по определению этого объема.

Один из тестов выглядел примерно так: нужно было прочитать и постараться запомнить, а потом воспроизвести несколько не связанных между собой цифр, бессмысленных слов или, наоборот, осмысленных понятий. Обычно без ошибок удается вспомнить не больше семи. Помните историю про учеников Эйнштейна? Объем их рабочей памяти был больше.



Объем рабочей памяти влияет на способность конструировать мысленные модели. Он определяет скорость и качество принятого руководителем решения.

Соответственно, чем бережнее мы обращаемся с рабочей памятью, тем выше качество умственной работы, меньше расход времени и сил. Не будет ошибкой сравнить руководителя и шахматиста. Качество игры выше у того, кто посвящает партии всего себя, глубже погружается в размышления и лучше сосредотачивается.

Работа Петерсонов в США и Д. Брауна в Англии — следующие важные для нас исследования. Они были проведены в конце 1950-х годов. В них рабочую память тестировали

на забывание. Ученые выяснили: если человека попросить прочитать и запомнить набор чисел (или не связанных между собой слов), а сразу после дать ему произвести несложное вычисление, то с высокой вероятностью то, что было прочитано до вычисления, забудется. Эта закономерность получила название «замещение следа памяти».

- Когда мы стараемся запомнить несколько слов (или цифр, или чего угодно), а потом отвлекаемся, их след в нашей памяти истаявает. Он как бы затирается новой информацией.

Пара примеров.

Начальник отдал срочные поручения, вы вышли от него и вас перехватили в коридоре. Слово за слово и, когда дружеский разговор закончен, вы поняли, что большая часть слов начальника стерлась.

Только жена попросила купить продукты и обстоятельно перечислила, какие именно овощи, крупы и фрукты нужно взять, как вам кто-то позвонил, и в магазине вы обнаружили, что все забыли.

- Если мы потратили время на создание подробной модели, а потом на что-то отвлеклись, у нас произойдет «затирание» информации. Потом придется начинать заново, силы и время были потрачены зря. Это не слишком-то вдохновляет, особенно когда задач много, а времени нет.

Вот, пожалуйста, еще пример.

Мы шли по лесу и увидели слиток золота. Однако взять с собой его не смогли и решили оставить. Присыпали землей и листьями, запомнили место. Но у нас не было карты, чтобы пометить на ней клад. Когда через месяц мы вернулись за золотом, то нужное место найти не смогли.

Идеи приходят, мы думаем: «О, интересно, надо запомнить» — и через 5 минут забываем.

Отдельно нужно остановиться на нашей способности отвлекаться. Доказано, что речь, которую мы слышим, гарантированно привлекает внимание. Причем неважно, звучит

ли она на родном языке или на том, который мы не понимаем. Подсознание чутко следит за тем, что нас окружает, и стремится не упустить возможную опасность. Поэтому уделяет повышенное внимание речи.

Как бы мы ни старались сосредоточиться, если рядом болтают, это будет непросто. Вспомните, как сложно читать в самолете, когда пилот или стюардессы что-то объявляют. Только что в тишине внимание было отдано книге, но зазвучали слова, и мы уже не понимаем, что читаем.

Последнее, о чем стоит упомянуть, — скорость обработки речи. Исторически сложилось так, что информацию мы передаем линейно, с помощью устной или письменной речи. Несмотря на долгую историю, человечеству пока не удалось найти другие способы транслирования знания, которые были бы столь же точны.

Люди старались сделать текст понятнее, когда снабжали его иллюстрациями, дополняли жестами при рассказе, показывали на примерах и снимали видео. Но, увы, полностью обойтись без текста при передаче смыслов невозможно.

Чтобы передать или получить знания, приходится переводить речь на язык образов либо наоборот. Например, если мы слушаем, звуки попадают в рабочую память, где речевой центр переводит их в картинки-образы, которые доступны для мышления. Если хотим что-то рассказать, процесс обратный.

В обоих случаях производительность ограничена, потому что скорость обработки речи невысока. Если не верите, проследите за тем, как вы читаете (внутренний голос проговаривает увиденный текст — так в кратковременной памяти работает фонологическая петля), и попытайтесь ускориться. Скорее всего, особых успехов не будет.

Если проще, то правильно утверждать, что мы ограничены скоростью, с которой воспроизводим и понимаем речь. Мы можем говорить и читать быстрее, но даже повышенная

скорость не сильно отличается от обычной, а утомление при такой манере чтения или разговора значительно.

Вместе с тем, чтобы получить профессию, сохранить конкурентное преимущество, повысить квалификацию, нужно постоянно учиться. Читать книги, смотреть видео, посещать семинары. Даже студентам приходится прорабатывать гору литературы, что говорить про руководителей. Не забываем и о том, что каждый день требуется читать пачки писем и документов, которые связаны с текущей работой. На все это нужно время, которое из-за низкой скорости обработки информации становится значительным. А когда заняться моделированием? Когда работать?

Кратко подытожим, чем мы ограничены в умственной работе.

- От объема рабочей памяти зависит сложность мысленных моделей.
- Модель, которую мы с таким трудом создали в воображении, очень легко стереть, если что-то нас отвлекает.
- Скорость приема и передачи информации ограничена скоростью работы речевого центра. Иногда надо много прочитать, увидеть и услышать, чтобы создать модель нужного качества. Это не получается сделать быстро.
- На сладкое — самое неприятное. Мы общаемся, используя кратковременную память. Из-за того что скорость обработки речи невысока, очень много времени отдано общению.

В итоге, кратковременная память используется, когда мы:

- получаем информацию;
- передаем ее;
- размышляем.

На все это нужно время. Мир стал очень требовательным и конкурентным. Сейчас нужно много знать и много думать, чтобы принимать сильные решения, которые приведут к результату.

Информационный мир

Пока мир вокруг не стал информационным, способность к работе с информацией никак не сказывалась на нашей жизни и делах. К миру сегодняшнему мы не готовы. Потому что эволюционно созданы для существования в другой среде.

Посмотрите вокруг. Если мы не сидим за компьютером, то «залипли» в планшете или телефоне. Не в гаджете, так в книге. Не в книге, так в газете. Не в газете, так в плеере. Поток, идущий в мозг, не иссякает ни на минуту. И потребляем мы все подряд. Несложно представить, что на это уходит масса времени. Когда уж тут обдумать проблему и как следует отреагировать на внешние обстоятельства? Стоит ли удивляться, что мы мало успеваем сделать, ведь большая часть времени занята потреблением.

- Радислав Гандапас пишет, что по сведениям Джона Адаира, специалиста по коммуникации, современный человек в день обрабатывает около 300 Гб данных. Это больше, чем житель средневековой Европы получал за всю жизнь.

Когда мы имеем дело с такими числами, объема рабочей памяти и скорости обработки речи становится мало, потому что возникает фактор времени. Именно поэтому нам приходится оставаться после работы или трудиться дома.

Представьте, что вся информация, которую нужно получить, выглядит, как водохранилище, а наши способности ее обработки — как бутылочное горлышко. Если бы рабочей памяти было больше, а скорость обработки речи была выше, мы могли бы работать гораздо быстрее. Но что есть, то есть. И нам нужно научиться так обращаться с собственным «железом», чтобы заставить его функционировать как можно эффективнее.

С детства ни один из нас не задумывался над тем, что управление информацией — отдельный навык. Нам никогда не говорили об информационных потоках. И в институте не готовили к работе в реальных условиях — когда горят сроки, не хватает знаний и все вокруг постоянно отвлекают.

В результате у нас сформирован неправильный навык, который мешает быстро работать. Из-за того что он вырос вместе с нами, мы его не видим и не ощущаем. Как не отдаем себе отчета в том, что умеем ходить, — просто идем туда, куда нужно. Мир изменился, и уже недостаточно скорости, с которой мы «ходим». Чтобы все успевать, нужно ходить правильно, уметь ставить стопу, иметь легкий шаг, иногда — бегать. АНТИтайм-менеджмент — методика, которая позволяет быстро ходить и бегать без насилия над телом и волей.

Представьте, что мы смотрим на себя со стороны. Из чего складывается наша работа? Кто-то скажет: все, что нужно нормальному руководителю, — умение смотреть вперед и планировать. И с этим не нужно спорить. Действительно, если не знаешь, куда идти, говорить особо не о чем. Но я все же о другом. Давайте рассмотрим работу руководителя вблизи.

Начали с планирования? Прекрасно. Положим, мы хотим определить цели на год. Что происходит? Мы собираем информацию о том, что творится в мире, сопрягаем с тем, что знаем, добавляем туда картину места, куда хотим прийти, и составляем в воображении модель.

Что она включает в себя? Практически все: то, из чего наш пазл складывается, что мы сделаем для того, чтобы его собрать, кто этим займется, с какими проблемами мы столкнемся и т. д. В рабочей памяти возникает большая и сложная картина, которая требует солидного объема, чтобы развернуться. Для создания такой модели нужно время. И чем она больше и сложнее, тем дольше мы будем ее «придумывать».

Пошли дальше. Стратегическое планирование завершено, пора приступить к совещанию. Мы собираем сотрудников, презентуем свою модель, передаем им информацию о ней слово за слово, картинка за картинкой. Стараемся, чтобы они все правильно поняли (без искажений воссоздали вашу модель). Со стороны тех, кто нас слушает, процесс обратный. Слово за слово, картинка за картинкой они собирают информацию, которую вы хотите им передать. Слушатели узнают

что-то новое и накладывают на свои знания, формируя модель в рабочей памяти.

Еще дальше — перед нами рабочий день. Задачи, которые руководители записали в конце совещания, пора отправить в работу. Мы вышли с собрания, и теперь пора приступить к ней. Во время работы будет повторяться тот же самый процесс, только в другом масштабе. Теперь по каждой отдельной задаче будет создаваться отдельная модель.

Продолжать можно до бесконечности. Но вот к чему я этот разговор затеял? Нам очень важно посмотреть на то, что действительно происходит с нашими мозгами, и как на самом деле распределяются ресурсы рабочей памяти.

Я хочу, чтобы мы еще раз повторили: для создания модели в воображении требуются время и свободное место. И чем сложнее модель, тем больше нужно и того и другого. А теперь давайте сравним идеальный и обычный рабочий день одного занятого руководителя.

Идеальный день из жизни руководителя

Завершено стратегическое планирование, проведены совещания, настала пора обычной работы. Мы, как и сотни тысяч других руководителей, отправляемся утром в офис и начинаем день. Только сейчас давайте сделаем исключение. Оно заключается в том, что день у нас будет идеальный! Самый лучший, самый удивительный рабочий день, за который мы все успеем и почти не устанем.

Кабинет встречает нас прохладным чистым воздухом. Ночью было открыто окно, и он проветрен. Из парка рядом доносятся запах цветущих деревьев, пение птиц. В офисе тихо. Мы садимся за стол, он чистый.

На столе нет ни одной лишней бумажки. Они аккуратно сложены или подшиты. В стаканчике стоят ручки и карандаши, в светлой папке — чистые листы. На столе только компьютер.

Включаем его и первым делом приступаем к задачам развития. Разбираем записи с совещания, смотрим задачи, задумываемся. В офисе тихо, ничто не мешает нам встать со стула, подойти к окну, посмотреть в него и увидеть только то, что предстает перед мысленным взором. Мы ищем решение и вот уже к нему приходим. Кажется, мы ухватили мысль за хвост, теперь нужно сделать набросок.

Берем лист бумаги или открываем программу и начинаем набрасывать то, что будет потом интеллект-картой этого проекта. Время идет незаметно, пролетело почти полтора часа, но мы настолько глубоко в своих мыслях, в работе, что ничего вокруг не замечаем.

Наконец все сложилось. Модель закончена, можно приступить к решению. Вызываем сотрудников, даем поручения, определяем сроки, реперные точки, систему контроля, KPI. Готово!

Это самая важная задача, которую только можно представить. Мы сделали то, что послужит движению вверх, развитию. Пора посмотреть, что у нас есть из текущей работы.

Закончив с основными делами, мы можем немного передохнуть, выпить кофе, а потом приступить к текучке. Когда мы возвращаемся к работе, то точно знаем, чем нужно заняться. Не хватаемся за несколько дел разом. Без всякой спешки принимаемся решать задачу за задачей.

Нам легко определить, какие проблемы требуют внимания в первую очередь, какие могут подождать, поэтому мы снова погружаемся в работу. В этот раз уже не нужно столько думать, ведь многое из того, что надо сделать, знакомо. Мы без труда справляемся с задачами.

Мы не устаем, потому что внимание уходит только на то, что действительно важно. Мы не распыляемся на множество мелких дел, а выполняем нужное именно сей-

час. Мы точно знаем, чем заняться, что следует делать и к каким результатам это приведет. В голове полная ясность, все просто.

Когда мы занимаемся делами, то спокойно погружаемся в проблему, как следует обдумываем ее и принимаем сильные решения. Нам легко сосредоточиться. Если нужно, мы отправляемся искать недостающие данные, они быстро находятся.

Мы можем уделить каждой задаче, каждому делу, каждой проблеме столько времени, сколько нужно. И поэтому приходят сильные решения. Конечно, мы занимаемся только важными проблемами, решения которых требуется именно сейчас (на все подряд никогда не хватит времени).

Что вы чувствовали, когда читали этот раздел? Какие картины вставали перед вашим мысленным взором? Какие эмоции вы ощущали? Возможно, вы хотели, чтобы идеальный день, который мы только что описали, оказался вашей реальностью? Или чувствовали, что абсолютно не согласны с описанным?

Конечно, это утопия. Но никто не говорит, что мы не должны к ней стремиться. Зачем я об этом заговорил? Ответ будет дан, после того как мы посмотрим на обычный рабочий день руководителя.

Обычный день из жизни руководителя

Вы приехали на работу с больной шеей и красным ухом, потому что прижали к нему плечом телефон, когда нужно было схватить карандаш и черкнуть что-то в блокноте во время разговора. Водители маршруток, которые вы объезжали, с завистью смотрели, как лихо вы жонглируете предметами за рулем.

Пока паркуете машину, в голове рождается идея, куда нужно двигать компанию в этом году. «Надо бы ей как следует вызреть, чтобы проработать стратегические

цели», — думаете вы. В это время открывается лифт, и вы оказываетесь нос к носу с заместителем.

— А я вас везде ищу! — начинает он радостно. — Помните начальника HR-службы, которую мы взяли прошлым летом? Так она беременна! Что будем делать?

Зам скалится во весь рот, лифт приходит на ваш этаж, и люди вываливаются в коридор, вынося вас с собой.

— Мало того, она только сейчас сказала, а у нее уже пятый месяц! — продолжает повествовать заместитель. — Вы только подумайте, какая неприятная неожиданность, у меня на нее были такие надежды! Так что будем делать?

Тоскливо наблюдаете, как в голове исчезают последние тени чего-то очень важного, что должно было дать всей компании толчок в развитии. В груди поселяется неприятное ощущение чего-то забытого, что вот где-то здесь крутится, но никак уже не найти. Взгляд бродит вокруг и снова наталкивается на круглое лицо зама.

— Михаил Александрович, у вас все хорошо? Вы плохо себя чувствуете? — его лицо принимает озабоченное выражение и он заглядывает вам снизу в глаза.

— Заботливый, сволочь, — думаете вы с ненавистью.

— Так что же делать-то будем? Искать кого или пока так переберемся? — продолжает гнуть свое заместитель.

Собираетесь уже что-то ответить и открываете двери офиса. У входа вешалка, рядом с ней стоят коллеги, насыляют кофемашину и обсуждают последние сплетни. Как только они вас видят, двое отделяются от толпы и забрасывают вопросами:

— Михаил Александрович, а когда у нас будет совещание? С прошлого понедельника уже два раза переносили. У меня проектный отдел стоит, мы не знаем, что делать. Когда мы пойдем, куда развиваемся? — начал один.

— А мне до сих пор никто не сказал, когда я могу отгулять отпуск! Михаил Александрович, вы поймите, мне не то чтобы очень нужно, я могу и компенсацию за неиспользованный попросить. Но все же хочется знать: либо мне билеты идти покупать, либо семье сказать, что буду работать!

Надежда проскочить в кабинет серой мышкой тут же испарилась. Вы пытаетесь сообразить, что ответить, в это время звонит сотовый — на автомате берете трубку и, сделав строгое лицо, топаете мимо.

— Алло! — говорите вы трубке.

— Здравствуйте! Меня зовут Мария Иванова. Я представляю компанию «АММ Сервис». Вы оставили нам свои контактные данные на выставке полтора года назад, и я звоню, чтобы рассказать о нашем новом продукте. Он касается руководителей, которые много времени проводят в авиаперелетах и страдают от джетлага... — пока Мария разливается соловьем, вы думаете, что надо перепроверить, спрашивает ли при звонке ваш отдел телемаркетинга: «Удобно ли вам говорить?»

Вы приходите в кабинет, закрываете дверь, опускаете жалюзи, открываете окно — опять душно. Отопление жарит так, что на батарее можно готовить. Кладете трубку со словами: «Мне неудобно», ставите на стол ноутбук, открываете почту.

Там 75 непрочитанных писем. Их столько, что даже не понятно, что это за сообщения. Какие-то рассылки, пачка писем, где вы просто в копии, уведомления от социальных сетей, напоминание от провайдера (о, точно, надо заплатить, пока не отключили). Наконец, взгляд падает на письмо от партнера. Это серьезно, погружаемся в чтение.

— Простите, можно? — с этими словами говорящая голова появляется в двери. Она торчит и тревожно поглядывает: мол, можно ли?

— *Надо все же повесить на двери светофор. Опять забыл! Сколько можно! — думаете вы и бросаете голову:*

— *Заходи!*

Пока голова превращается в тело и оказывается в кабинете, помечаете письмо как непрочитанное.

— *Там представители поставщика пришли. Вы просили напомнить, что хотели быть на их презентации, — говорит помощник.*

— *Ого, так они же должны быть в 11, — думаете вы и смотрите на часы. Там 10:45. Вот время летит! Вы говорите:*

— *Хорошо, пошли, — и отправляетесь в переговорку.*

Пока пьете кофе, болтаете с продавцами поставщика. Интересные ребята.

— *Может, приступим? — спрашивает зам. Он тоже, оказывается, тут.*

Час вы сидите с открытым ртом. Парни с той стороны стола жгут напалмом. Они принесли решение, о котором вы только вчера мечтали. Полная автоматизация всей ИТ-инфраструктуры, больше никакой неразберихи в компании, будет полный порядок! А сколько это сэкономит денег!

Презентация закончена, все довольны, вы поручаете проработать предложение и возвращаетесь к себе. Бросаете в шкаф буклеты и распечатку слайдов, садитесь за ноутбук.

«Где-то тут было письмо Миши (партнера), где же оно? — пока вас не было, в ящик напало еще 40 писем. Нашлось! Открываем, продолжаем чтение. — Что тут у нас?.. Т-а-а-к. Стартапы. Так, молодые ребята. Так, интересный проект. Так, последние тренды. Ага, будем ли мы в такое инвестировать? — В приложении бизнес-план на 30 страниц.

Надо бы посмотреть, но сейчас 12:30, а впереди еще куча дел. «А, потом! — решаете вы. — Ой, я же забыл после переговоров включить звук на телефоне».

Смотрите на телефон, там мигают: SMS, пара сообщений в Вотсапе от жены, два неотвеченных вызова (кадровичка звонила, боится, что я узнал, наверное) и сообщения из Фейсбука и ВКонтакте.

10 минут уходит на общение с беременной: «Очень рад за вас, поздравляю, никаких проблем, что вы, никаких обид, бога ради, не переживайте, все хорошо, ничего страшного, мы вас всегда ждем, скорее возвращайтесь, спасибо, спасибо большое, да, мне нужно работать, извините, буду очень рад, если сообщите, мальчик у вас или девочка».

— *М-да. Опять потеряли HR-а. Место это у нас, что ли, проклято? — в голове крутятся невеселые мысли. — Опять продажи просядут, блин, там текучка, и инженера нормального не смогли до сих пор найти. Однокласснице, что ли, позвонить? У нее, кажется, сестра HR-ом работает.*

— *Юля, привет! Не отвлекаю? Как жизнь?*

Поговорили за жизнь, вспомнили знакомых, вопрос не решили. Пока вы отвечали на SMS, время обеда. Звонит жена, просит за ней заехать.

После обеда возвращаетесь в офис, проскочить к себе снова не удастся. Наконец вы всех выслушали, ответили на вопросы, пока шли до кабинета, вспомнили, что обещали утром начальнице продавцов решить вопрос с отпуском. Звоните, просите взять компенсацию и остаться на работе: «Сами понимаете, и так текучка, а еще найм просядет, просядут продажи, поэтому вы уж полгода подождите, пожалуйста».

Проходите мимо помощника, говорите, чтобы час никто не заходил, садитесь и разгребаете почту. «Сколь-

ко мусора, мама дорогая! Зачем мне рассылки, которые я уже 10 лет не читаю...». Рассылки отправляются в отдельную папку. Теперь их ровно 10 300.

В тишине проходит минут 40, а потом все как с цепи срываются. Трезвонит телефон. Сначала мобильный, потом офисный. С трубкой у уха вы что-то записываете. Это зам, захлебываясь радостью, говорит, что завтра придет собеседоваться новая кадровичка, с которой он совершенно случайно познакомился сегодня в спортклубе.

«Конечно, случайно, ага... — думаете вы. — Что? Во сколько? В 10? Наверное, могу, подожди минутку, — выглядываете за дверь к помощнику. — Серега, что у меня завтра в 10? — возвращаетесь. — Да, могу, пусть приходит.

День клонится к завершению. В туалете сотрудники курят, вы смотрите на них неприязненным взором: покурить у них всегда время есть. Подписываете договоры, еще несколько звонков по телефону, снова отвечаете на письма. Жена позвонила, попросила заехать за продуктами: «Я не могу, вечером косметолог».

В общем, народ в офисе потихоньку расходится. Телефоны замолкают. Вы просматриваете ежедневник. Из десяти дел, которые вы хотели сделать сегодня, можно вычеркнуть только три. «Куда опять время делось? Как будто только на работу пришел, а день уже пролетел».

Еще полчаса ждете, чтобы не собирать пробки, берете ноутбук, приезжаете домой и опять за работу. В девять вечера открывается дверь, пришла жена: «Ты продукты купил?» Вы хватаетесь за голову — забыли.

Пример, конечно, выдуман и преувеличен. Однако когда я написал этот отрывок и показал разным людям, не было человека, который не согласился бы, что он отлично отражает суть.

Зачем нужно было посмотреть на идеальный день, а потом понаблюдать за тем, как все происходит в жизни выдуманного Михаила Александровича? Я хотел как можно ярче показать один главный и один побочный момент, которые отличают недостижимую утопию от суровой реальности.

Вот они:

- 1) нас никто не беспокоит;
- 2) мы точно знаем, что и для чего нужно делать.

Вторая история характерна тем, что мы не просто еще не определили, куда идти, хотя вроде бы год давно начался, и даже сотрудники воют оттого, что у них нет целей. В этом примере нас постоянно отвлекают, дергают, сбивают. Не позволяют сосредоточиться и заняться работой.

Бедный Михаил Александрович попал в самое сердце информационного шторма, который не дает вздохнуть и оглядеться, вынуждает работать дома, чтобы не пойти ко дну. К тому же он забыл, что жена просила купить продукты и, скорее всего, заработал ее недовольство — вечер дома безнадежно испорчен.

Как можно перенести увиденное на модель, по которой работает память?

Пока наш герой ехал на работу, трезвонил телефон, и ему приходилось судорожно записывать памятки на клочках бумаги. В его рабочую память каждый звонок вливался поток за потоком.

Помните, мы говорили про след памяти, который легко истаивает? Новая информация смывает старую так же, как волны стирают следы на песке. Когда нам поступают звонок за звонком, мы очень легко забываем, о чем думали до того, как взяли трубку. А после второго разговора посредственно помним первый.

Что произошло, когда наш герой приехал на работу? Он обдумывал идею, которая очень нужна и важна для него и компании, — его занимало, куда следует двигаться даль-

ше. У него созревала идея. Как это происходило, если посмотреть на нашей схеме?

Михаил Александрович доставал из долговременной памяти все, что касалось занимавшей его проблемы, загружал в рабочую память и начинал комбинировать, давая волю воображению. Он искал ту картину, которая его устроит.

В этот момент со своими проблемами вклинился зам, который хамским образом смял созданную с таким трудом и тщанием работу воображения. След памяти был стерт проблемой, связанной с беременной кадровичкой.

Но и тут шефу не дали додумать. Как только он появился в офисе, со своими проблемами накинудись сотрудники и раздергали его сознание на части, ввергнув начальника в ступор.

Для тех, кто знаком с эриксоновским гипнозом, это не открытие. Когда два человека одновременно говорят, жестикулируют и трогают руками третьего, тот почти всегда «зависает». Впадает в транс, из-за того что рабочая память перегружена входящими потоками и человеку просто «негде думать».

В эти моменты мы беззащитны, потому что сознанию не развернуться — рабочая память забита. А вот подсознание, наоборот, полностью открыто. И если попадетсся знающий человек, в такой момент он может легко сделать сильное внушение.

Подобные ситуации повторяются на протяжении всего рабочего дня. Информационный шторм атакует, не дает заняться тем, что записано в ежедневнике. Тем, что действительно нужно. Это принуждает нашего героя разбираться с текучкой и вязнуть, вязнуть в рутине.

Он читает письмо партнера (уже во второй раз) и решает позже посмотреть бизнес-план, но, вероятнее всего, просто об этом забудет. Точно так же, как о продуктах. Голова забита хаотичными потоками, какая уж тут память... Поэтому, когда ответ на письмо будет сильно нужен, партнеру придется позвонить Михаилу Александровичу и пристыдить его.

Тот, конечно, не скажет, что забыл, объяснит все тем, что времени не было, но неприятно ему все же будет.

В результате к концу дня едва-едва побеждена рутина, да и то, скорее всего, не вся. Разобрана почта, рассортированы бесполезные рассылки, которые никогда не будут прочитаны, отвечено на все звонки, просмотрены даже уведомления из социальных сетей и SMS.

День закончен, но работы еще навалом — в ежедневнике осталось 7 задач из 10. Приходится нести ее домой, чтобы в личное время снова заниматься делом. Конечно, бедный начальник забывает о том, что нужно зайти в магазин — голова-то забита.

Итак:

1. Нашему герою приходится работать вечером, потому что вечером никто не отвлекает.
2. Толком ничего не сделано, из-за того что Михаилу Александровичу пришлось стать «в каждой бочке затычкой».

Есть еще третья проблема, которую нужно рассмотреть отдельно. За то время, что идет работа, компания никуда не двигается. Она стоит на месте, потому что руководство до сих пор не определило цели.

Однако это все следствия.

Причины, по которым мы сталкиваемся с такими проблемами, в том, что:

- 1) нас захлестывает информационным штормом, а мы не умеем плавать;
- 2) это не дает сосредоточиться и создать в воображении модели задач, которые нужно решить.

Иными словами, из-за того что у нашего выдуманного директора нет навыка работы с информацией, он страшно занят, но толком ничего не делает. Его рабочая память все время забита текучкой, дела очень быстро сменяют друг друга, смыывают след памяти и не дают толком сосредоточиться ни на одной проблеме.

О какой эффективности идет речь? А ведь так работают многие руководители! И только потому, что не знают, как устроена их память и как выглядит информационный мир. К счастью, АНТИтайм-менеджмент помогает правильно работать с информацией. Главная его цель — дать нам возможность как можно лучше распорядиться тем немногим, чем нас одарила Природа.

Методика GTD — один из навыков, на который опирается работа с информацией и АНТИтайм-менеджмент. Она позволяет сосредоточиваться на самом важном и иметь свежую голову даже в самый напряженный рабочий день.

Глава 2. Проблема зеленой зоны

Что общего у желаний:

- купить новый телефон;
- выйти за пивом;
- поставить армированную железную дверь;
- включить сигнализацию;
- поехать в отпуск;
- поднять продажи;
- сопротивляться их падению;
- занять новую интересную должность;
- написать книгу;
- поспать подольше;
- не ходить на работу?

Дополнительно хочется подкинуть задачку, попросив ответить на вопрос: «Есть ли мотивация у Обломова?» Есть ли она у лентяя, чьи интересы лежат в области «поскорее уйти с работы и сходить за пивом»? Есть ли она, например, у мо-

лодого стоматолога (или любого другого специалиста), который посещает конференцию за конференцией и украшает стены своего кабинета новыми дипломами?

Большинство скажут, что в последнем случае с мотивацией все в порядке, а вот у Обломова и любителя выпить ее нет. Однако это не так и чуть позже мы поймем, почему. А самое главное, увидим, как верный подход к мотивации помогает работать в 2 раза меньше, а делать больше.

Мотивация

Если воспользоваться толковым словарем, то мы узнаем, что «мотивация — это побуждение к действию». Мы будем пользоваться другим определением.

Мотивация — базовая потребность любого человека. Она выражается в том, что **каждый из нас стремится улучшить свою жизнь или не допустить ее ухудшения**. Именно это объединяет такие разрозненные желания, как установка железной двери и улучшение продаж. И то и другое меняет что-то в нашей жизни к лучшему.

Возможно, вам на ум пришло, что я не совсем прав. Доказано, что человек стремится к удовольствию и бежит от того, что вызывает у него неприятные эмоции. И все поведение продиктовано именно этим. Вы правы, мы действительно зависимы от положительных и отрицательных эмоций. Некоторые психологи называют это мотивацией «тяги-толкай», в том смысле, что положительные эмоции нас тянут к себе, а отрицательные отталкивают. Однако хочу обратить ваше внимание на то, что эмоции — следствие поступка. Положительные — вознаграждение. Отрицательные — наказание. Кнут и пряник. Шпора и морковка. Природа создала великолепный балансир. Когда мы делаем то, что нам на благо, то испытываем удовольствие. Когда вредим себе — дискомфорт.

К сожалению, эта система настроена под другие условия, нежели те, что окружают нас сегодня. Сегодняшний мир

невероятно сложен, и в нем есть масса такого, с чем человеческий род никак не мог столкнуться на эволюционном пути. Поэтому возможны сбои, когда мы получаем удовольствие от того, что нам вредит. Например, от курения. Но это не предмет нашего внимания, давайте вернемся к теме.

Так получилось, что под мотивацией нами по умолчанию понимается стремление со знаком плюс, во благо компании, семьи, общества и личного развития. Конечно, это так. Однако в контексте данной книги удобнее смотреть на проблему шире.

Каждый из нас желает сделать свою жизнь лучше и прикладывает какие-то усилия. У кого-то это выражается в стремлении больше зарабатывать, у кого-то — в желании купить новый телевизор. Каждый из нас плохо реагирует на изменения к худшему¹. Если они происходят, мы очень стараемся вернуть статус-кво.

Мотивация как базовое желание обычно не осознается. Мы отдаем себе отчет в конкретных потребностях, которые и нужно удовлетворить, чтобы почувствовать себя лучше.

Конкретные потребности формируются, исходя из двух вещей — знаний, которыми мы обладаем, и условий, в которых находимся. На стыке этих областей и рождается оформленное желание, главная цель которого — сделать нашу жизнь лучше или не допустить ее ухудшения.

Есть ли мотивация у Обломова? Есть ли она у лентяя, который любит развалиться перед телевизором? Если оценивать в рамках нашего подхода — есть. Обломов активно противится тому, что может изменить его привычный образ жизни. Он привык к неподвижности, безопасности и комфорту и очень плохо реагирует, если что-то извне принуждает его к движению. Он приложит усилия и будет сопро-

¹ Этот подход хорошо согласуется с работами Канемана и Тверски, которые открыли асимметрию в восприятии потерь и приобретений, положив ее в основу теории перспектив.

тивляться. У него появиться мотивация сохранить то, что он имеет.

У лентяя она тоже есть. Не зря он оформлял кредит, тщательно выбирал новый телевизор, потому что у того огромный экран, а значит, можно получить больше удовольствия. Мотивация улучшить свою жизнь хотя бы в плане просмотра телевизора налицо — она побуждает к тому, чтобы выйти из дома и совершить покупку.

Можно привести еще несколько примеров и взять для анализа истории тех людей, о которых мы привыкли говорить, что у них мотивации точно нет. В каждой истории будет что-то, что подойдет под наше определение. Каждый герой приложит усилия для того, чтобы улучшить свою жизнь хотя бы в каком-то одном направлении.

До определенного момента развитие человека сводится к тому, что каждый новый шаг он предпринимает, чтобы достичь большей безопасности, комфорта или просто удовольствия (либо всего вместе). вспомните, когда вы покупали новую машину, дом, телефон или сумку, что вами двигало?

В новой машине лучше АБС (безопасность), тише работает двигатель (комфорт), ярче впечатления от вождения (удовольствие), интересней дизайн (удовольствие, эстетика). Новый дом просторнее (комфорт), он в безопасном районе, вокруг много зелени (удовольствие, эстетика) и т. д.

Давайте посмотрим, почему так происходит. Ведь это стремление имеет очень простое и ясное объяснение.

Ресурсы

Чтобы сделать свою жизнь безопаснее или комфортнее, собственных сил часто недостаточно. Приходится использовать средства, благодаря которым новая машина, курсы повышения квалификации, телевизор с большей диагональю станут доступны. Чтобы реализовать главную потребность, нам нужны ресурсы.

Давайте забежим немного вперед и представим, что все, чем мы обладаем, все ресурсы, которыми располагаем, заключены в своего рода батарейку. В ней помещается то, что легко измерить: деньги, квадратные метры, лошадиные силы, калории. В ней же все, что измерить непросто: статус, положение в обществе, уровень уважения окружающих, любви близких.

Теперь представим, что в этой батарейке есть красная линия, которая обозначает критически низкий запас ресурсов. Когда уровень денег (квадратных метров, удовольствия, статуса, уважения и т. д.) ниже этой линии, нам некомфортно, и мы стремимся подняться выше. В ту область, где уровень денег (или других ресурсов) будет достаточным (комфортным).

Вместо денег можно представить что угодно. Например, мы живем в крохотной квартире и мечтаем переехать в большой дом. Стремимся увеличить свою жилплощадь. Или попали в новую компанию, где еще не завоевали желаемое положение. И будем стремиться его заполнить.

Теперь представим, что мы недостаточно хорошо себя чувствуем и стараемся поправить здоровье — видите, пример с батарейкой успешно описывает мотивацию даже в зоне ухода за собой. Когда нам некомфортно, мы стараемся выйти в ту зону, где дискомфорт исчезнет и ничто не будет нас беспокоить.

Если представить, что наше здоровье было в полном порядке (то есть мы находились выше опасной зоны) и очень долго мы ничего для его поддержания не делали, а потом внезапно заболели, это будет примером того, как хорошо работает режим энергосбережения (с которым мы познакомимся чуть позже) и как охотно мы сопротивляемся негативным изменениям. Пока все было хорошо — пропускали плановые обследования. Как только что-то заболело — побежали лечиться.

Более точный пример с продажами: они были на уровне, и мы долго не работали над отделом продаж, а когда упали — ночевали на работе, чтобы все поправить.

Стремление к выживанию

Осталось разобраться, что такое опасная зона, которая отчеркнута красной линией, и чем она так страшна. И что это за зона, где ресурсов для комфортной жизни достаточно, и почему мы туда так стремимся? Ведь дело не в самой опасности и не в самом комфорте.

Почему человек хочет улучшать свою жизнь и яростно сопротивляется ее ухудшению?

Чтобы ответить на этот вопрос, я обычно предлагаю мысленный эксперимент. Прошу участников тренинга представить, что помещение, в котором мы сидим, внезапно стало очень душным, в нем почти не осталось кислорода. Какое желание будет у всех первым? Ответ всегда единодушен — желание вздохнуть.

Какие потребности лежат в основании пирамиды Маслоу? Экзистенциальные, иным словом, базовые, самые простые, которые отвечают за жизнь нашего тела. За выживание.

Пока нам нечем дышать, мы не думаем, что хотим есть. Когда нечего есть, не думаем, что надеть. Когда негде жить, не особо заботимся о том, что нужно продолжить род и завести семью. Ну и т. д.

Стремление вверх по ступеням пирамиды Маслоу и есть стремление к улучшению собственной жизни. Оно начинается от базовых потребностей, за которыми стоит выживание, и поднимается ко все более высоким уровням. Однако общее направление одно — выживание.

Когда мы стараемся улучшить свою жизнь, поднять уровень ресурсов выше красной отметки, выйти из зоны дискомфорта, опасности, мы заботимся о собственном выживании. По сути, стремимся пройти естественный отбор.



Если мы на первом уровне пирамиды, это проявляется наглядно. Если выше — опосредовано. Но факт остается фактом: мы постоянно стремимся упрочить свою способность к выживанию.

Мотивация — стремление не просто улучшить свою жизнь. Это попытка увести нас из зоны, где наше выживание под угрозой, в область большего комфорта и безопасности. Следовательно, мы мотивированы, только если ощущаем опасность или дискомфорт.

Пока мы на первых уровнях пирамиды Маслоу, в центре внимания наше тело и его жизнь. Как только в батарейке ресурсов достаточно, просыпается потребность продолжения рода. Природа говорит: ты защитил от смерти тело, теперь защити от смерти свои гены. Как только появились дети, круг завершается, и просыпается забота о безопасности и комфорте тех, кто нам дорог. Мы стремимся обеспечить здоровье и благосостояние своей семьи и детей.

Когда закрывается и эта проблема, поднимает голову потребность в познании. Затем — в самореализации. Не случайно кризис среднего возраста приходится на время, когда дети повзрослели, а на работе или в бизнесе уже есть определенные успехи. Когда не нужно думать, как упрочить свое положение, возникают другие вопросы — о цели, предназначении. Это переход на другой виток развития: от заботы о теле (своем и близких) к заботе о сознании, разуме и самореализации.

На каждом этапе повторяется одна и та же картина: мы стараемся увеличить ресурсы в батарейке до уровня, когда сможем сделать переход на следующую ступень пирамиды Маслоу. Как только этап достигнут, открывается новая потребность, которая предполагает накопление ресурсов до иного уровня. (Под словом «ресурсы» я понимаю все, чем мы обладаем, не только деньги, но в том числе, например, дружбу и знания.)

Так работает основной закон природы. Чем больше у нас друзей, квадратных метров или денег, тем легче мы переносим перемены. Тем проще переживаем тяжелые ситуации. Тем выше наши шансы на долгую жизнь. Чем больше у нас ресурсов, тем реальнее пройти половой отбор, размножить свои гены: тело все равно умрет, гены будут жить дольше.

Выживают самые приспособленные. Как правило, то, благодаря чему мы приспособились, привлекательно для полового отбора. Так Природа получает лучшие гены, а значит, более сильных, более приспособленных. Знаете, что удивительно? Разница между человеком и животным в том, что человек **сознательно** старается стать лучше, чтобы пройти горнило естественного отбора. Мы не просто соревнуемся, мы учимся, занимаемся, прилагаем усилия.

Существует точка зрения, что есть «мотивация от» и «мотивация к», и последняя более моральна и гораздо выше. Как мы увидим дальше, «мотивации к» нет. Достижение желаемых высот — всегда стремление от дискомфорта в сторону

безопасности и комфорта. Наш отечественный автопром — яркий тому пример. Там, где есть конкуренция, есть и рост. А где присутствуют дотации, там ничего не происходит, — все и так хорошо и безопасно.

Вы можете сказать, что тут наблюдается противоречие. Если каждый раз мы успешно уходим от опасности и дискомфорта и закрепляемся на новом этапе, а потом снова стремимся наверх, почему «мотивации к» нет? К сожалению, здесь тоже поработала Природа. Она создала то, что ученые назвали адаптацией. Чертой, благодаря которой примерно через 3–4 месяца мы перестаем замечать радости нового, и все успехи «обнуляются».

Вы радуетесь новому дому? Спустя полгода он уже не кажется непривычно светлым и просторным. Мы к нему привыкли и то, что раньше было желанным преимуществом, уже не ощущаем. Вы любите запах новой машины? Спустя 8 недель мы его уже не чувствуем, как не слышим приятный призывок мотора. Проходит время — и хочется чего-то нового. Природе нужен постоянный рост и постоянное развитие, неуклонное стремление от дискомфорта к лучшему (которое скоро станет привычным, а потом дискомфортным).

До определенного этапа, на котором человек переходит на другой уровень развития личности, этот принцип реализуется двумя путями: фактическим стремлением к большей безопасности и к большему комфорту, в целом — к большему удовольствию.

К большей безопасности, потому что это напрямую защищает нас от угроз, которым может подвергнуться наша жизнь. К большему комфорту потому, что комфорт — снижение энергозатрат. Чем комфортнее наша жизнь, тем меньше сил, эмоций и ресурсов мы тратим, что положительно влияет на нашу способность к выживанию.

Такой подход к мотивации объясняет, почему сотрудник на испытательном сроке всегда хорошо мотивирован (он ощуща-

ет себя неуверенно, его положение в компании ниже красной черты в батарейке), а тот, что закрепился в штате, — меньше (он в зоне комфорта). Этот подход объясняет, почему мы готовы вкалывать ночами, если упали продажи, а если все хорошо — не можем себя заставить толком поработать.

Именно эта модель объясняет, почему все стратегии из серии «нужно себя мотивировать» не работают. Одновременно она истолковывает эффект диеты — момент, когда наступает откат и все достижения мотивации сводит на нет неделя безделья.

Режим энергосбережения

Рассказ о мотивации был бы неполным, если бы мы не посмотрели на то, как ведет себя человек, который находится в зоне комфорта. Тот, чья батарейка полна ресурсов и они выше красной линии.

Чтобы это представить, достаточно двух слов: «студент» и «сессия». Миллионы студентов по всему миру учатся одинаково. Они не прикладывают больших усилий в течение семестра, но как следует напрягаются в сессию, хотя могли бы спокойно подготовиться, если бы начали заранее.

Масса проектов делается по той же схеме. Пока дедлайн далеко, большой активности не наблюдается. Но как только сроки начинают поджимать, мы готовы работать все больше и больше.

Вы можете сказать, что причина — банальная лень. И это категорически неверно. Базовое стремление каждого человека без исключения — сделать свою жизнь лучше или не допустить ее ухудшения. Как именно — каждый выбирает, исходя из своего разума и тех условий, в которых находится.

Лень — качество, которое очевидно вредит своему обладателю. А ни один человек по определению не способен наносить себе вред сознательно. Когда сессия далеко, мы не торопимся учиться. Экономим ресурсы, силы (калории,

которые легко подсчитать), потому что бессознательное ощущаем: мы в безопасности. Включается режим энергосбережения.

Есть мнение, что этот режим появился как ответ на непредсказуемость внешнего мира. За время своей эволюции человек постоянно сталкивался с тем, что завтра его могут подстеречь голод и опасность, что он может умереть от болезней или пострадать от врагов. Это научило его как можно бережнее расходовать то немногое, что удавалось получить, дольше сидеть в пещере и не испытывать судьбу.

Чем бы мы ни обладали, все подчинено режиму энергосбережения. Особенно это касается наших сил и калорий. Главная цель этого режима в том, чтобы как можно дольше не выпадать из зеленой зоны в красную. Как можно дольше не расходовать калории — ни на физическую, ни на интеллектуальную деятельность.

Я представляю его себе, как огромный рубильник, который очень неохотно переходит в положение «ВКЛ». Для этого ему нужен серьезный довод. Нам должна грозить опасность. Необходима угроза нашему выживанию.

Его назначение очевидно, если посмотреть, как жили люди раньше и насколько сегодняшний мир отличается от того, в котором формировались наши гены.



Представьте себе человеческие группы, роды, племена, небольшие социумы, которые существовали до появления производящего хозяйства (а оно, по разным данным, возникло 10–13 тысяч лет назад). По самым приблизительным оценкам, род Номо появился 2 500 000 лет назад.

Эти миллионы лет человек жил в среде, где еда, кров и прочие блага жизни были вещами негарантированными! Не было гарантии, что удастся вернуться живым с охоты, не то что успешно забить зверя. Не было гарантии, что, лишившись жилища, удастся найти ему замену. В самом деле, потеря крова и поддержки пле-

мени означала верную смерть, не случайно самым страшным наказанием в те времена была не казнь, а изгнание.

Несложно представить, почему мы так неохотно расстаемся с тем, что имеем. Почему в зоне комфорта так стараемся ничего не делать, сберечь калории и ресурсы. Потому что программа, которая многие поколения была «зашиита» в генах, говорит нам: «Если все хорошо, НИЧЕГО НЕ ТРОГАЙ И НИЧЕГО НЕ МЕНЯЙ!»

Немного о мозге

Режим энергосбережения важен для нас настолько, насколько можно себе представить, понимая, какую роль в жизни человека играет мозг. Вооружившись этим знанием, мы найдем объяснения проблемам низкой мотивации, а также вполне прикладным вещам, таким как требования по формулировке задач и правила работы с ними, которые мы затронем позже.

Мозг — удивительное творение Природы. Его потенциал очаровывает, его умения поражают, его возможности дают нам самое важное, что у нас есть, — способность управлять своей жизнью. Человек — единственное существо, которое не просто имеет уникальное приспособление в виде развитого мозга, но сознательно изменяет свою специализацию, чтобы успешно проходить естественный отбор. Мы сделали величайший рывок, который лег водоразделом между человеком и всем остальным животным миром, когда осознали себя и научились увеличивать свою способность к изменению жизни и обучению. Мозг человека удивителен и уникален тем, что может себя развивать.

Известный российский физиолог Сергей Савельев приводит следующие цифры. При массе около 1/50 от массы тела, в спокойном состоянии мозг потребляет около 1/20 от всей энергии организма, а в состоянии активной работы —

до 1/10. Вроде бы ничего, если не заметить, что в моменты глубокого напряжения энергозатраты возрастают ВДВОЕ! Что организм совершенно не приветствует.



Представьте, что к вам пришел руководитель департамента аналитики и попросил удвоить отделу зарплату. В рамках всего предприятия это немного, но какова будет ваша реакция?

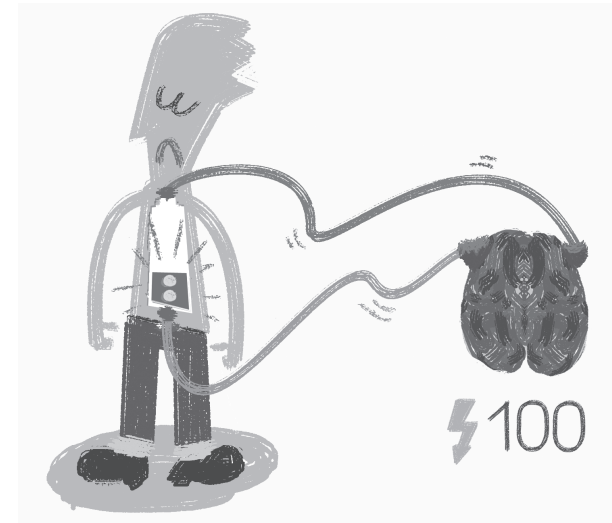
Возможно вы не ответите отказом сразу. Вы попросите его объяснить, почему нужно увеличить зарплату. Если он скажет, что без этого разбежится весь отдел и предприятие окажется в опасности, вы, скорее всего, согласитесь. А вот если ответ аналитика вас не убедит, то он уйдет не солоно хлебавши. В самом деле, зачем тратить деньги, если нет веской причины?

Для нас это значит следующее. Если по отношению к какой-то проблеме мы находимся в зоне комфорта, то не будем ее решать. Мозг не даст на нее энергии. Взгляд соскользнет с записи о ней в ежедневнике. Мы отвлечемся на менее сложное дело. И будем тянуть до последнего, когда промедление станет опаснее, чем активный расход сил и ресурсов.

Режим энергосбережения работает постоянно и точно. В обычной жизни мало кто способен перепрыгнуть трехметровый забор. Однако полно примеров, когда обычные люди легко его преодолевали, если на них напала собака. Есть много историй о том, как охотники удирали от медведя, свидетельств поразительных способностей, которые демонстрировали матери, защищавшие ребенка. Но подобные примеры показывают только одно — кратковременную смену режима энергосбережения на противоположный — аварийный режим спасения. В нем мы способны на чудеса силы и выносливости, а если переключаться на продуктивность — на чудеса работоспособности. В зоне комфорта на такие подвиги рассчитывать не стоит.

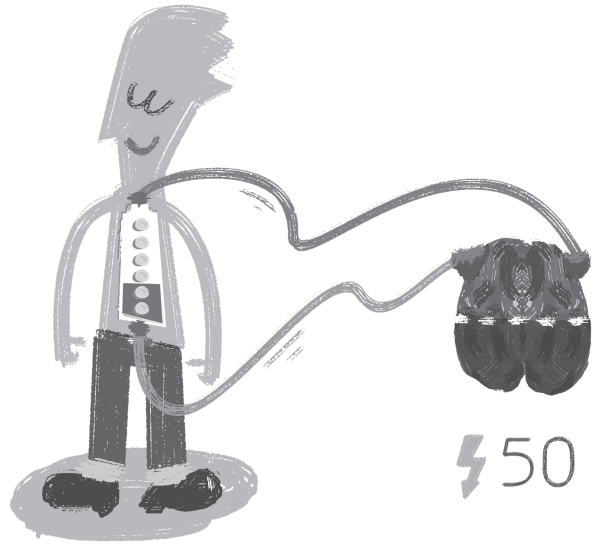


Единственный способ выключить режим энергосбережения — почувствовать опасность.



Режим энергосбережения по сути — антагонист режима спасения. В последнем мы способны показывать высокую мотивацию. Благодаря ему взлетаем на высокий забор, падем, как проклятые, перед дедлайном, ночуем на работе, когда падают продажи, и учимся ночами в сессию. Режим спасения преследует одну цель — любыми средствами вывести нас из состояния опасности.

У энергосберегающего режима назначение иное. Он нужен, чтобы удерживать нас в зоне безопасности и комфорта как можно дольше. Мы легко мотивируемся, если по отношению к какой-то проблеме находимся вне зоны комфорта, тем более, если подвергаемся опасности. Если же продажи на уровне, штат укомплектован, дедлайн нескоро, а семестр только начался, вряд ли можно ожидать высокой мотивации и трудоспособности. В этом состоянии мы экономим энергию.



Здесь можно справедливо заметить, что промедление и прокрастинация как раз и приведут к бессонным ночам и героическим попыткам вернуться в зону комфорта. Разумные люди понимают — хочешь мира, готовься к войне и предупреждай проблемы заранее. К сожалению, с физиологией не поспоришь.

Мы могли выйти с семинара по стратегическому планированию и записать: «Открыть филиал в Екатеринбурге». Однако если бизнес в зоне комфорта, велика вероятность, что задача переедет «на завтра», а потом вовсе пропадет из ежедневника. Филиал не будет открыт, в Екатеринбург зайдут конкуренты и займут там рынок, что выбросит нас из зоны комфорта, и вот тогда мы начнем активно действовать.

К сожалению, для включения режима расхода ресурсов в организме важно не то, насколько мы умеем **оценить** ситуацию сознательно, а то, как мы ее **ощуаем**. И если сейчас мы не чуем пятой точкой проблем, режим энергосбережения нарушен не будет.

В редких случаях, когда личный опыт говорит: будешь сидеть долго без движения — погибнешь, можно ожидать, что внешне стабильные ситуации не будут ощущаться безопасными. У тех из нас, кто столкнулся с большими потерями, может развиться другое восприятие окружающего мира. Например, я видел, как предприниматели, которые пережили серьезный кризис (а то и несколько), не могли чувствовать себя спокойно, если бизнес замедлял рост. Но это исключения.

Энергоснабжение

Глюкоза — основной источник энергии организма. Мозг очень к ней чувствителен, его активность напрямую зависит от количества «пищи» и уровня кислорода в воздухе, которым мы дышим.

Любая нагрузка — физическая, эмоциональная или интеллектуальная — снижает концентрацию глюкозы в крови. Возможно, нам непросто принять эту мысль, однако представьте, насколько велика нервная система, сколько там миллиардов миллиардов клеток. Теперь вспомните, что многие из нас в моменты больших интеллектуальных или эмоциональных нагрузок худеют, и все станет на свои места.

Влияние режима энергосбережения легко проследить именно на работе мозга. Ведь именно он отвечает за львиную долю решений проблем, с которыми приходится срочно справляться. Давайте сформулируем это вот как:



Основная часть проблем в нашей жизни и работе возникает из-за того, что многие дела не были начаты вовремя.

Под этим нужно понимать следующее: если бы все замыслы и проекты, идеи и задумки, которые мы уносим с семинаров, выписываем после прочтения книг или встреч с друзьями, запускались в работу в момент появления, а не тогда,

когда они **ОКАЗАЛИСЬ СРОЧНО НУЖНЫ**, проблем было бы гораздо меньше.

Начни мы выход на новые рынки в 2006 году — и кризис 2008-го оказался бы не таким болезненным. Образуй юридический департамент и внутренний аудит до жесткой проверки — и ее последствия не были бы такими тяжелыми. Вылечи мы зубы до того, как любое прикосновение к ним стало нестерпимым...



Еще древние китайцы писали, что великие правители выигрывают войны, когда предвидят, что они возможны, и предупреждают их.

Все это знают, но ничего не происходит. Масса дел отложена «на завтра» или «на потом». В результате они скапливаются и достигают той степени срочности, что приходится работать ночью. А главный негативный эффект в том, что можно было предотвратить появление проблем, если бы мы не откладывали задачи. Когда проблемы все же возникли, с ними приходится работать и тратить гораздо больше сил, денег, нервов и времени. Происходит ли так, потому что мы ленимся? Вовсе нет. Так случается, потому что работает режим энергосбережения.

Лучше идти, чем бежать, лучше стоять, чем идти, лучше сидеть, чем стоять, лучше лежать, чем сидеть, и лучше спать, чем просто лежать. Эта присказка как нельзя лучше отражает суть и основу этого решения.

Умом мы понимаем, что два отдела продаж лучше, чем один; что внутренний аудит лучше, чем проверка... Однако программа в генах говорит: «Если сейчас нет опасности — ты в зеленой зоне. Ничего не трогай, ничего не меняй. Как можно медленнее расходуешь калории, чтобы на подольше хватило (да и авось пронесет). Вот когда их станет совсем мало и положение окажется безвыходным, тогда включим режим спасения».

Это спасало людей в древние времена, но за окном — другая эпоха. Сегодня большинство изменений, которые влияют на нашу жизнь, происходят не в нас самих, а в окружающем мире. И режим энергосбережения приводит порой к противоположным последствиям, нежели те, для которых он был создан.

Вот несколько примеров его работы.

- Бизнес идет хорошо — мы на Карибах. Продажи падают, возвращаемся в холодные широты и ночуем на работе.
- На здоровье жаловаться не приходилось, рекомендации записаться в клинику и пройти обследование пролетает мимо ушей. Но вот что-то заболело...
- На работе сотрудник, у которого по всем признакам был хороший потенциал, перестал расти и второй год кажется «сереньким», не реагирует на призывы, не откликается на денежную мотивацию, не оправдывает надежды сделать его директором. Но вот у него родился ребенок...

И в заключение забавный эксперимент, который провели японские ученые. Он настолько ярко иллюстрирует влияние режима энергосбережения на работу мозга, что практически открытым текстом дает понять, с какой стороны обойти проблему.

Один и тот же рецепт написали в двух копиях: плохим и каллиграфическим почерком. Группа, которой достался рецепт, написанный плохим почерком, сказала, что он сложен для приготовления. Тот, что был написан хорошим, люди посчитали простым.

Следствия режима энергосбережения

1. В зоне комфорта мы делаем то, что **выглядит** проще, а не то, что важнее. Советы «есть лягушек» по утрам бессмысленны, если неприятное дело не связано с опасностью, оно гарантировано будет отложено.
2. То, что сформулировано плохо, общим образом, будет воспринято как сложное с эффектом, аналогичным п. 1.

3. Мы делаем то, что вызывает опасность сорвать сроки, а не то, что нужно, исходя из соображений развития.

Стабильность = безопасность

Стремление к стабильности — еще одна особенность психики.

Есть много примеров, когда чей-то бурный рост сначала замедлялся, останавливался, а потом и вовсе переходил в спад. И неважно, в чем это выражалось: в скорости набора знаний, в работоспособности и стремлении брать на себя ответственность, в том, как расширялся бизнес, в развитии собственного художественного дарования или в желании завоевать признание и уважение.

Каждый помнит, как легко было мотивировать сотрудника на испытательном сроке. Насколько он был ответствен и дисциплинирован. Сколь охотно и скоро исполнял поручения. Прошел год, вчерашний стажер закрепился в штате и у него поубавилось рвения.

Любой студент знает: сначала ты работаешь на зачетку, потом она на тебя. Каждый, кто начинает отношения, готов в лепешку расшибиться для второй половины. Но где романтика и красивые поступки, когда отношения стабильны? Примеры можно приводить бесконечно, почти ежедневно мы стараемся добиться новых высот и, достигнув их, перестаем расти и мотивироваться.

Интересно подумать, с чем это связано. Ведь если рассуждать беспристрастно, было бы очень полезно продолжать расти и развиваться, показывать все лучшие результаты, не останавливаться всю жизнь, чтобы достигать высот профессионализма, духовного и личного развития.

К сожалению, есть «мотивация от» и нет «мотивации к». И каждый новый шаг наверх чего-то стоит. Для организма шаги не могут быть бесконечны, потому что за каждый он платит калориями, ресурсами и временем. Более того, если взглянуть на то, как выглядел мир, в котором человек эво-

люционировал, окажется, что тяга к стабильности глубоко оправдана, а стремление к постоянному развитию чревато опасностью.

В нас есть программа, которая включается, когда достигнута стабильная и безопасная зона. Это было допустимо, пока мир не стал таким. Представьте, что у древнего человека имелись ограниченные ресурсы еды, одежды, воды и сил и всего одно-два безопасных места, где можно было укрыться от непогоды и других опасностей.



Те из древних людей, кто пренебрегали стремлением к безопасности, могли запросто погибнуть. Те, кто ценили то небольшое, что давало стабильные шансы на пусть скромную, но жизнь, — оставляли потомство и донесли до нас свои гены.

В результате у каждого есть программа, которая включается, как только мы достигаем определенной зоны комфорта. Из-за нее мы сначала замедляем рост, а потом и вовсе перестаем развиваться. И довольствуемся лишь поддержанием сложившегося уровня. Расслабляемся.

Многие тысячи лет такое поведение было правильным и продуктивным. Оно позволяло соблюдать баланс между стремлением добиться нужного уровня жизни и желанием сохранить состояние стабильности, безопасности и комфорта. Благодаря ему охотники возвращались с достаточной добычей, а не шли забивать еще больше дичи, а племя жило в местах, где был кров, охотничьи угодья, вода и защита от хищников и конкурентов, и не искало лучшей доли без весо-мого повода.

Что отличает то время и сегодняшнее? В древности и до последних столетий вокруг человека среда не особенно менялась. Тысячи лет люди рождались, проживали жизнь и умирали в одном месте. Долгие переходы были опасны и для большинства невозможны. Тысячи лет наши предки жили небольшими группами по 30–150 человек, в которых

не было конкурентных отношений. Тысячи лет людей окружали безлюдные пространства на многие километры. **Тысячи лет в окружающем мире не происходило значительных изменений.**

Сейчас все не так. Раньше ни один человек не мог быть уверен в хлебе насущном и заботился о своем пропитании каждый день. Раньше никто не мог быть уверен, что не погибнет от болезней или диких животных. Сейчас все наоборот. Сегодня практически невозможно умереть от голода или болезней. Зато мир полон других людей и все вокруг бурно развивается. Мир полон конкурентов, которые бьются за место под солнцем. **Сегодня тот, кто не растет, умирает.**

Можно сравнить «вчера» и «сегодня» с лестницей и эскалатором. Сейчас недостаточно просто шагать вперед. Нужно шагать быстрее, чем эскалатор едет вниз, и нельзя остановиться. Ведь рядом бегут более энергичные, более мотивированные, те, кто больше нуждается в зоне комфорта и хочет скорее в ней оказаться.

Сегодня то, что спасало человека тысячи лет, ему вредит. **Стремление к стабильности гарантирует гибель.** Сейчас невозможно перестать учиться, невозможно перестать увеличивать бизнес. Застой — это смерть.

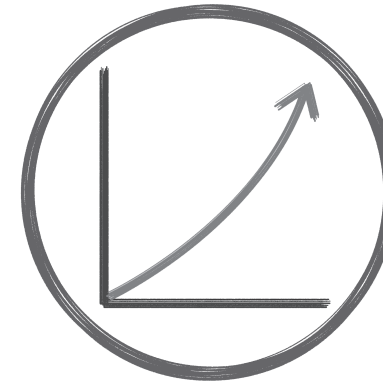
Стремление к стабильности — еще одна причина того, что мы мало успеваем. Из-за него мы начинаем стараться, когда уже почти поздно. Из-за него же упорно не хотим развиваться, пока мы в зоне комфорта.

Два вида задач руководителя

После того, что мы обсудили, можно поговорить о двух типах задач руководителя. Рассмотреть и понять их важно, так как это объяснит, почему неверно распространенное мнение: нужно уметь расставлять приоритеты.

Вообще тема «умения расставлять приоритеты» стоит отдельного разговора. Каждый из нас в полном объеме наделен

этим умением. Каждый из нас заботится о своем уровне жизни, старается сделать ее лучше или хотя бы не ухудшить, следуя закону выживания. Каждый из нас озабочен глотком воздуха, а не воды, если ему нечем дышать. И глотком воды, а не еды, если он мучим жаждой.



Каждый человек умеет расставлять приоритеты и на первое место всегда ставит то, что улучшит его жизнь или помешает ее ухудшению. Вот только конкретное действие или желание мы выбираем, исходя из тех уникальных знаний, что есть у каждого из нас, и той ситуации, в которой мы находимся. Стоит добавить, что под «уникальными знаниями» я понимаю еще и душевную организацию — то, что мы называем личностью.

Для предпринимателя выживание зависит от прибыли. Для некоторых сотрудников — от баланса «зарплата–усилия–стабильность рабочего места–комфорт в коллективе–признание заслуг». Что объясняет, почему денежный мотиватор работает только в самом начале. Многие сотрудники соглашаются на меньшую зарплату, если работа ближе к дому или их труд принимается с радостью. На каком-то этапе персонал перестает любить деньги и начинает больше заботиться о других сторонах в отношениях с работодателем.

Для личности предпринимателя прибыль предприятия важна не только потому, что это деньги (а чем их больше, тем безопаснее и комфортнее жизнь), но и по целому ряду других причин. Бизнес — это стремление к увлеченности, воодушевленности, искреннему интересу, достижению новых высот в игре. У приглашенных сотрудников часто этого нет. Если, конечно, не продумана система мотивации. Поэтому я хотел бы соблюсти точность в формулировках.

Мы умеем расставлять приоритеты. Просто для каждого из нас они разные. Пример предпринимателя и приглашенного сотрудника я привел потому, что он яркий. На самом деле разные приоритеты могут быть и у приглашенных сотрудников одного ранга. Одного воспитали так, что он не может чувствовать себя хорошо, если на нем висят незакрытые задачи. Второй — может. Первый старается сделать дела, чтобы попасть в зону комфорта. А на эмоциональное состояние второго незакрытые дела не влияют. Поэтому его может больше заботить собственный досуг, а не чувство ответственности. Ведь получение положительных эмоций полностью подчиняется закону, по которому работает батарейка. Выходит, что для одного улучшить свою жизнь — значит доделать дела после работы, когда для другого — посмотреть с друзьями футбол под пиво.

Теперь можно рассмотреть приоритеты руководителей и выделить два главных типа задач, которые перед ними стоят. А типы вот какие: задачи, что направлены **на развитие**, и те, что направлены **на удержание** уже завоеванных позиций.

К первым относится достижение еще не покоренных вершин:

- поиск новых клиентов;
- оптимизация производства;
- создание новых процессов;
- набор и обучение сотрудников и т. д.

Ко вторым — та деятельность, которая помогает не скатиться со старых показателей:

- работа с постоянными клиентами;
- поддержание уже сложившихся процессов;
- переобучение постоянных сотрудников;
- рутинные операции и т. д.



Задачи на развитие — те самые 20% дел, которые дают 80% результата. Та деятельность, которая действительно важна. Та, с которой все рекомендуют начинать рабочий день. Та, на которой нас учат делать упор.

Общеизвестно, что привлечь нового клиента обходится примерно в 7 раз дороже, нежели получить заказ от старого. Доказано, что освоение нового требует больше сил, нежели повторение пройденного. Прокладка новой тропы утомительнее, чем прогулка по знакомой. Примеры можно продолжать бесконечно, но я надеюсь, что все уже поняли, к чему я клоню.



Задачи на развитие требуют больше энергии, чем задачи на поддержание.

И тут как нельзя **некстати** выходит на сцену режим энергосбережения, который очень трепетно относится ко всему,

что вызывает повышенный энергорасход. Помните, чем мы закончили прошлый раздел? Львиная доля проблем возникает из-за того, что вовремя не были предприняты нужные действия. А почему они были отложены?

Продажи упали, потому как не вывели новый товар, чтобы снять зависимость от сезонности. Рост остановился, потому что не был открыт филиал в Екатеринбурге, нет новых дистрибьюторов. Спина болит, потому что вовремя не выявили грыжу, которую теперь придется оперировать, а раньше можно было вылечить щадящими методами.

По всем канонам руководитель должен быть занят в первую очередь задачами на развитие и уделять им наибольшее внимание, но давайте посмотрим — так ли у нас происходит? Боюсь, что исключения очень редки. Каждый из нас старается тратить как можно меньше энергии, если по отношению к конкретной задаче мы в зоне комфорта.



Большинство из нас делают не то, что действительно важно, а то, что выглядит просто. А также то, что знакомо и легче всего сделать.

Мы все умеем расставлять приоритеты. Вот только задачи на выполнение выбираем не из соображений их действительной важности. Перед тем как начать моделировать задачу в рабочей памяти, подсознание произносит примерно следующее: «По этой задаче мы в опасности? Нет? Тогда переносим на завтра! Так, что тут у нас попроще?..»

Мы все знаем, что задачи на развитие дают 80% результата. И мы не решаем их до тех пор, пока не разберемся с теми, что дают всего 20%. Мы не ленимся, мы умеем расставлять приоритеты. Но просто следуем программе, которую заложила Природа. Программе энергосбережения.

Дела, которые не хочется сделать, принято называть «лягушками». Они сложны, затратны и неприятны. Рекомендации «есть лягушку на завтрак» хороши, когда нет никаких других способов улучшить эффективность работы. Они подходят, когда из-за таких вот неприятных и сложных дел опасность дышит нам в спину.

Мы готовы заниматься вторым отделом продаж, когда продажи зависли или падают. В такое время мы можем «есть лягушек» круглые сутки, а не только на завтрак. А ведь нужно было просто не допустить падения. Но когда продажи были в порядке, есть именно эту «лягушку» что-то не очень хотелось.

Мы можем делать неприятные дела, когда для этого есть мотивация. Когда цена просрочки по такому делу очень велика. Но в нормальном режиме, когда все хорошо, большинство занимается задачами развития в последнюю очередь.

Вы могли уже прийти к мысли, что выхода из порочного круга неэффективной работы нет, ведь мы стараемся заниматься второстепенным, потому что это экономит силы. К счастью, он есть, иначе бы не было данной книги. Просто читайте дальше.

Частности режима энергосбережения

✓ Эксперимент с рецептом дает ключ к загадке, как обойти программу, за вложенную на уровне генов, которую мы называем режимом энергосбережения.

Если стоит выбор между задачами, которые написаны на бумаге (или экране компьютера), то взгляд скользит от той, что выглядит сложно, и цепляется за ту, которая сформулирована бесспорно и конкретно.



Первой в работу идет самая очевидная задача, потому что ее моделирование проще.

Внимание! Мы будем делать не то, что проще по сути, а то, что **проще выглядит**. И в этом спасение! Все, что нужно, чтобы обойти ловушку экономии энергии, — составить списки дел так, чтобы они выглядели элементарно и очевидно. Чтобы любая задача, относится ли она к категории развития или самая что ни на есть рутинная, выглядела просто и конкретно.

Здесь можно усмотреть еще одну избитую истину — про слона, которого нужно есть по частям. На самом деле суть метода немного глубже — важно создать определенный навык, но об этом — в практической части.

К чему приводит проблема зеленой зоны

Если коротко, к тому, что мы постоянно находимся между очередным пиком и спадом. Каждый раз, когда мы почиваем на лаврах в зоне комфорта, скапливаются не начатые дела. Они ждут своего часа и потом приводят к авралу. Обычно он совпадает с тем, что приближается опасность, и тут мы срочно вступаем в борьбу за выживание.

В зависимости от конкретного человека и ситуации она может выглядеть как работа до ночи или вообще ночами в течение нескольких недель. Мы снова взбираемся в зону

комфорта и дожидается очередного спада. Порочный круг не дает разорвать еще кое-что — потребность в отдыхе и восстановлении.

После нагрузок должен быть отдых, после дня — ночь, после бодрствования — сон. Эти циклы неразделимы и неразрывны. Можно не спать двое суток на адреналине или медикаментах, но потом готовьтесь к тому, что природа возьмет свое.

Телу нужно восстановление. Любая нагрузка, физическая, интеллектуальная, эмоциональная — расход ресурсов. На их восполнение требуется время. Именно поэтому спортсмены планируют свои тренировки с учетом циклов — макро-, мезо- и микроциклов, каждый из которых управляет восстановлением организма в полугодовой, месячный и недельный период. Так что знайте: если вы из когорты любителей поработать ударно, бесследно для вашего организма такое не пройдет. Однако это не все.

Интеллектуальный труд связан с эмоциями. И когда мы не получаем результата после долгих усилий, это чревато слишком долгим восстановлением. Оно необходимо, потому что без подкрепления, без положительного сигнала извне, который скажет: «Так держать, ты правильно идешь, вот твои небольшие успехи!», сильно падает мотивация.

Вот общий закон: чем выше был пик, тем дольше будут спады. И вот дополнение: если пик не был увенчан хотя бы небольшим успехом, нас ждет сильный удар по мотивации. И очень долгое восстановление.

Заложники

В определенном смысле мы все заложники зоны комфорта. Мы зависим от программы, которую носим в генах, и постоянно пожинаем плоды промедления. Более того, мы закладываем основу будущего спада каждый раз, когда ударно поработаем. Может, звучит странно, но это так.

Многие из нас приучены к тому, что хлеб достается напряженной работой. Массовая культура навязывает идею, что праведная жизнь сопряжена с тяжелым трудом, после которого можно уделить немного времени отдыху. Так вот, каждый раз переработка проделывает брешь в нашей крепости и подрывает основу будущего успеха.

Мы можем и любим тяжело трудиться. Мы умеем и хорошо работаем на результат. Однако потом сталкивается с одним и тем же — организму нужно восстановиться. Ему нужно отдохнуть вдоволь.

У того, кто зависит от рабочего графика, особого выбора нет. Встаешь по будильнику и идешь на службу, где и отдыхаешь, изображая видимость бурной деятельности. У людей со свободным графиком все проще: после напряженных дней или ночей — никакой работы. Это не внутренний протест, а потребность восстановить запасы химических элементов, которые были израсходованы нашим телом во время напряженного труда. Она выражается в том, что у нас нет никакого желания, никаких душевных сил заниматься делом, посвящать себя работе.

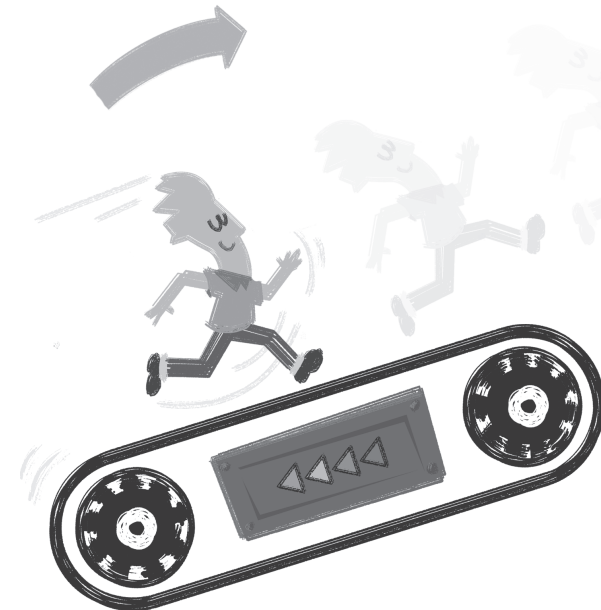
Как уже говорилось, особенно ярко это проявляется, если проект, которым мы с таким воодушевлением занимались, оказался никому не нужен. Книга, которую писали, никому не интересна. Продукт, который создавали, — невостребован. В таком случае организм видит, что область, где он вкалывал, неблагоприятна для «охоты». Он думает: «Я напряженно трудился и ничего не получил взамен; если буду делать так дальше, могу погибнуть от истощения». «Здесь рыбы нет, здесь плохая охота, мы не будем больше заниматься этим делом», — говорит он нам и снижает уровень серотонина по отношению к тому, что мы делали. Что ощущается, как полная потеря желания трудиться в данном направлении.

В то время, пока тело восстанавливается, замедляется рост ресурсов в батарейке, и мы выходим на плато, после которого обычно начинается снижение. Что приведет к новому

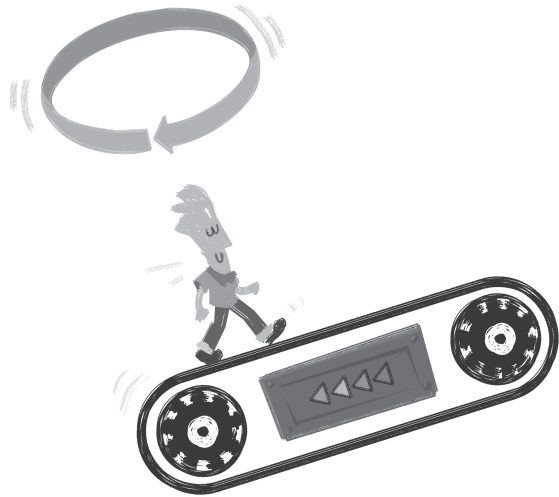
кризису и новому авралу, который потребует напряжения всех сил и снова закончится восстановлением.

В долгосрочной перспективе это дает нам стабильность. Средний уровень ресурсов, который ненамного выше красной линии в батарейке. Постоянные подъемы и спады на протяжении долгого времени создают иллюзию движения, но на самом деле мы просто стоим на месте. Вбегаем на 100 ступенек эскалатора, а пока отдыхаем и восстанавливаем дыхание, вместе с ним опускаемся. Потом снова рывок и снова восстановление. Снова взлет и снова падение.

Если вспомнить, о каких двух видах задач мы говорили, и сравнить их с видами работ, то задачи А, на развитие, — это те, благодаря которым мы поднимаемся по эскалатору.



А задачи В, на удержание, — те, которые помогают сохранять позиции.



В обычной жизни мы вынуждены постоянно уделять внимание задачам на удержание, а оставшееся время отдавать на развитие. Представьте, что каждую неделю часть сил всегда уходит на то, чтобы справиться с рутинной, а остальные — на достижение цели.

Если мы не знаем о режиме энергосбережения, о том, как сильно наше тело нуждается в отдыхе и восстановлении, с высокой вероятностью мы занимаемся самообманом. А он вот в чем.

Пока есть возможность не решать задачи на развитие, мы их не решаем. В это время мы заняты задачами удержания. Уровень ресурсов в батарейке не растет, а может быть, и медленно падает. По сравнению с окружающим миром, который меняется и развивается, он и вовсе снижается (как падает покупательская способность из-за инфляции).

Рано или поздно это становится очевидно, и мы предпринимаем рывок за добычей, чтобы защититься от неминуемого ухудшения событий. Входим в авральный режим, трудимся по-стахановски, пашем ночами и поднимаемся в комфортную зону. После чего все повторяется — нужно вос-

становление. Мы бы и рады продолжить подъем к звездам, да око видит, а зуб неймет — мы устали, требуется отдых. Нет желания работать, хочется заниматься чем-то другим, погулять, полежать на пляже, поиграть в игры. В результате — замкнутый круг, который бесконечно повторяется.

Выход, казалось бы, парадоксален, а вместе с тем лежит на поверхности. И он звучит дико для уха обычного человека: нужно мало работать.



Для того чтобы делать много, нужно мало работать.

Вы можете сейчас подумать, что речь снова об умении расставлять приоритеты и концентрироваться на важном. Мол, нужно заниматься только задачами развития, а остальным — во вторую очередь, да и то, если останется время. Категорически нет.

С помощью методик GTD мы сможем браться за тяжелые задачи с той же легкостью, что и за знакомые рутинные дела, и перестанем откладывать их «на завтра», до тех пор пока не наступит «черный день». Так мы справимся с проблемой «лягушек», неприятных дел и отложенного развития.

При использовании элементарных действий у нас в принципе исчезает феномен откладывания задач. Теперь не важно, относятся ли они к группе развития или отвечают за успешное сохранение позиций — все они вовремя выполняются. Когда мы применяем технику элементарных действий, не остается ни одной действительной причины, чтобы что-то не делать.

Звучит удивительно, но это не фантастика. Задачи, которые раньше казались неподъемными, выполняются за полдня, если составлены в элементарном виде. Даже в зоне комфорта, когда режим энергосбережения не дает мозгам ни одной лишней калории, данная методика позволяет успешно справляться с большинством задач самого разного уровня

сложности. Идеи приходят и немедленно запускаются в работу, а она сразу дает развитие.

Чтобы справиться с проблемой пиков и восстановления, которая по сути и виновата в том, что мы на самом деле не растем, а стоим на месте, нужно немного. Надо всего-то заниматься текущими делами и некоторое внимание уделять развивающей работе. Всего капельку, чуть-чуть, но каждый день!

Достижение целей похоже на построение стены или подъем по лестнице. Каждый шаг — еще один кирпичик, еще одна ступенька, мы еще на 10 сантиметров ближе к цели. Если мы уделяем развитию хоть немного внимания, но постоянно, то подъем происходит непрерывно. Капля камень точит, и гора сделанных дел растет. Она увеличивается до тех пор, пока не достигнет высоты, достаточной для взятия цели.

Самое главное — работать немного, но постоянно, чтобы не загнать себя в состояние, которое обернется долгим восстановлением. Это очень важно — придерживаться комфортной зоны нормальной трудоспособности, которая не требует напряжения физических и душевных сил. Мы должны делать лишь чуть больше, чем немного. На длинных отрезках это «чуть» будет стоять успешного и систематического достижения цели.

Пока те, кто не знаком с АНТИтайм-менеджментом, проводят дни между пиком и спадом, то валясь от усталости, то почивая на лаврах временного успеха от работы, мы без напряжения спокойно идем к цели. Выбираем нужный темп, аккуратно шагаем, неторопливо крутим педали и не устаем, чтобы завтра продолжить путь в том же темпе.

Эффект диеты

Техника ведения дел с помощью элементарных действий имеет столько плюсов, что удивительно, как малое из-

менение может произвести такой эффект. Главное, что она дает, — делает бессмысленной всю борьбу со «слонами» и «лягушками». Никакой живности!

Проблемы своевременного выполнения сложных дел вызваны работой режима энергосбережения и сменой опасной зоны на зону комфорта. «Лягушки» — дела, которые не хочется реализовывать, которые кажутся сложными, скучными, неинтересными, тяжелыми, теми, над которыми нужно подумать, а на это времени нет... Когда их можно не делать, мы и не будем. И начнем работать, только когда промедление станет смерти подобно.



О «лягушках» сказано столь много (достаточно вспомнить знаменитую книгу великого Брайана Трейси «Сначала съешьте лягушку»), что у вас могут остаться сомнения в пользе элементарных действий. Но выполнив упражнения

из второй части книги, мы соорудим своего рода мясорубку — механизм, который стандартно и без усилий перемелет и «слона», и «лягушку», и все что угодно в элементарные действия. Давайте рассмотрим проблему подробнее.

Человек уникален. Природа создала нас очень выносливыми, гибкими, сообразительными. Мы легко приспосабливаемся к изменениям и сами адаптируем окружающий мир под свои желания. Мы способны на большие дела: открывать новые компании, решать научные задачи тысячелетия, делать открытия, достойные Нобелевской премии. Все это мы можем и успешно делаем каждый день. Почему же проблема неприятных и сложных дел нуждается в том, чтобы мы обратили на нее внимание?

Выше мы узнали, как работает режим энергосбережения. Познакомились с тем, как он влияет на нашу жизнь. Выяснили, что стабильность благоприятной ситуации воспринимается бессознательным как гарантия безопасности. Увидели, что в зоне комфорта мы стараемся экономить силы, и это проявляется в том, какую работу мы выбираем. Отметим, что мы оцениваем сложность задачи по тому, как она выглядит. Узнали, что сложные задачи мы готовы делать, только когда промедление грозит большей опасностью, чем повышенный расход сил. И в итоге пришли к выводу, что большая часть проблем — следствие того, что мы не начали выполнять нужные действия вовремя. Следовательно, мы поняли, что режим энергосбережения по своей сути делает нас своим заложником и приводит к тому, что раз за разом мы будем сталкиваться с одними и теми же явлениями — проблемами, которые можно было решить заранее.

Давайте посмотрим еще раз, что такое «лягушка». Не кажется ли вам, что единственный вид задач, который так можно называть, относится к делам, которые требуют повышенного напряжения сил? Неважно каких — физических, интеллектуальных, эмоциональных. Возможно, для кого-то «лягушка» — написать статью. Для кого-то — позвонить недовольному клиенту. Для кого-то — посетить стоматолога.

В итоге, единственная причина, по которой мы воспринимаем это дело как нежелательное, — погружение в зону дискомфорта.

Бессознательное не обладает взглядом в будущее. Оно мыслит критериями сегодняшнего дня. Для него не существует опасности, дыхание которой еще не ощущается затылком. Все знают, что нужно ходить к стоматологу на осмотр 2 раза в год, но лишь 3–5% людей делают это регулярно. Знаете, почему? Потому что указанные 3–5% уже «наелись» проблемами с зубами и потенциальная опасность карьеры для них абсолютно реальна. Для их бессознательного очевидна связь «не хожу на осмотр — терплю боль и несу расходы».

Вы можете сказать, что знаете людей, которые добились многого и все равно постоянно развиваются. Может быть, это довод, который показывает, что режим энергосбережения — выдумка? Поспрашивайте их и, возможно, вы услышите, что когда-то они уже пережили кризис и теперь боятся расслабиться. Для них очевидна связь «ничего не делаю, когда продажи хороши, — приближаю их падение». Их зона дискомфорта завышена, что и дает силы для непрерывного развития.

Я хочу еще раз подчеркнуть: без специальной техники мы способны «есть лягушек», только чтобы спастись от опасности. Тогда мы сможем волевым усилием приняться за неприятные дела. Любое насилие над волей чревато откатом. Думаю, вы уже догадались, к чему это приводит.

Многие из нас сидели на диете. Наверняка, некоторые читатели ограничивают себя в калорийной пище прямо сейчас. Почти все имеют знакомых, которые жестко следили за своим рационом и считали буквально каждую калорию.

Когда мы садимся на диету? Когда состояние здоровья или внешний вид покидают зону комфорта. Мы либо чувствуем себя плохо из-за лишнего веса, либо переживаем по поводу того, как выглядим. В этот момент рождается мотивация что-то делать и принимается решение: сяду на диету.

Часто такое бывает, когда близится отпуск и хочется покрасоваться на пляже. Иногда мы начинаем следить за питанием, потому что чувствуем себя неуверенно и это мешает в делах или личной жизни. Кто-то успешно сидит на диете несколько месяцев, полгода. Тех, кто держится больше года, гораздо меньше. Еще меньше людей, которые следят за питанием несколько лет и стараются есть только полезную пищу и в умеренных количествах.

Когда нам нужно, несложно умерить аппетит. Скоро лето и не очень хочется выйти на пляж в посредственной форме. Но так ли это легко, когда лето прошло или свадьба отгремела? Когда насущная необходимость позади, происходит откат, который я называю эффектом диеты.

Иногда он наступает потихоньку. Мотиватор исчез — призвзят, вершина достигнута, пляжный сезон закончен, и мы понемногу отпускаем поводья. Иногда позволяем себе сладкое, потом чаще, потом пиво, потом растут порции — и вот к зиме 5–10 кило, что с таким трудом ушли, уже вернулись, да с прибытком. Чаще откат происходит быстрее, оказывается жестче и те же самые 5 кило возвращаются за месяц.

Концерт отыгран, проект сдан — можно расслабиться и оторваться. Можно ничего не делать, выпивать, некоторое время не работать. В конце концов, могу же я себя побаловать! Столько времени работал, как вол, пахал, во всем себя ограничивал, в прямом смысле не спал ночами! Я заслужил отдых! Я не хочу работать.

Воля — как тугой лук. Как тетива, натянутая на стержень. Лук можно изгибать, но до определенного предела, когда удерживать его станет невозможно и тетиву вырвет из рук. Любое насилие над волей подразумевает откат, который возвращает нас назад — на предыдущие позиции или еще дальше.

Когда мы не в опасности, то можем работать на силе воли, говорить себе: «я должен», «я же мужчина», «мне следует быть примером». До определенного момента это будет давать

плоды. Но потом лук вырвет стрелу из ваших рук — былого напора и готовности что-то делать больше не будет.

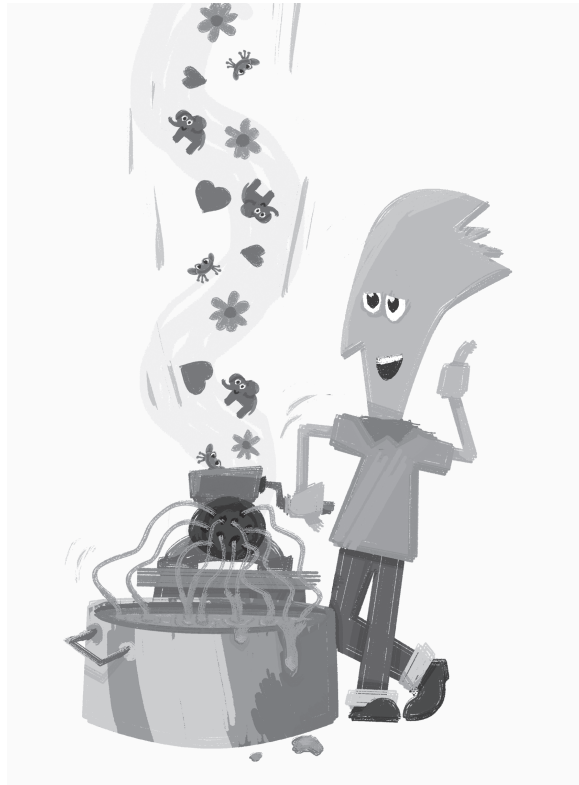
Каждый раз, когда мы стараемся «съесть лягушек», намеренно напрягаем дух и разум, то вредим себе. Это так же глупо, как пробивать головой стену. Голова — отличный инструмент, но для другой работы. Стену можно обойти или разбить кувалдой. Да, некоторым стены попадутся тонкие, у кого-то головы будут крепкие и по закону больших чисел чья-то стена окажется пробита, но разве это тот пример, которому нужно следовать?

Когда нам говорят: «Каждый день с утра занимайтесь самими сложными задачами!», то призывают биться головой о стену. Иногда нам показывают: «Они бились головой о стену, и у них получилось!», но никто не объясняет, что будет с нами после таких усилий. Никто не скажет, сколько времени потребуется на восстановление и к каким проблемам это обычно приводит.

«Лягушки» по утрам, в обед или вечером вызывают эффект диеты. Мы можем их «есть» и работать так довольно успешно, но до определенного момента, за которым обязательно наступит откат. Во время которого мы потеряем все достижения, которые завоевали «на зубах», на силе воли.

Мы созданы Природой так, чтобы бежать от опасности и замирать в желанной зоне комфорта. В опасности (или, если угодно, в отсутствии безопасности и комфорта) мы готовы тратить силы и делаем это охотно. В остальное время выбираем самую простую работу, которая не потребует большого напряжения.

АНТИтайм-менеджмент и GTD — тот инструмент, благодаря которому мы разбиваем стену и не жертвуем головой. Это технология, с помощью которой люди выполняют массу работы, даже если они крепко застряли в зоне комфорта. Это грамотный и последовательный подход, технологичная цепочка действий, которая дает результат для всех. Потому что она основана на тех механизмах, которые заложены в нас Природой.



Глава 3. Память

О том, как память мешает расставлять приоритеты

Из раздела о мотивации мы уже знаем, что делать самое важное в первую очередь мешает зона комфорта. Если мы чувствуем близкую опасность, задача принимается как важная и организм готов выделить мозгу энергию. Если нет —

она откладывается. Теперь пора повести разговор о том, как при правильной расстановке задач палки в колеса нам ставит собственная память.

Когда мы разделяем память на кратковременную и долговременную, это касается функций, которые выполняет каждый блок. Кратковременная — приемник сигналов из внешнего мира и место для их обработки. Долговременная — универсальное место хранения. Она как нельзя лучше подходит под сравнение памяти с жестким диском компьютера. Однако с той разницей, что в памяти человека действует другая система хранения.

Посмотрите на компьютер. Представьте, что я попросил вас что-то о нем рассказать. Неважно, что — хоть что-нибудь. Скорее всего, вы скажете, что это ноутбук или стационарный компьютер фирмы Asus или Apple (или любой другой) черного или серебристого цвета, работает под управлением Mac Os или Windows. По какому принципу сформируются ваши ответы? По смысловым связям (ассоциациям).

Если вы пользуетесь интеллект-картами (или видели, как они выглядят), уловить эту идею очень просто. В центр мысленного взора я поместил центральный образ, а от него побежали веточки-ассоциации, каждая из которых, в свою очередь, стала ветвиться.

Так работает наша память. В ней данные соединены иногда очень причудливо и порой совсем неочевидным образом. Упоминание об одной идее, предмете, человеке или задаче вызывает целую паутину ассоциаций-воспоминаний, связанных по смыслу.

Отсюда легко понять, как мы выбираем задачи, которые нужно сделать. Как мы определяем, чем заняться, когда приходим в офис или садимся дома за работу? Если у нас есть списки дел, конечно, они задают канву размышлений. Если списков нет или они не всеохватны (то есть не включают в себя ВСЮ нашу жизнь), очередь задач формирует память.

Представьте: мы едем на работу, проезжаем мимо заправок. Ее образ попал в кратковременную память как импульс. Он зажег цепочку ассоциаций-воспоминаний, одним из которых было то, в котором вы с коллегой останавливались здесь на прошлой неделе и договорились обязательно созвониться, чтобы подготовиться к встрече с партнерами. Договорились, да на том дело и закончилось. И вот теперь вы ощущаете, что готовы сквозь землю провалиться: к звонку вы не подготовились, да и время его уже почти прошло — звонить-то нужно было вчера утром.

Мы знаем, что 80% результата приносят те самые 20% задач, которые стимулируют развитие. Те, что требуют наибольшей концентрации и напряжения. Мы знаем, что можем обмануть собственный режим энергосбережения и заниматься тем, что важно, даже если ощущаем полную безопасность по всем направлениям. Но мы не знаем, как защитить себя от чрезмерного творчества и креативности, на которую способна собственная память.

Творческие способности — это умение рождать неожиданные и оригинальные образы, которые приходят на ум художнику благодаря все тем же ассоциативным связям. Мнение о том, что некоторые люди креативны от рождения, а другим это не дано, не выдерживает критики. Разница — в скорости ассоциативного мышления и, как ни странно, в доверии к себе самому. Мы все способны на оригинальные решения, но не все в это верят.

Когда нужно определить последовательность задач, творческое мышление должно уступить место аналитике и простому перечислению. Для качественной работы важно определить правильный порядок дел и следовать ему: решать задачи на развитие, затем важные текущие, потом все остальные. Тогда мы сможем постоянно двигаться вперед, не совершая внезапные маневры. Однако давайте посмотрим, что происходит, когда мы приходим на работу.

Списки дел удобно сравнить со ступенями лестницы, каждая из которых приближает нас к цели. Время, чтобы по-

няться по ней, ограничено, силы тоже. Лучший день будет таким, в котором мы поднялись на максимум ступенек, а не бегали между разными лестницами. К сожалению, не все могут похвастаться таким режимом работы.

Когда я спрашиваю участников семинаров, с чего они начинают работу, 99% отвечают: с электронной почты. Когда мы анализируем, из чего состоит средний рабочий день, оказывается, что почти целиком из рутины. Почему так происходит? Где те самые 20% задач на развитие?

Конечно, они требуют погружения в проблему. Конечно, они требуют сосредоточения. Сил, времени, подходящей обстановки. (Кстати, все это успешно находится, как только мы начинаем ощущать опасность, которой чревато дальнейшее бездействие.) Еще одна причина того, что мы не уделяем им достаточно времени, — то, как работает наша память. То, какие ассоциативные связи мы запускаем, когда приступаем к работе. То, что попадает на глаза, и то, что вокруг нас происходит.

Когда нет стройной системы, в которой записано вообще все, что происходит в жизни, — задачи, которыми нужно заниматься, практически невозможно ранжировать. Практически невозможно каждый день легко выделять те, что дадут наибольшую отдачу. Это просто неочевидно.

Представьте, что в памяти лежит огромная гора листов бумаги, на каждом из которых записано какое-то одно дело. Они перемешаны, и мы не знаем, где самые важные, которые нужно сделать, чтобы не останавливалось развитие, а где те, что не требуют особого внимания. Представьте, что эта кipa лежит на столе. За какие листы мы примемся в первую очередь? Очевидно, за те, которые на виду. И они займут все рабочее время.

В конце дня мы посмотрим, что выполнено, и, если повезет, обнаружим среди второстепенных вещей и важные задачи. Листочки лежали сверху. Если нет, окажется, что целый день мы занимались ерундой и только подрабравили ворох

задач, добравшись до самого главного. Теперь мы видим, что нужно сделать. Впереди вечер и ночь — и дома можно заняться тем, что действительно важно.

Мы тратили время на ерунду не потому, что не умеем расставлять приоритеты, а потому что слишком полагались на собственную память, не знали, что иногда она сильно подводит. Когда задач было мало, мы успевали все вспомнить и сделать на работе. Когда их много и очень много, принцип ассоциативных связей мешает результату. Он хорош для творчества, но для методичного приближения к целям не подходит.

Представьте: достаточно зацепиться взглядом за слово в договоре, чтобы уплыть мыслями и забыть о заботливо выстроенном перечне задач. Чтобы переключиться, достаточно беспорядка на столе, шума в офисе, не вовремя зашедшего коллеги. Вот и получается, что лестница, по которой мы поднимались, забыта. А то и вовсе за целый день мы просто не успели «достать» ее из ежедневника.

О том, как ассоциации могут спутать карты и списки дел

Опасность уйти мыслями от списка дел и путешествовать по ассоциативным связям возникает только у тех, у кого много задач. Для тех, у кого их немного, это пока не актуально. Легкость, с которой мы переключаемся, — причина правил и регламентов, которые мы подробно обсудим в конце книги. Пока что я перечислю основные регламенты.



Не начинайте день с электронной почты — самое важное правило для тех, у кого полно задач.

Многие из нас просматривают письма, еще не выйдя из дома. Некоторые — отвечают на почту даже перед сном. Однако если мы хотим делать много, а времени тратить мало, об этом в начале работы нужно забыть.

Нет лучше способа убить день, чем начать его с электронной почты. Охотно верю, что многие из вас должны быстро отвечать на письма и не могут позволить себе не смотреть почту с самого утра. Спешу вас заверить: безвыходных ситуаций не бывает. О том, что конкретно нужно делать и как правильно работать с электронной почтой, — в конце книги, в разделе регламентов.



Держите стол чистым: письменный, за которым вы сидите, и рабочий стол компьютера.

Вокруг не должно быть того, что отвлекает. За любую бумажку может уцепиться взгляд и увести мысли от дел, которыми вы занимались. Причем неважно, насколько эта бумажка, файл или ярлык интересны. Достаточно что-то вспомнить, чтобы отвлечься, а часто отвлекаться очень утомительно.



Постарайтесь свести к минимуму все, что вас отвлекает.

Договоритесь с подчиненными или коллегами, что с самого утра «абонент недоступен». Любые вопросы — через час после начала дня. Желательно с середины и позже.

Про переключения

Вы могли подумать, что я преувеличиваю опасность отвлечения. Казалось бы, что здесь такого — временно переключиться с того, над чем мы только что работали? Ведь потом можно вернуться в любой момент!

Во-первых, скорее всего, не получится. Погрузившись в цепь посторонних размышлений, застрять в ней можно надолго. Пустой кулер приводит к завхозу, тот может задать вопрос о зарплате, что вызовет целую цепь новых мыслей и воспоминаний — и прощай наша лестница роста.

Во-вторых, стоит поговорить о том, почему отвлечения вредны и расточительны (как в прямом, так и в переносном смысле). В прямом, потому что мы устаем больше, когда постоянно отвлекаемся и мечемся между несколькими делами. В переносном, потому что такое поведение дает только одно — упущенную прибыль. Время идет, а важные дела до сих пор не сделаны и результат пока нулевой.

Для полноценного погружения в проблему требуется от 5 до 15 минут. За такой срок в кратковременной памяти разворачивается модель, с которой нужно работать. Подобный период требуется, чтобы импульс, попавший нам в сознание, возбудил соответствующие ассоциативные связи. За это время, как гирлянды, зажигаются нейронные сети активного мышления.

Чтобы продолжить наш разговор, нужно познакомиться с феноменом, который получил название «эффекта предшествования», или прайминга.

Прайминг

Прайминг, он же эффект предшествования, — это особенность нашего с вами мозга, которая выражается в том, что любая информация, попадающая к нам в голову, нас преднастраивает.

Под словом «любая» следует понимать именно любую — как по форме, так и по способу проникновения. Осознаем ли мы, что получаем информацию (например, читая книгу, допускаем это), либо нет (не отдаем себе отчета, что боковым зрением видим картину, висящую на стене).

Влияние прайминга вот в чем: попав в кратковременную память, информация возбуждает ассоциативные связи. Импульс, который мы получили, зажег в долговременной памяти сеть мыслей и воспоминаний. Нюанс в том, что она разгорается постепенно. И на полную ее активацию уходят те самые 5–15 минут, которые нужны для погружения в проблему.



Активация и поддержание этой сети требуют энергии.

Теперь представьте: мы напряженно размышляли над открытием филиала или готовились к выступлению, продумывали презентацию. Нужная картина почти сложилась, как вдруг что-то нас прерывает.

Это может быть телефонный звонок или сообщение в Skype. Всплывающее уведомление о новом письме или сотрудник, который постучал в кабинет. Если срочно не вернуться к тому, о чем мы так напряженно думали, тщательно созданный образ затухнет. Нет модели — нет результата. На что было потрачено время?

Звонок по телефону, на который мы ответили, отправляет в наше воображение новый импульс, который вызывает другие ассоциации. И теперь мозгу нужно выполнить два дела: погасить старые сети и активировать новые. На что тоже требуются энергия и время.



Неприятная новость еще и в том, что во время, когда старые сети не погасли, а новые еще неактивны, мы неспособны к качественному мышлению.

Конечно, это нестрашно, если вопрос, который нас отвлек, не требует большого напряжения. Если же его нужно обдумать, то во время переактивации мы не будем способны нормально размышлять.

Представьте, что мозгу приходится постоянно зажигать и гасить разные цепи, когда мы переключаемся между разными задачами. Каждой мы уделяем 5–10 минут, после чего перескакиваем на другую. Очевидно, что в таком режиме мы не сможем толком осмыслить ни одно дело, да еще потратим прорву сил на переключения.

Ко всему стоит прибавить повышенную тревожность, которая неизбежно возникает, когда мы не чувствуем контроля над ситуацией. А тревога, как мы увидим чуть позже, сама по себе очень плохо влияет на способности к мышлению.

Прайминг проявляется не только так. К сожалению, он воздействует и на эмоциональную сферу. Зная это, мы заранее можем приобрести в разные состояния: расчетливое, творческое, созерцательное.

Например, мы готовимся к сложным переговорам. И о нашем визави знаем, что он — любитель манипуляций, великомерно владеющий собой, способный легко ввести собеседника в нужное состояние. Единственный способ провести переговоры хорошо — сохранять точный и холодный расчет, не давать оппоненту взывать к эмоциям. Это просто. Достаточно развлечь себя решением нескольких математических примеров, чтобы включить логику на полную мощность и встретить клиента во всеоружии.

Классические исследования эффекта предшествования показывают, как сильно можно повлиять на поведение (и решения) другого человека (без его ведома), если понимать суть прайминга.

Нобелевский лауреат, один из основоположников когнитивной психологии Даниэль Канеман в книге «Думай медленно, решай быстро» приводит несколько примеров экспериментов, который полностью раскрывают суть эффекта предшествования и дают как следует прочувствовать, что такое прайминг.

«Психолог Джон Барг и его коллеги провели эксперимент, который мгновенно стал классическим примером такого эффекта. Студентам Нью-Йоркского университета в возрасте от восемнадцати до двадцати двух лет предложили составить фразы длиной в четыре слова из наборов по пять слов (например, „находит“, „он“, „желтый“, „сразу“, „дом“). Наборы для одной группы студентов содержали слова, которые ассоциируются с пожилыми людьми: „Флорида“, „забычивый“, „лысый“, „седой“ или „морщины“. Закончив задание, молодые люди должны были перейти в другой кабинет для выполнения следующего теста. Суть эксперимента заключалась в этом коротком переходе.

Исследователи незаметно засекали время, которое требовалось для прохождения коридора. Как Барг и предсказывал, молодые люди, составившие предложения из слов, связанных с пожилыми людьми, шли по коридору значительно медленнее.

У „флоридского эффекта“ выделяют две стадии прайминга. На первой стадии набор слов подготавливает мысли о старости, хотя слово „старый“ ни разу не встречается, на второй — эти мысли дают установку на поведение, связанное с пожилым возрастом, то есть медленную ходьбу. Все это происходит совершенно неосознанно. Ни один из студентов на последующем опросе не сказал, что заметил общую тему слов, и все испытуемые настаивали, что прочитанные слова никак не повлияли на их поступки после первого эксперимента. Идею старости они не осознали, но их действия изменились. Этот примечательный феномен — влияние идеи на действие — называют идеомоторным эффектом.

Хотя вы, конечно же, этого не заметили, но и чтение данного абзаца вас тоже настроило на определенный лад. Если бы вам понадобилось встать за стаканом воды, вы бы сделали это чуть медленнее, чем обычно. Впрочем, согласно исследованиям, если вы испытываете неприязнь к пожилым людям, то двигались бы быстрее!

Идеомоторная связь работает и в обратную сторону. В одном немецком университете провели исследование, которое было зеркальным отражением эксперимента группы Барга в Нью-Йорке. Студентов попросили пять минут ходить по комнате со скоростью тридцать шагов в минуту, что составляло примерно треть их нормальной скорости. После этого краткого упражнения участники гораздо быстрее опознавали слова, относящиеся к старости, например „забычивый“, „пожилой“ и „одинокий“.

Двусторонние эффекты предшествования, как правило, дают согласованную реакцию: если вас навели на мыс-

ли о старости, вы будете вести себя, как старик, а „стариковские“ действия вызовут мысли о старости».

Там же, чуть далее:

«Изучение прайминга не только доказало, что мысли о старости заставляют людей медленнее ходить, но продвинулось значительно дальше. Сейчас известно, что прайминг воздействует на все аспекты нашей жизни.

Упоминание о деньгах оказывает странное влияние. Участникам эксперимента показывали список из пяти слов, из которого требовалось отобрать четыре и составить из них фразу на тему, связанную с деньгами (например, список „хорошо“, „работа“, „новая“, „стол“, „оплачиваемая“ становился фразой „новая хорошо оплачиваемая работа“). Другие методы подготовки были менее очевидными и включали в себя ненавязчивое присутствие предмета, связанного с деньгами: забытой на столе пачки долларов из игры „Монополия“ или компьютерной заставки с изображением купюр, плавающих на поверхности воды.

Люди, настроенные на тему денег, становятся более независимыми, чем без этого ассоциативного переключателя. Они почти вдвое дольше пытались решить трудную задачу, не прося экспериментатора о помощи: явный признак повышенной уверенности в себе. Люди с подобной установкой становились эгоистичнее и менее охотно помогали другим студентам, притворявшимся, что не понимают задание эксперимента. Когда экспериментатор неловко ронял кучу карандашей, участники, настроенные (бессознательно) на деньги, помогая ему собирать, поднимали меньше.

В еще одном эксперименте из этой же серии испытуемым говорили, что они должны познакомиться с новым участником, и просили их расставить два стула, пока экспериментатор уходил за будущим собеседником.

Те, у кого была установка на деньги, старались отставить стул подальше (на расстояние 118 см, в отличие от

80 см у других участников эксперимента). Настроенные на деньги студенты охотнее оставались одни.

Общая тема всех этих открытий заключается в том, что мысль о деньгах дает установку на индивидуализм: нежелание взаимодействовать с другими, зависеть от них или выполнять их просьбы».

Визуализируй это!

Прайминг заставляет по-другому взглянуть на рекомендации по достижению целей, которыми полны литература по целеполаганию и мотивационные фильмы типа «Секрет». Я встречал многих людей, которые смеялись над идеей, что визуализация цели помогает ее достижению. С сожалением признаю, что некоторое время я и сам принадлежал их числу и подобно остальным считал, что главное для достижения цели — просто работать.

Когда мы понимаем, как действует эффект предшествования, как он нас предостерегает, рекомендации визуализировать предмет стремления уже не кажутся столь мало важными.

Разложите напоминания о своей цели на видных местах. Поставьте ее изображение на заставку мобильного и компьютера, подберите соответствующий скринсейвер. Каждый раз, когда мы будем видеть это, мозг станет настраиваться на мысли, которые касаются цели.

Развесьте в офисе то, что отражает корпоративную культуру, которую вы хотели бы видеть. Сделайте популярными образы того сотрудника, которого вы хотели бы иметь, и это будет предостерегать ваш персонал на нужный лад. Просто, не так ли? Тогда почему бы не использовать такие знания во благо?

Вот еще один пример, как можно применить прайминг.

В начале XX века вратарь чешской сборной Франтишек Планичка славился умением уверенно отбивать

пенальти даже лучших бомбардиров. Когда в его ворота назначали одиннадцатиметровый, он как бы от огорчения срывал с головы кепку, швырял ее в ворота и занимал свою позицию. Девять раз из десяти футболист команды противника бил именно в тот угол ворот, куда улетела кепка.

К сожалению, есть и плохие новости, связанные с особенностью нашей психики, которая получила название «прайминг».

Плохая сторона эффекта предшествования

Мы помним, прайминг происходит, как если мы осознаём, что читаем, смотрим или слушаем, так и если не осознаём. Почему я завел речь о негативной стороне эффекта предшествования? Смотрите, очень просто.

Любая информация, которую мы видим, слышим, читаем или даже обоняем и осязаем, вызывает ассоциации. Как доказали ученые, это происходит помимо нашей воли и сознания.

Вспомните, как сильно действует знакомый запах, сколько воспоминаний он вызывает! Мы могли идти по улице и уловить духи когда-то любимой женщины. Только что сознание было занято решением проблемы, и вот уже нахлынули воспоминания... И только спустя секунды мы поняли, что происходит.

Эффект имеет место в любом случае, изменяется только острота проявления. Чтобы пояснить силу ассоциаций, представим, что приходит на ум при слове «похищение». Стоит только задуматься, как вереницей побегут образы убийства, насилия, убитых горем родственников. Это вызовет соответственный эмоциональный настрой.

Теперь представьте, что ассоциации возбуждаются так, как расходятся круги на воде. Вот мы бросили камень —

«похищение». От него побежала волна к слову «убийство», от того стали расходиться свои ассоциации, и так до бесконечности. Похоже, вы уже поняли, о чем я, но на всякий случай уточню. Я о том вреде, который наносят нам новости.

Катастрофический вред новостей заключается в том, что они выступают сильнейшим камертоном всего нашего состояния: эмоционального, физического и интеллектуального. Увидев негатив, мы не только начинаем его переживать, но настраиваем под него весь процесс мышления.

Был проведен эксперимент со студентками-азиатками, которые в США традиционно считаются хорошими математиками. Накануне одной группе выдали текст про женщину-домохозяйку, второй — про женщин-математиков. Результаты были предсказуемы. Первая группа хуже справилась с математическими задачами, чем вторая, хотя обе были набраны из студенток с одинаковыми успехами в математике.

Новости создаются, чтобы привлекать внимание. Их генерируют мастера, умеющие отлично делать свою работу. Неслучайно новостные передачи или порталы показывают наивысшие рейтинги (конечно, после передач, взывающих к животным инстинктам типа ток- и реалити-шоу и обыгрывающих тему секса).

Как-то в середине воскресенья, во время написания этого раздела, я зашел на один из уважаемых новостных порталов. И ради интереса подсчитал негативные слова на первом экране. Их оказалось 8. Никаких открытий. Почти каждый заголовок был приправлен сильным негативным оттенком. Поверьте, я не выгадывал специально время, чтобы поймать новости такими. Как мы уже знаем, они сделают «грязную» работу с нашим настроением и интеллектуальным настроением, даже если сами статьи мы не читаем.

Для примера я взял относительно нейтральный новостной сайт, а что говорить о желтой прессе, которая публикует материалы про измены, наркотики и насилие? Увы, новостные сайты зарабатывают на рекламе, а для этого нужно привле-

кать много внимания. К сожалению, то, что так нас захватывает, почти всегда плохо преднастраивает.

Считается, что новости специально провоцируют негатив, пугая терроризмом, кризисом, глобальным потеплением или чем-то другим, что звучит неприятно (но никак на жизнь отдельно взятого человека не влияет). Есть мнение, что запуганными людьми проще управлять, другое мнение сводится к тому, что таким людям проще продавать, но для нас важно другое.



Любая эмоция мешает думать. Страх, тревога, гнев — особенно сильно.

Помимо того что новости настраивают на минорный лад, эмоции, которые они вызывают, мешают мозгу делать свою работу. Посмотрели новости, и вместо того чтобы думать, как поднять продажи или вовремя сделать работу, размышляем о политике. Время жизни идет, оно кончается. А мы, вместо того чтобы понять, как сделать свою жизнь и жизнь близких лучше, превратились в компьютер, который поразил вирус. Такой, который использует его процессор, эмоции, время и память в своих корыстных целях.

Я не люблю радикальных мер и не сторонник фанатизма. Я не призываю навсегда перестать читать или смотреть новости. Я хочу, чтобы мы знали, какое влияние оказывает на нас информация, и могли осознанно выбирать, что будет полезным, а что испортит и день, и работу.

Я не призываю забыть о любимых сайтах, не ратую за то, чтобы не смотреть новости по ТВ (хотя, по моим наблюдениям, у людей, которые регулярно добиваются успеха, телевизора нет). Я всего лишь за то, чтобы мы имели выбор и знали, как его сделать. Я не за хлеб и воду, я за питание полезными продуктами.

Про настрой на хороший день

Раз речь о личной эффективности, то любой способ, который помогает ее поднять, стоит внимания. Мы поговорили

о том, чем может обернуться привычка начинать день с новостей. Пора сказать о том, как можно улучшить свою жизнь, если знать, как работает прайминг.

Если он воздействует негативно, то почему сознательно не использовать его позитивно? Все на поверхности. Эффект предшествования работает помимо нашей воли. Следовательно, если мы окружим себя рисунками, мелодиями, словами, людьми, текстами, книгами, сайтами, которые несут положительный смысл и эмоции, прайминг проявит себя нам во благо.

Хорошее настроение дает много плюсов. В нем легко включиться в работу и глубоко задуматься. В плохом же нас многое тревожит и отвлекает. Мало кто будет спорить, что хорошее настроение ценно еще и тем, что сама жизнь в нем кажется гораздо лучше. Задумайтесь о том, что она конечно, имеет совершенно определенную длину, четкое начало и не менее четкий конец. Не глупость ли проводить ее в негативе?

День, который прожит не в радость, — потерянный день. Пока мы не думаем о том, что в запасе других нет, это не огорчает. Когда понимаешь, что из всех дней, что ждут впереди, мы портим плохим настроением каждый второй, третий или пятый, становится не по себе.

Дни быстротечны, других не будет. Они и так закончатся сами, не стоит выбрасывать их своими руками из собственной жизни, заражая плохим настроением. Гораздо лучше облагодить хорошим и прожить, прочувствовать каждый день.

Рекомендации, которые вы найдете в конце книги, помогают легко и просто обрести рабочий настрой. А пока вот пара «фишек», которые помогают поднять настроение и лучше относиться к работе и к жизни.



Проснувшись, спросите себя: «Чему я радуюсь?»

Перечислите все, что вас радует, чем будет наполнен грядущий день. Постарайтесь увидеть в воображении этих людей, вещи, мысли. Сделайте образы как можно ярче. Добавьте звуки, ощущения, запахи. Представьте себя в окружении, которое принесет удивительное настроение.



Когда что-то вас огорчает, спросите себя: «Что хорошего было и будет сегодня?»

Природа человека такова, что внимание само собой концентрируется на негативе. Мы могли бы провести прекрасный день, но хам на дороге угробил нам настроение. И вечер будет испорчен. И день станет ощущаться как пропащий. На самом деле плохого оказалось на 1%, а 99% дня были заняты хорошим. Не дайте собственной психике испортить вам жизнь!



Используйте вдохновляющие аутотренинг или аудиозаписи.

Найдите те, которые вам подходят. Те, в которых говорится о прекрасном дне, хорошем настроении, о том, как все будет получаться. О том, как вы будете полны сил и положительных эмоций, как станете улыбаться.



В конце дня спросите себя: «Что хорошего сегодня было?» Найдите минимум три положительно окрашенных момента и как следует прочувствуйте их.

Пожалуйста, услышьте меня: в жизни ровно столько часов, сколько в ней есть. Не больше! Мы можем прожить их в плохом настроении, проклиная все вокруг. А можем в хорошем и получить от жизни удовольствие.

Вопрос «чему я радуюсь?» с самого утра и позитивный аутотренинг или запись — все это работает. Я тоже был скептиком (им и остаюсь), но выше вы видите доказательства ре-

зультативности такого подхода. Он помогает улучшить нашу жизнь. Не будет ошибкой утверждать: хорошее настроение всегда способствует эффективной работе.

В заключение раздела пара слов о том, чего стоит опасаться, чтобы не нарушить рабочий график и не потерять настрой.

Как известно, человек плохо воспринимает недосказанность и интригу. Нам сложно усидеть спокойно, когда история, которую только что рассказывали, замирает на самом интересном месте. Возможно, это следствие общечеловеческой черты — мы не переносим незавершенные циклы. Отсюда, например, проистекает страсть к коллекционированию. Такая особенность есть даже у приматов, правда, у них она выражена ярче. Если обезьян обучить собирать головоломку, а потом, в середине процесса сборки, ее отобрать, они впадут в бешенство и ни на что не будут реагировать, пока им не вернут все обратно, чтобы они могли закончить.

Я только что говорил о новостях. Теперь — о сериалах и художественной литературе. Вы можете подумать, что сейчас я буду призывать не смотреть сериалы и читать только книги по делу. Ни в коем разе! Отдыхать нужно, и ничего не может быть лучше отдыха с хорошей книгой. Да и сериалы сейчас снимают великолепные.

О том, что мы плохо переносим недосказанность, я упомянул для того, чтобы показать:

- иногда опасно «включаться» в сериал;
- иногда нежелательно начинать день с художественной книги.

Как все знают, каждая серия хорошего сериала заканчивается весомой интригой. Само собой, чтобы публика с нетерпением ждала продолжения. Мы плохо переносим недосказанность, и это заставляет смотреть еще и еще¹.

Если серия выходит в пятницу вечером — отлично. Однако большинство сериалов доступно для просмотра в Ин-

¹ В психологии этот феномен получил название «эффекта Зейгарник».

тернете в любое время. Я не против того, чтобы их смотреть. Я за то, чтобы приниматься за них тогда, когда это можно себе позволить. Обычно невозможно ограничиться одной серией, она только разжигает интерес. Это приводит к тому, что мы не очень грамотно распределяем время. Например, уходим спать в 3 часа ночи и встаем потом на работу с чугунной головой.

В общем, постарайтесь не смотреть сериалы, если на носу что-то важное, например, большой проект. А то очень вероятны посредственные результаты и бессонные ночи.

Что же до художественной литературы, то она прекрасна, и я считаю, что каждый человек должен читать как можно больше. Но с одной оговоркой: постарайтесь не начинать день с романа, саги или детектива. Потому что это в соответствующую сторону вас преднастроит. Точнее, но прочно и надежно **отстроит** от работы.

Это особенно важно, если у вас свободный график. При жестком расписании хочешь не хочешь, а на работу придется настроиться. Хотя бы после 11 утра, когда ты на нее придешь и час впустую потратишь. А вот свободный график и интересная книга утром — вещи плохо совместимые. Из-за книги рабочий день иногда вовсе начать не получится, что обернется потерями.

Хорошей книгой нужно заканчивать день, чтобы дать мозгам расслабиться и отдохнуть, а не бороться ночью с внезапными приступами гениальности. Это здорово, но довольно утомительно — пытаться заснуть, когда мозг фонтанирует идеями. Гораздо проще успокоить его хорошей книгой.

Чем действительно стоит начинать свой день, что читать или смотреть перед работой — об этом в конце книги.

Нас не научили правильно использовать память

Навык — это умение, доведенное до совершенства. То, что реализуется легко и непринужденно. Как ходьба, езда на ве-

лосипеде, умение плавать, а для кого-то, может быть, готовить еду.

Навык — это умение, отправленное в долговременную память. Последовательности действий, которые мы как следует запомнили. Навык — то, что мы используем бессознательно. Просто применяем и даже не замечаем. Например, когда мы ходим.

Ходьба — навык. Очень сложное умение двигать ногами и переносить вес тела. Умение, обучение которому требовало больших усилий от наших родителей и нас с вами. Но результат стоил того, теперь мы ходим и даже не задумываемся, как это делаем.

Мы не замечаем, потому что данный навык «вырос» вместе с нами. Он появился раньше, чем речь: мы ходим, сколько себя помним. Ходьба не стоила нам никаких усилий (по крайней мере тех, о которых мы помним). И таких навыков много. Умение говорить — среди них.

Те, кто недоволен своей речью, знают, как сложно ее исправить. Сколько нужно работать и практиковаться, чтобы правильно говорить. Сколько нужно наблюдать за собой, чтобы не прорвалось старое, прочно заученное, но неправильное умение.

Сейчас сложно встретить людей, которые хорошо и правильно говорят. Большинство просто не задумываются и не ощущают необходимости что-то с этим делать. До тех пор пока не оказывается, что нужно выступать публично.

Столь долгое вступление нужно, чтобы показать: то, как мы пользуемся памятью, — тоже навык. То, что мы привыкли запоминать все, что стоит и не стоит, — навык, сравнимый с плохой речью, в которой много мусорных, несогласованных слов и полно мучительных «э-э-э».

Мы никогда не предполагали, что память требует особого отношения. Обычный человек думает так: надо лучше помнить. Однако я не встречал людей, которые понимали бы, что следует запомнить, а что — нет.

Идея, которую я хочу предложить, неочевидна. Особенно учитывая, что до сих пор неизвестно, сколько может вместить наша память. Есть свидетельства, что способности человека к запоминанию бесконечны. Доказано, по крайней мере, что они фантастичны.

У знаменитого советского ученого Александра Лурии есть «Маленькая книжка о большой памяти», где он повествует о своем опыте исследования памяти выдающегося человека по фамилии Шерешевский. Эксперименты продолжались почти 30 лет, и все эти годы Шерешевский удивлял ученых возможностями своей памяти. Спустя 30 лет он в мельчайших деталях вспоминал то, о чем говорилось в день первой встречи, включая обстановку комнат, где они состоялись, звуки, которые раздавались вокруг.

Можем ли мы сказать, что неправильно пользуемся столь фантастической силой, которая, по-видимому, действительно безгранична? К сожалению, можем. И вот почему.

40 раз, 4 дня, 1 неделя

Шерешевский был выдающимся мнемонистом не только потому, что запоминал невероятно много, быстро и надежно, но и по способу, которым для этого пользовался. Он обладал редчайшим качеством — синестезией. Запоминая, он надеялся мысленный образ не только картинкой, но и сопровождающими ощущениями.

«...я обычно чувствую и вкус, и вес слова — и мне уже делать нечего — оно само вспоминается..., а описать трудно. Я чувствую в руке — скользнет что-то маслянистое — из массы мельчайших точек, но очень легковесных — это легкое щекотание в левой руке, — и мне уже больше ничего не нужно... (Опыт 22/V, 1939 г.)».

Нам сложно такое представить, не то что похвастаться похожими способностями. Увы, мы запоминаем не так. И, к сожалению, это может быть еще один навык со знаком минус. Возможно, в будущем люди научатся лучше использовать свою память и будут учить детей запоминать по-другому.

Однако надо работать с тем, что есть, и тому, кто не обладает синестезией, надо идти общей тропой. Она выглядит вот так: 40 повторений, 4 дня, 1 неделя. Конечно, это довольно обобщенно, но принцип, по которому происходит запоминание, передан верно.

Чтобы слово, понятие или движение запомнилось надолго (попало в долговременную память), важно идти одним и тем же путем:

- несколько раз повторить, чтобы из кратковременной памяти оно попало в долговременную;
- в течение 4 дней периодически освежать в памяти, чтобы закрепить связи;
- раз в неделю возвращаться к тому, что мы запомнили, чтобы оставить в памяти надолго.

Это универсальная схема. В чистом виде она работает, когда мы формируем навык, оттачиваем какое-то умение. У музыкантов есть специальная методика занятий со спичками. В коробке 50 спичек. Перед тем, как учить гамму, высыпав коробок. Сыграли раз — положили спичку обратно, второй — еще одну. И так пока коробок не будет полон. В результате гамма выучена и технический зачет сдан. Таким образом работает обучение, в котором задействована двигательная память.

Похожий путь мы проходим, если учим иностранный язык или вынуждены запомнить группы цифр, не связанных между собой. Незнакомое слово приходится несколько раз повторить, и в течение 4 дней периодически к нему возвращаться. Затем раз в неделю освежать, чтобы прочно запомнить. Как можно увидеть, в случае, когда мы учим иностранные слова или новые движения, на образование первичной связи уходит больше времени, чем если запоминается то, что можно облачить в структуру.

Если мы стараемся запомнить (заучить) не движения, а информацию, на помощь приходит логика. Не зря так хорошо работают интеллект-карты. Они помогают увидеть

структуру и выстроить связи в том, что мы изучаем. Чтобы запомнить, что руль — деталь автомобиля, не нужно повторять это 40 раз, достаточно иметь представление о машине, и данный фрагмент встроится в общую картину. Благодаря тому, что новое знание вписывается в имеющуюся структуру, создание первичной связи происходит быстро. Правда, чтобы знание закрепилось в памяти надолго, нужно постоянно к нему обращаться.

Здесь надо резюмировать. Запоминание может выглядеть по-разному:

- много раз повторяем, а потом вроде как запоминается;
- один-два раза повторили, и уже запомнилось.

Еще раз отметим, что это относится лишь к этапу перевода знаний (или умений) в долговременную память. Если там их не закрепить и периодически не освежать, они истаивают. И для того чтобы слово, понятие, движение или что-то еще надежно запомнилось, в течение следующих 4 дней к нему нужно возвращаться, а потом раз в неделю освежать.

Почему мы железно помним родной язык? Потому что постоянно им пользуемся. Таблицу умножения сложно забыть — к ней приходится возвращаться. А вот то, что давно не используется, забывается. Например, иностранный язык. Попробуйте хотя бы год-два на нем не говорить и увидите, что некоторые слова будет сложно вспомнить.

Герман Эббингауз установил, что после того как мы постарались что-то запомнить (и потом не повторяли):

- через 20 минут забывается 20% ;
- через 1 час мы уже не помним и половины;
- через 1 день в памяти остается примерно 30% информации.

Если же обращаться к тому, что мы услышали (прочитали) несколько раз подряд, после каждого повторения объем информации в памяти увеличивается.

Вы можете возразить, что в детстве все запоминалось с первого раза, и потом это можно было без труда вспомнить.

Например, многие дети легко рассказывают наизусть «Бородино». Все так. Только в детстве работает импринтинговая память. Пока не развито логическое мышление, пока мы еще юные, память действует по-другому. Она запечатлевает все, что в нее попадает. С развитием логики картина меняется и импринтинговое запоминание уступает место ассоциативному. В нашей голове строятся сети логических связей, похожие на крону дерева. Если то, что мы хотим запомнить, стыкуется со многими листочками, оно легко остается в кроне. Если нет — проскальзывает (и тогда, чтобы запомнить, нужно много повторений).

Этот экскурс нужен, чтобы мы поняли: если не стараться специально, шансов что-то надежно запомнить немного. Но и это еще не все: запомнить мало, важно вовремя вспомнить! Как мы увидели в разделе про долговременную память, вспоминание происходит не спонтанно, а по ассоциациям. И вот тут мы, наконец, подошли к тому, чтобы понять, какой навывк мы неправильно усвоили.



Мы привыкли запоминать все: что стоит и не стоит.

Это значит, что любую информацию, которая нужна хоть какое-то время, мы стараемся запомнить. Продукты, которые надо купить, — в память. Задачи, которые надо сделать — туда же. Звонки, что надо совершить; письма, что надо написать; идеи, что надо обдумать; встречи, к которым надо подготовиться...

Наряду с этим в память попадает все, что кажется нам полезным. Цитаты, интересные факты, слова и выражения, забавные случаи, прецеденты. Пока требования были невысоки, такого подхода хватало. Мы запоминали, что нужно сделать по дому, а что — на работе, без особых проблем. Хотя, наверное, осечки случались. Например, в детстве я мог забыть просьбу родителей, что всегда вызывало их негодование: «Если бы это было для тебя важно, ты бы не забыл!»

Вместе с тем если посмотреть на сферы, где требования всегда были высоки, например, образование или медицину, выяснится, что в школе ученики приучаются вести дневник. Задают на дом много, и сложно надеяться на память. В больницах на каждого больного ведется история болезни: врач не способен запомнить истории всех больных. Там, где много информации и высока цена ошибки, люди давно не надеются на память. Многие скажут, что записывают все, что касается работы. Увы, этого недостаточно, чтобы можно было сказать, что мы правильно используем память. Пока требования к нам не были высоки, это не мешало. Когда они выросли, такой подход сильно ограничивает.

Резюмируем.

- У нас нет шанса что-то прочно запомнить, если не пройти путь: 40 раз—4 дня—1 неделя (даже в его короткой вариации). Исключение одно — сильнейшие эмоции, настоящее потрясение. Но нужно ли устраивать себе стресс каждый раз, когда стараешься что-то выучить?
- Вспоминание происходит по ассоциациям. Мы не можем произвольно вспомнить любую задачу или мысль. Мы должны «прийти» к ней по ассоциативным связям, как-то навести свое мышление. Это можно сделать, погрузившись в размышления на тему или «зацепившись» за внешний стимул.

Из этих предпосылок будет следующий вывод.

Даже если мы что-то прочно запомнили, нет гарантии, что в нужный момент это удастся вспомнить.

Что равнозначно тому, что мы вообще этого не запомнили.

Конечно, то, что значимо для нас эмоционально, мы забываем редко. Когда голова не забита тем, что можно назвать общим словом «работа», в сознании постоянно дрейфуют образы, проскакивают мысли, мы перебираем варианты, кадры сменяют друг друга, проигрываются ситуации, которые не всегда имеют отношение к тому, что нужно вспомнить.

Когда требования к нам высоки, а мы продолжаем «носить» в голове все, мышление становится похоже на фильм режиссера-авангардиста. Сцены сменяют друг друга в случайном порядке. Мелькают разнородные мысли, иногда возникает ужасное чувство тревоги: «А не забыл ли я об этом?!»¹

Я не встречал руководителей, которые обходились бы без блокнота или планировщика. Когда требования вырастают, мы ощущаем буквально физиологическую потребность «выгрузить» свои мысли. Мы чувствуем, что удержать все в памяти просто невозможно!

Это создает иллюзию, что мы разгружаем память, перекладывая часть информации на бумагу или в электронный планировщик. К сожалению, так не происходит. Пока у нас нет помощника, который на 100% подменил бы среднесрочную память, сознание постоянно обращается к ней с вопросом: «Что нужно сделать?» Это вызывает круговорот сумбура в рабочей памяти, и мы не можем нормально думать. Хаос мыслей буквально не позволяет задуматься! Когда в голове такой разброд, во-первых, не определить, что же важно — над чем стоит подумать в первую очередь. Во-вторых, — просто нет места, где можно было бы думать! Все занято вихрем ассоциаций.

Как мы обращаемся с идеями

Есть мнение, что сама по себе идея ничего не стоит. Конечно, любая идея требует напряженной работы, пока превратится в то, что приносит успех и деньги, но без нее не рождались бы книги, не создавался бы бизнес. И упустить хорошую идею очень даже обидно. Great minds thinks alike — по статистике то, о чем вы только что подумали (и в 90% случаев сразу же забыли), придет в голову еще как минимум 4 людям. Забыть интересную идею — отличный способ не построить прибыльный бизнес или не найти хорошую работу.

¹ В восточной культуре это явление получило название «обезьяний ум».

Вспомните, когда в последний раз вас настигало озарение, от которого захватывало дух? Когда приходила мысль, которая казалась очень интересной и волнующей? Это могло случиться, когда вы занимались спортом, были на прогулке, в душе, собирались ко сну.

И сколько из таких идей удавалось вспомнить, если в момент, когда она пришла, вы ее не записали? Боюсь, ни одной. Творческий всплеск — это плохо контролируемый порыв. Удержать то, что внезапно пришло на ум, сложно, практически невозможно. Наверное, к этому моменту каждый из нас забыл десятки идей, которые могли бы буквально перевернуть жизнь! К сожалению, такое происходит только по одной причине — мы не знаем, когда стоит доверять нашей памяти, а когда нет.

То, как мы пользуемся памятью, можно сравнить со старателем, который шел по тропинке и находил золото, которое некуда было положить. Он клал его на землю, усердно присыпал листьями, мысленно делал зарубку и двигался дальше. А потом не мог вспомнить, какой именно дорогой шел. И не обнаружил золото.

Подумайте, как могла бы выглядеть ваша жизнь, воплотить вы хотя бы половину идей, которые пришли когда-то на ум? Если вы чувствуете огорчение, не стоит расстраиваться. Очень скоро мы сможем бережно использовать память, и вы больше никогда не потеряете найденное золото!

Тревога

Наш организм знает о себе все. В частности, он хорошо осведомлен о способностях памяти. И о последствиях ее привычного использования.

Мы носим в памяти массу того, что в ней быть не должно. Множество информации, которая нужна на короткое время, идей, соображений, неясных представлений. Мы носим в голове миллион еще не начатых и не завершенных задач. Наше тело знает — нет 100% гарантии, что мы вспомним

каждую в подходящий момент. И от этого рождается чувство тревоги.

За долгие годы эволюции Природа встретила в человека много программ. Одна из них — радар, который постоянно ищет опасность. Он работает всегда. Даже во время сна. Благодаря ему мы можем проснуться от самого легкого шороха, даже если заснули в шумном месте. Благодаря ему мамы миглом пробуждаются от едва слышного голоса ребенка.

Каждое незавершенное или не начатое дело — повод для тревоги. Причина проста: если вовремя не вспомнить нужную задачу — это грозит потерей. Потерей денег, уважения, времени, сил, да много чего. Потеря ресурсов и уважения — всегда угроза. Риск что-то забыть воспринимается бессознательным как потенциальная опасность, и оно включает тревогу.

Эмоция тревоги — сигнал бессознательного о том, что замечена опасность. Она не определена, еще не идентифицирована, но уже маячит где-то на горизонте. Бессознательное так сигнализирует сознанию: нам грозит опасность, включись и начинай поиск.

Сознание отвлекается от работы и отправляется на поиск источника тревоги. Мы можем перебирать мысли и искать причину беспокойства. Можем в прямом смысле куда-то пойти. Можем сделать еще кучу вещей. Но вот, к сожалению, самого важного в этот момент сделать не можем. Когда нас что-то тревожит, невозможно сосредоточиться.

Тревога отбирает массу сил. Интрига, как незавершенное дело, незакрытый гештальт, рождает жуткое чувство, которое всеми силами кричит: «Ответь мне на вопрос, утоли мое любопытство, успокой мою тревогу!» Иногда интрига настолько сильна, что мы готовы бросить все, чтобы найти на нее ответ. Выше я приводил пример о стремлении людей и приматов к завершению какого-то действия. Пожалуйста, вот оно во всей красе.

Тревога порождает судорожное метание, которое не дает развернуться спокойному и глубокому мышлению. Когда мы

встревожены, загрузить в рабочую память файл невозможно. Точнее, нам не построить модель. Как только мы начинаем о чем-то думать, тревога постоянно вторгается в мысли.

Тревога не снижает способности к мышлению, но она не дает сосредоточиться. Она становится эмоциональной доминантой, которая подчиняет разум. Что такое эмоциональная доминанта? Простой пример: когда мы влюблены, все мысли — о ней или о нем. Когда мы в гневе, все мысли — об источнике гнева, о том, как с ним расправиться. Когда мы в тревоге — все мысли сосредоточены на объекте тревоги.

Все было бы неплохо, если бы нас тревожило что-то одно. Но когда требования высоки, у нас куча дел. Масса задач, обязательств, незакрытых циклов мышления. И каждая из них говорит о себе. Каждая рождает тревогу. Даже если часть задач где-то записана.

Это приводит к тому, что работа выпивает все силы, выматывает эмоционально, забирает все, что можно, из души. И вот последние дни отпуска отравлены мыслью, что завтра снова придется окунуться в работу. Это ощущается, как переход из спокойной воды в бурную и холодную реку, где вообще не хочется оказаться.

Почти любой занятой руководитель, почти любой предприниматель живет, испытывая высокий уровень тревожности. У некоторых он часто доходит до стресса. У некоторых — до сильного стресса. У отдельных людей приводит к неврозам. У единиц — к нервным расстройствам. Это последствия того, что мы неверно используем память и все приучены носить в голове. Такова цена навыка «со знаком минус», того, который незримо формировался с самого детства.

Куча дел и масса ответственности рождают постоянную фоновую тревогу. В зависимости от душевной организации человека это может выражаться по-разному. Кому-то просто внутренне некомфортно. Кто-то будет ощущать сильный дискомфорт, доходящий до стресса. При одной и той же нагрузке тревога будет влиять на людей по-разному. Однако

у всех она снижает способность к сосредоточению, угнетает мышление. У всех она ухудшает качество жизни.

Подумайте, бывает ли у вас, что первая мысль с утра — мысль о работе? Уже с зубной щеткой в руках вы прокручиваете в голове то, что вас волнует и беспокоит. Мысленно составляете документы, готовитесь к переговорам, придумываете выход из проблемных положений...

Подумайте, бывает ли у вас такое, что последняя мысль перед сном — мысль о работе. Причем она появляется в самый неподходящий момент. Казалось бы, сон пришел, вы в него почти погрузились, как изнутри рождается яркий всплеск и вы почти вскакиваете с постели с немим вопросом: «А это я не забыл?! А это?! А вот это я сделал?!»

Желание убедиться в том, что дела под контролем, все на местах, ничто не забыто, требует массы сил. Оно не дает развернуться главной мысленной деятельности — моделированию, работе воображения. К сожалению, то, как мы используем память, не позволяет нам в прямом смысле позаботиться о будущем. На эти задачи машинного времени сегодня элементарно не хватило.

Избегание

Работа предлагает задачи, которые нужно решить. Они требуют ответственности. Это рождает тревогу. Бессознательное не обманешь. Спустя некоторое время оно жестко связывает тревогу с работой. Постоянные негативные эмоции закрепляются (якорятся) за трудовой деятельностью. К чему это приводит? Мы начинаем избегать того, что влечет за собой беспокойство.

Я не раз наблюдал, когда действительно занятые люди, у которых и так куча дел, не могли заставить себя сесть за работу. Она их гнетет, она их тревожит. Они **знают, ощущают нутром**, что у них и так масса задач, но ничего не могут поделать — их буквально воротит от работы. Она воспринимается как то, что несет в себе негатив. И с ним нет желания соприкоснуться.

В таком состоянии не хочется открывать почту. Мы думаем: «У меня и так куча дел, а в почте еще гора писем, ну чего я туда полезу?» В таком состоянии не хочется брать телефонную трубку. Начинаешь вздрагивать, когда звонит телефон. Звонок сам по себе вызывает неприятное ощущение подспудной тревоги.

В таком состоянии люди понимают, что чем больше они уваливают от работы, тем хуже. Но ничего не могут с собой поделывать. Они избегают того, что их расстраивает, стараются разминуться с тем, что их тревожит. Как можно дольше не касаются работы. И погружаются все глубже в пучину несделанных дел, сползают вниз по батареечке, под красную линию, чтобы дойти до состояния, когда откладывать уже невозможно — нужно сидеть и сидеть, работать и работать, чтобы хоть немного разгрести дела.

Такого не случалось раньше, потому что к нам были другие требования. До последних лет, наверное, только биржевые игроки могли жить на высоком уровне тревоги. Теперь почти каждый занятый руководитель находится под стрессом. И это всего лишь из-за того, что мы неправильно обращаемся с памятью.

Мозг можно сравнить с суперкомпьютером огромной мощности. У него есть только одно ограничение — время. Нам нужно спать и уделять внимание разным вопросам. По форме суперкомпьютер — шкаф. Очень дорогой шкаф, который нужно тщательно оберегать от повреждений, держать в кондиционированном помещении с очищенным от пыли воздухом и не допускать всяческих вредных воздействий. Если им пользоваться бережно, его машинного времени хватит на очень сложные задачи и останется еще на то, чтобы получить от жизни удовольствие. Если хранить в этом шкафу тряпки, швабры и порошки (по форме-то он шкаф, отчего же в нем не держать то, что лежит обычно в шкафу?), платы начнет замыкать, система — давать сбои, а машинного времени не хватит даже на средние задачи.

Давайте не будем этого делать. Давайте начнем обращаться с мозгом правильно! Тем более что это очень просто. Достаточно создать систему, к которой возникнет 100% доверие, и тогда мы будем автоматически правильно использовать память. Тогда возникнут удивительные вещи! Нам станет легче жить. В прямом смысле. Уйдет нервное напряжение, уйдет тревога. Задач и работы не убавится, но мы уже не будем придавлены к земле.

Разум освободится от нагрузки, стремления контролировать текущие дела и процессы. Мы сможем использовать его для того, чтобы думать! Мы сможем моделировать задачи, которые действительно для нас важны. Мы сможем уделять время тому, что прямо отражается на развитии и качестве жизни.

Когда мы перестанем носить в голове все, что там быть не должно, то сможем уделять время главной задаче рабочей памяти.

Секрет золотого миллиарда

Закон природы в том, что выживает самый приспособленный. У тех, кто хорошо приспособился, достаточно возможностей, чтобы защитить себя, добыть пропитание и другие ресурсы. У них хорошие гены, и это делает их привлекательными, чтобы продолжить род. У них достаточно возможностей, чтобы защитить своих потомков.

Для человека приспособление — это деньги. От них зависят уровень жизни, безопасность, здоровье, хорошее образование, ухоженность. У одних они есть, другие о хорошей зарплате мечтают, третьи упорно работают над доходом, четвертые всех, кто хоть чуть состоятельнее, осуждают.

Наша подлинная мотивация в том, чтобы делать жизнь лучше, — насколько это возможно для нас на сегодняшний день. Мы выбираем способы и инструменты, которые доступны нашему мозгу, придумываем лучшее «завтра» и начинаем над ним работать.

Как вы помните, единственное место, отведенное под воображение, — рабочая память. Сегодня она перегружена: нужно очень многое узнать, со многими пообщаться, многое обдумать и переработать. На то, чтобы справиться с текущей работой, уходит масса времени. А нам еще нужно смоделировать то, что сделает лучше наш завтрашний день.

Мы можем проводить часы за компьютером, в плену социальных сетей, развлекательных и новостных сайтов. Можем играть в игры, смотреть фильмы, читать статьи и блоги. Можем заваливать себя работой, закапываться в куче дел. Мы все это можем, если хватает времени.

Нам нужен сон, нам нужен отдых. Мозг быстро устает, для хорошей работы ему требуется много энергии. Мы можем тратить самые ценные ресурсы на второстепенные процессы и расходовать машинное время суперкомпьютера на «бездействие системы». Вы ведь знаете, что когда компьютер ничем не занят, он запускает процесс «бездействие системы»? На что это похоже? Когда нам скучно, мы занимаем мозг развлечениями, отправляем его наслаждаться историями, виртуальными конструкциями, которые не имеют никакого отношения к нашему миру.

Главная задача рабочей памяти — дать волю воображению. Чтобы сделать завтрашний день лучше, уже сегодня надо многое придумать и проанализировать. Для того чтобы мы могли воображать и думать, а потом — работать, нужны время и ресурсы. С утра нас захватывают новости, по дороге — книга или радио типа «Эхо Москвы» или «Бизнес FM», на рабочем месте мы разгребаем текущие дела и процессы, дома отдыхаем за книгой или фильмом, в соцсетях. Когда и где нам думать? Когда развернуть воображение?

Я говорил об информационной диете, о рациональном информационном питании. О том, какой вред приносят новости. В этой главе мы узнали, как правильно использовать память, чтобы освободить жизнь от тревоги, найти время и место для размышлений.

Последнее, о чем я предлагаю подумать, — о развлечениях, которыми мы стараемся «заесть» усталость и стресс, о том, чем мы привыкли заполнять досуг. Посмотрите на себя, оглянитесь на свой день. Чем вы развлекаетесь? Не мешает ли это думать?

Может быть, социальные сети стали занимать массу времени? Ленты друзей и новостей засасывают, там не замечаешь, как проходят часы. Общение всегда приятно и необходимо. Но в социальных сетях и чатах оно построено фрагментами. Реплика — пауза — реплика в ответ. Ответ на сообщение, ответ на комментарии. Всплывающие окошки. Не успели закрыть страницу, как на мобильник пришло оповещение, и сразу хочется его посмотреть.

Отвлеклись — и модель, которую мы только начали строить в рабочей памяти, разрушена. Оповещение создает интригу, не дает сосредоточиться, оно манит прочитать сообщение. Вот мы ответили, начали работать, снова что-то мигает. Опять переключение.

Где концентрация на задаче? Где фокус? Где погружение в процессы? Где творчество? В информационном мире выживает самый приспособленный. И это тот, кто не отвлекается, не реагирует на переключения.

Сегодня приспособленность заключается в том, чтобы мы умели дать волю воображению. Понять, что для нас действительно важно. Определить, от чего может улучшиться наша жизнь. Приспособленность в том, чтобы мы могли сосредоточиться на проблеме. Проанализировать модель, разложить ее на части и запустить процесс выполнения.

Приспособленность в том, чтобы самые ценные минуты, когда мозг свеж и полон сил, были отданы важным вещам. Приспособленность в том, чтобы в самые напряженные дни мы не поддавались тревоге и могли нести большой груз ответственности.

Нам не нужно контролировать для этого свое время, следить за каждой минутой, одергивать себя, вставать в 6 утра

и спать 3 часа. Нам не нужно делать утром самое неприятное дело, насилловать волю, чтобы потом сорваться для восстановления.

Все, что нужно, — понимать, как работает суперкомпьютер, и не загружать его лишними процессами. Не ставить его в зависимость от агрессивного внешнего мира, где бушует информационный шторм. Нам нужно беречь свою память, чтобы было где и когда дать волю воображению.

Глава 4. Мотивация и творческое мышление

Как вам такое утверждение: мир, который нас окружает, и то, как мы работаем с информацией, угнетает нашу способность творить?

Вы можете согласиться, а можете сказать, что причина в другом — творчество доступно не всем. Одним креативить легко, а другие, как ни пытаются, не могут выдавить ни одной светлой мысли. Я готов с этим поспорить.

Способности к рисованию, музыке, стихосложению у разных людей различны. Личность каждого уникальна, и то, как проявится творческое мышление, определяют гены, знания, душевная организация, черты темперамента, опыт и самооценка, окружение и еще тысяча факторов. Но вот творческое мышление свойственно всем. Разница лишь в скорости, с которой у нас «бегают» мысли. И только.

Эйнштейн как-то сказал: *«Дело не в том, что я такой умный. Я просто трачу на решение задач больше времени»*.

А вот другие его слова, которые навечно остались в истории: *«Воображение важнее, чем знания. Знания ограничены, тогда как воображение охватывает целый мир, стимулируя прогресс, порождая эволюцию»*.

Одна из моделей, которой можно описать творческое мышление, нам уже знакома — это ассоциации. Типов мышления всего два: творческое и аналитическое. Они самостоятельны, независимы, хоть и постоянно дополняют друг друга, один без другого существовать не может.

Те, кто считают, что творческое мышление им не дано, просто не доверяют своей фантазии. Смотрите, с какой легкостью и неудержимостью сыпет шутками Иван Ургант. Те же, кто думают, что чувство юмора или способность к творчеству — не их сильная сторона, включают тормозные механизмы и в прямом смысле блокируют процесс. В общем, если хотите мыслить творчески и оригинально — верьте себе и любите себя, дайте волю фантазии. За шаблонными мыслями обязательно кроются нестандартные ходы. Почему я завел об этом разговор, как способность к творчеству связана с личной эффективностью? Самым прямым образом!

Мы начали с того, что главная задача рабочей памяти — моделировать достижение целей. В ней мы фантазируем и даем волю воображению, чтобы с его помощью решить задачи, преодолеть препятствия, стоящие перед нами и тормозящие развитие.

Модель строится из ассоциаций, которые возникают, после того как в мозг поступил импульс — пришла мысль, какая-то идея, возникла необходимость. Чем дольше мы размышляем, тем больше ассоциаций активируем, и тем масштабнее получается мысленная модель.

Задача этой главы — показать, как пробудить творческое мышление и сделать его наиболее результативным. И как дать ему поработать над тем, что окажет наибольшее влияние на нашу жизнь.

Как мы можем ее улучшить, если поймем работу творческого мышления? Как мы можем ускорить достижение целей? Как мы можем действовать эффективнее? Я постараюсь ответить на эти вопросы.

Подмена жизни индивидуума

Подмена жизни индивидуума — термин, который еще в фашистской Германии применяли мастера пропаганды. Он означает, что в жизнь человека входят интересы и проблемы, которые никак не касаются его лично и не отражаются на его жизни. Никак ее не улучшают, не ухудшают. Они вне локуса контроля, но эмоционально притягательны, внедряются постоянно и в большом количестве. Задача этой стратегии — сделать так, чтобы люди думали о том, что им говорят, а не о том, что реально на них влияет. В результате человек начинает жить виртуальной жизнью, переживает и обдумывает то, что никак не улучшает его существование, никак не влияет на способность больше зарабатывать, быть умнее, защищеннее, приспособленнее.

Подмена жизни индивидуума — отличный способ для манипуляции. Без насилия, ненавязчиво, подспудно в наш разум проникают понятия, которые становятся для нас важными. И мы начинаем переживать, обдумывать, волноваться по этому поводу. День имеет начало и конец. Силы человека не безграничны. Подмена жизни индивидуума приводит к тому, что большую часть энергии и времени мозг тратит на то, что никак не влияет на способность к выживанию.

Вместо того чтобы развиваться, совершенствовать свой профессионализм и специализацию. Вместо того чтобы получать всё новые эмоции от собственной жизни, уделяя время себе и близким. Вместо того чтобы заниматься самопознанием. Вместо всего этого мы начинаем думать о том, что, по идее, никак не должно нас волновать. Потому что никак не влияет на нашу собственную жизнь. Никак!

Рост и развитие личности возможны только благодаря новым знаниям. Чем больше мы узнаем, тем лучше представляем подлинную картину мира. Тем большее влияние можем на него оказывать. Тем выше отдача, которую мы получаем. Тем выше способность к выживанию.

На обучение нужно время. У нас его немного: большая часть уходит на работу и сон. На обеспечение необходимого уровня жизни. На то, без чего мы не можем существовать. Так мы рождаемся, растем, живем и умираем. В бесконечной гонке за «завтра», которое обязательно должно стать лучше, но почему-то никак не становится. И каждый день, который мы ожидаем, снова не тот, который бы нас устраивал. Мы думаем, что впереди бесконечность, что так будет продолжаться всегда и светлое будущее обязательно наступит. Обязательно. Когда-нибудь потом, но не сейчас. А пока можно развлечь себя после работы сериалом, а не интересной книгой. Можно посмотреть новости и политику — ведь там столько всего важного. Можно включить реалити-шоу и наконец-то отдохнуть! Ведь я же работал, имею право! Вот и получается: на то, чтобы расти, времени нет.

СМИ зарабатывают на рекламе. Чтобы продавать, нужны аудитория и высокий рейтинг. А что дает рейтинг? То, что привлекает внимание. По закону энергосбережения мы избегаем заниматься тем, для чего нужны усилия. Хороший контент их не требует. Для его потребления не надо тратить силы — очень легко заняться чтением политических статей (ведь это очень важно!) или включить телевизор, а потом долго обдумывать услышанное и пикироваться в Интернете. А для решения важных задач не хватает времени...

Подумайте, как выглядел бы сегодняшний день, если бы родители отдали вас в другую, лучшую школу? Наверняка перемены могли быть кардинальными. Но что нам иногда мешает понять, какое гигантское значение для человека имеют школа и начальное образование? Недостаток времени и внимания к этой проблеме. Подумайте, как будет выглядеть наше «завтра», если мы сможем уделять больше времени размышлениям над тем, что улучшит наше будущее? Будет ли наша карьера успешнее, здоровье и финансы крепче, чем сейчас?

Вы можете подумать, что для этого требуется слишком много. Что ничего на самом деле уже не изменить. Все идет,

как идет, и нужно лишь больше времени на решение текущих задач. А остальное как-нибудь само собой. Но эволюция создала человека таким, что ему достаточно направить внимание на какую-то область, как она сразу начинает улучшаться (если, конечно, находится внутри зоны контроля).

Главное достоинство творческого мышления в следующем — когда оно становится свободным, то само направляется на то, что действительно важно для нас. Для этого не нужно прилагать усилий, это происходит автоматически. Разум сам выбирает темы, над которыми нужно думать. Бессознательно мы знаем, что реально влияет на нашу жизнь, и как только уходит наносное, важные вещи во всей полноте предстают перед сознанием.

Прорвало плотину

Сегодня мир не тот, в котором человек тысячи лет жил и миллионы лет формировался. Он похож на стремительные потоки, которые пытаются втиснуться в узкое устье реки. Представьте огромную плотину, которая держит тонны воды. За ней — узкое ущелье, по которому тысячелетия текла речка. Люди укротили ее, возвели плотину, и за ней собралось море. Представьте, что плотину прорвало его и хлынули потоки воды, которые смывают все живое. Ущелье переполнено, вода дошла почти до его краев...

Так выглядит сегодняшний день с точки зрения мозга. То, что раньше текло маленькой струйкой, сегодня несется неудержимым и бесконечным потоком. Много лет знания передавались лишь с помощью речи, потом слово стало печатным, появились книги. Это было приемлемо. Но за последние 100 лет все изменилось: радио, телевизор, сотовый телефон, Интернет проникли в нашу жизнь. В них столько всего интересного! Сколько времени нужно, чтобы перечитать и пересмотреть все книги и фильмы, которые мы хотим? Джош Кауфман пишет: *«В Библиотеке Конгресса около 1,2 миллиона книг, учебников, пособий и прочей деловой литературы. Если предпо-*

ложить, что средняя скорость чтения 250 слов в минуту, а средняя книга насчитывает 60 тысяч слов, то выходит, что для освоения всего фонда Библиотеки Конгресса потребуется 528 лет, и то при условии, что вы будете читать 24 часа в сутки, а уж если позволять себе такую роскошь, как еда и сон, то все 822 года». С учетом продолжительности жизни человека это почти бесконечность.

Размышлять — непросто. Ученые выяснили, что мы бежим от раздумий, стараемся себя занять, только бы не погружаться в свои мысли¹. Почему так — можно только гадать. Возможно, мы стараемся не уходить в себя, чтобы не обнаружить, что живем не той жизнью, которой хотели. Что не все идеи, которые мы считаем ценными, работают. Что не все цели, к которым мы идем, — наши. Кто знает, может быть, причина в том, что уткнуться в телефон, пообщаться с другом или почитать книгу проще, чем погружаться в себя, чем размышлять.

Вокруг много того, на что можно отвлечься. Если мы не у компьютера, всегда с нами хотя бы мобильник. Если его нет, можно включить радио или телевизор, заняться чтением художественной литературы или другой интересной книги, почитать журналы или газеты. Мы не просто не любим оставаться с собой один на один, мы специально стараемся этого не делать, и поводов на что-то отвлечься сейчас гораздо больше, чем в доинформационную эпоху.

Однако перед нами стоит выбор. Если вы читаете эту книгу, то принадлежите к тем, кто хочет управлять своей жизнью, а не плыть по течению. Вы обладаете разумом и свободой воли, чтобы выбирать, чем заняться, что смотреть, что читать, над чем размышлять. Если мы хотим расти и развиваться и знаем, что единственный путь к этому — размышления, то должны уметь направлять внимание на важные вещи. Под ними я подразумеваю то, что действительно изменяет нашу жизнь.

¹ <http://www.sciencemag.org/content/345/6192/75>

Как мало отделяет пассивную жизнь от момента, за которым качественный прорыв! Всего-то одна нить, одна черта, один водораздел — то, на что мы направляем мысли в свободное время. Развлекаемся ли мы, обдумываем ли то, что не влияет на нашу жизнь, или размышляем над тем, что имеет подлинную ценность?

АНТИтайм-менеджмент дает свободное время и избавляет разум от нагрузки, которая ему не нужна. Мы больше не носим в голове дела, не прокручиваем в рабочей памяти текущие задачи. Мы можем уделить внимание размышлениям над тем, что действительно важно. Мы можем изменить свою жизнь.

Что нужно для этого? Самая малость. Знать, что дает настоящий скачок, и создать условия для подходящего течения мыслей. Теперь мы знаем, как много вокруг того, что нас отвлекает. Мы знаем, что люди избегают погружаться в себя. Мы знаем, как работает наша память и что дают размышления. Осталось немного — внедрить эти знания и ими пользоваться.

Когда это произойдет, вы обнаружите удивительную вещь — идеи польются широким потоком. Бурная река свежих и неожиданных мыслей оросит вашу работу, сделает действия точнее и результативнее. Когда сознание окажется свободным от рутинной работы, оно начнет творить и будет занято постоянным улучшением вашей жизни. Вы представляете, как это здорово? Вы сможете посвящать себя тем вопросам, которые для вас важны, которые вас волнуют, получать от этого настоящую отдачу и показывать великолепные результаты!

Прокрастинация

Прокрастинацией принято называть деятельность, благодаря которой мы уклоняемся от важной работы. Прокрастинация — это не сон, не состояние, когда человек замирает. Если мы занимаемся ерундой вместо работы, мы прокрастинируем. Если имитируем бурную деятельность — тоже.

Вы можете увидеть, как здорово эта мысль перекликается с результатами исследований, перейдя по ссылке на предыдущей странице. Разница только в том, что в данном случае мы бежим от работы, а не от размышлений. Хотя разве размышления — не работа?

Когда мы зависаем в социальной сети, чатимся с друзьями или читаем вместо работы, мы прокрастинируем. Увиливаем от неприятных занятий, которые потребуют больше энергии, нежели то, чем мы заняты сейчас. Как это лечится и возможно ли вылечиться вообще?

Бороться с прокрастинацией силой воли бесполезно. Любые действия «в лоб» обречены на провал. Рано или поздно они окажутся нецелесообразными или эффект диеты сотрет все достижения. Мы можем победить врага, если будем понимать, что им движет. Тогда контрмеры станут очевидны.

Давайте посмотрим, что не дает нам заниматься серьезными делами? Из-за чего мы прокрастинируем? Очевидная причина — работа, которую не хочется делать, требует больше сил, чем имитация деятельности. Как мы знаем, единственная причина активно тратить силы — опасность. Вывод — мы прокрастинируем, потому что **не ощущаем**, насколько важно приняться за работу. Мы ощущаем: не будет ничего плохого, если сейчас позаниматься приятными вещами, а сложные задачи отложить. Поэтому мы их и не трогаем. Все просто.

Вы можете справедливо заметить, что здесь есть противоречие. Прокрастинация часто возникает, даже когда у проекта почти дедлайн, а статью уже пора сдавать. Часто она приводит к тому, что днем мы занимаемся какими-то странными вещами, а вечером садимся работать, потому что откладывать некуда. И ночью трудимся не потому, что дел столько, что не хватает времени, а потому что когда нужно было работать, мы прокрастинировали! Причем знали, чем следует заняться, но ничего не могли с собой поделаться. Чувствовали вину и продолжали тратить время на ерунду.

То, что я скажу, может породить самые разные мысли. Может вас шокировать, вызвать недоумение, даже яростный протест. Приготовьтесь: сейчас я открою вам уникальную и невероятную технику, которая работает! Технику, благодаря которой мы можем почти не прокрастинировать! Она рекомендована к применению многими выдающимися личностями, в том числе Стивом Джобсом. Вы удивитесь, насколько она проста и результативна. Вы удивитесь, насколько она парадоксальна. Но техника действительно работает и помогает не прокрастинировать.



10 минут ничего не делайте, ничего не читайте, никуда не смотрите, ни с кем не говорите.

Приложите усилия, чтобы ничего не делать, ничего не читать, ни с кем не общаться как минимум 10 минут — и за это время произойдет удивительное. Угаснет поток хаотичных мыслей, очистится рабочая память, и из глубины разума всплывут мысли и идеи, которые для вас действительно важны!

Это будет непросто, приготовьтесь к тому, что захочется отвлечься. Позаботьтесь об этом заранее. Сделайте так, чтобы мобильный телефон можно было выключить, а компьютер находится хотя бы в другой комнате. Постарайтесь оказаться в это время одни, чтобы не было соблазна с кем-то поговорить. Сядьте на стул и просто сидите. Ничего не нужно делать, никаких упражнений, никакого контроля. Пусть мысли потекут свободно.

Наше желание жить направит прожектор внимания на важные вещи, вы их заметите. Прочувствуете разницу задач, увидите, какие требуют первоочередного внимания, какие — нет. Ощутите их тяжесть, захотите встать и приняться за работу. Подождите! Не торопитесь. Пусть мысли текут своим чередом, не направляйте их, не старайтесь управлять потоком. Пусть перед вами развернутся связи как задачи, влияющие на вашу жизнь. Картина, в которой отразится

будущее, не заставит себя ждать. Мозг покажет вам, какой работой стоит заняться, а какую можно отложить. Как только это произойдет, вы увидите, **глубоко ощутите**, от каких задач исходит опасность, если за них не приняться.

Как только вы поймете и прочувствуете, что несет опасность, а что нет, — расставятся приоритеты, и прокрастинация станет невозможна. Вы автоматически приметесь за работу, потому что если продолжите медлить, то ощутите себя плохо. Это будет не чувство вины, которое могло быть и раньше, когда вы знали, что делать, но ничего не предпринимали. Это будет тревога. Она примется грызть вас изнутри. Вам станет жутко неуютно и некомфортно. Вы постараетесь избавиться от неприятного ощущения и начнете делать то, от чего еще полчаса назад увиливали. Если раньше вы знали, как следует поступать, то теперь ощущаете это.

Суть данного метода в том, чтобы развернуть в воображении модель, в которой можно будет проиграть разные варианты развития событий. Вы увидите, что произойдет, если продолжать уклоняться от работы, что случится, если за нее приняться. Увидите, как связаны задачи с вашим уровнем жизни, и как только эти связи всплывут на поверхность и станут очевидны — ощутите желание работать.

Вы встанете с головой, в которой роятся и бегают мысли, касающиеся только важных вещей. Будьте готовы к потоку идей. Постарайтесь как можно быстрее отразить их в интеллект-карте, чтобы сохранить модель, которая еще свежа в воображении.

Теперь вы знаете, что делать, чтобы не прокрастинировать.

В заключение

Я не представляю, для чего вы используете новые способности к творческому мышлению. Может быть, для того чтобы ощущать бóльшую радость жизни. Может быть, для давно желанного хобби: играть или писать музыку, заниматься

живописью. Может быть, примените новые навыки в работе и будете рождать идеи, которые поднимут ваш бизнес до новых высот. Я не знаю. Но совершенно уверен, вы больше не будете жить прежней жизнью.

У вас появятся свободный разум, легкость в душе и желание дать волю воображению. Каждый день вы будете видеть картины лучшего будущего, того «завтра», которое действительно хочется воплотить. Поменяете вектор жизни. Станете движителем перемен и забудете, что когда-то лишь реагировали на изменения внешнего мира. Сможете жить, как хотите, превращать «сегодня» в лучшую жизнь.

Давайте продолжим — впереди вторая, практическая часть книги. В ней упражнения, которые дадут вам то, что нужно, — полный контроль над своей жизнью, спокойствие в душе, свободное время и легкость воображения.

Часть 2. Работать меньше, успевать больше

Глава 5. Создаем навык

Как работать с этой частью книги

Чтобы получить максимальный результат, нам нужно следовать нескольким принципам. Первый из них — интенсивность. **Сделайте упражнения в один день, друг за другом.** Постарайтесь уложиться в 4 часа и получите наилучший эффект. Смысл в том, чтобы не дать знаниям улетучиться из памяти во время пауз, а также в том, чтобы новые задачи, которые принесет завтрашний день, не свели на нет всю работу.

Не пожалейте одного вечера напряженной работы. Он окупится сторицей. Результат не заставит себя ждать, и уже на следующий день жить и работать будет проще. Если растянуть внедрение навыков на два и больше дней, эффект окажется меньше. Если вы сильно загружены, растягивать процесс нельзя. Большая ответственность и масса задач приведут к тому, что первые этапы придется выполнять снова и снова, потому что задачи будут постоянно обновляться.

Я всячески призываю вас как можно серьезнее отнестись к работе над книгой, если вы хотите получить реальные

плоды. Не пожалейте вечера, отложите привычные дела, которыми обычно занимаетесь дома. Пусть немного потерпит работа. Если есть возможность, попросите родных вас не беспокоить. Когда вы приметесь за дело, дайте себе зарок не отвлекаться больше чем на 10–15 минут, пока не закончите. **Чем интенсивнее будет внедрение, тем лучше результат.**

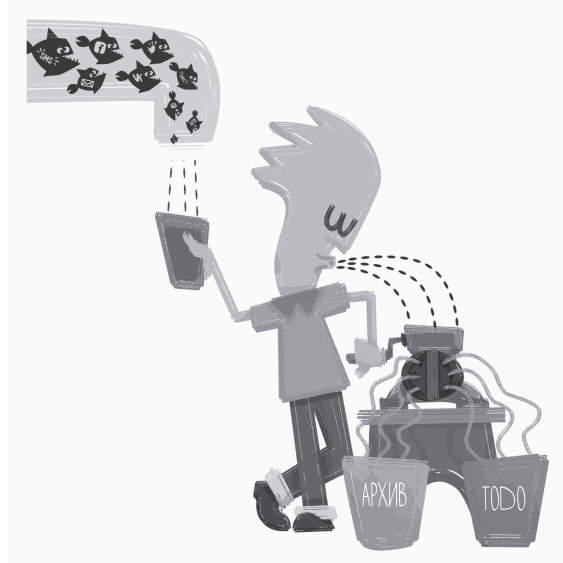
Да, это непросто. Да, это долго. Я уверен, что вы устанете. Возможно, для кого-то процедура окажется морально болезненной (иногда тяжело осознать, какая у тебя на самом деле гора работы). Но это необходимо. Без того чтобы вскрыть нарыв хирургическим путем и в один прием все расчистить, мы не сможем избавиться от болезни. В нашем случае, конечно, мы ликвидируем не болезнь, а «хвосты» и некоторые навыки, которые глубоко укоренились. Зато эффект схож с выздоровлением, когда так легко и хорошо себя чувствуешь.

Хотите обладать сверхспособностями? Хотите играючи справляться с массой работы? Это легко и просто. Достаточно выполнить все упражнения, досконально следуя рекомендациям. Очень прошу, ничего не придумывайте. Выполняйте все, как написано, даже если что-то кажется вам сомнительным или вызывает недоверие.

Последовательность шагов в этой книге — технология, которая дает гарантированный результат. Технология, которая работает. Если ее нарушить, скорее всего, время и силы окажутся растрочены зря.

Перед тем как продолжить, еще пара важных моментов. Они касаются того, как нужно работать. Я рекомендую сделать это в два приема. **Сначала прочитайте всю часть целиком и просто ознакомьтесь с текстом и упражнениями.** Второй заход будет коротким — ориентируйтесь по спискам «Задание», которые найдете в конце глав. Они содержат все, что нужно для выполнения упражнений. Во время второго захода остальной текст можете не читать. Обращайтесь к нему, только если что-то понадобится вспомнить.

Механизм обработки информации



В этой части книги мы будем заниматься самым важным и одновременно самым простым — создадим навык правильной работы с информацией. Он включает в себя умение использовать память, автоматически создавать элементарные действия, вести архивы. Одним словом, мы построим боевой комплекс, который поможет справиться с бурей дел, ответственности и информации. После того как мы закончим, вы сможете легко плыть по информационному морю.

Для начала давайте сравним человека и любую электрическую схему. Точнее, не человека целиком, а его поведение, которое возникает, когда нужно работать с информацией: что-то с ней делать, как-то на нее реагировать. Вы можете догадаться, что часто человеческие действия нельзя назвать системными. Здесь вспоминается Михаил Александрович из первой части книги, которого атаковали письма, звонки, сотрудники и задачи, что не давало ему собраться с мыслями и спокойно работать.

В отличие от этого электрическая схема — образец системности и порядка. Импульс, который поступает на входе, пройдет определенными путями и в нужное время выйдет там, где положено. У электрической схемы действия регламентированы, по-другому она просто не работает. В ее конструкцию заложен определенный алгоритм обработки поступающих импульсов. Чтобы достичь порядка в работе, мы должны приблизиться к образу действий электрической схемы.

Конечно, это не значит, что из человека разумного мы превратимся в бездумный алгоритм, который только и знает, когда зажечь лампочку. Мы возьмем все хорошее из примера с техникой и оставим все лучшее от человека. Дополним собственную гибкость и уникальность небольшой толикой системности. Это даст чудесные результаты, вот увидите!

Под системностью не скрываются жесткие рамки. Нам не нужно становиться роботом. Мы не будем применять сложных правил и регламентов, которые трудно соблюдать и невозможно выдерживать долгое время. Мы поймем, что делать, чтобы избавиться от негативных явлений, рассмотренных в первой части книги. Затем останется лишь внедрить все в жизнь.

Если продолжить сравнение с электрической схемой, нам нужно будет создать некое ее подобие, которое стандартизирует работу с информацией. Когда мы закончим, что бы мы ни увидели, что бы ни узнали, что бы ни услышали — все будет подчиняться стандарту, который превратится в навык.

К концу внедрения обнаружится, что вы не задумываетесь, как обращаетесь с письмами, задачами, заметками, бумажками. Вы будете делать это системно и так же легко, как ходите, едите или водите машину. Любую информацию, которая к вам попадет, вы обработаете стандартно, будто электрическая схема. Более того, непринужденно и, в конце концов, совершенно незаметно для сознания. Конечно, это возможно, если вы прислушались к рекомендациям по работе с данным разделом.

Упражнения из этой части книги способствуют тому, что вокруг вас выстроится особая среда, в которой все упорядочено. Перед вами будет щит, он отгородит вас от хаоса информационных потоков, за ним — механизм переработки, потом — система хранения и, наконец, модуль памяти, похожий на имплантат из фантастических фильмов. Требования, которым я прошу вас следовать, нужны для того, чтобы все выстроить и научить вас правильно этим пользоваться. Чтобы показать, почему так важно сделать все упражнения в один присест, прошу вас представить следующую картину.

Давайте сравним систему, которую мы собираемся построить, со скафандром, благодаря которому можно поднимать тяжелые грузы одной рукой, прыгать на 10 метров и находиться в агрессивной среде. Если мы наденем его до половины, а потом отправим в бой, то погибнем, потому что половина скафандра не прибавит ни силы, ни защиты. Только скафандр, который полностью надет и подогнан по фигуре, позволяет чувствовать себя уверенно там, где нужно выкладываться по полной. Когда мы выполняем упражнения, то строим такую систему, которая, как скафандр, будет работать, только если ее надеть полностью.

Итак, в этой части мы освоим инструменты работы с информацией и научимся их использовать. Мы создадим механизм ее обработки и навык взаимодействия с ним. Возможно, это звучит немного громоздко, но не бойтесь, на самом деле все гораздо проще. Давайте приступим.

ОТЗЫВЫ

Сергей Вихарев, учредитель группы компаний «ПАРД», руководитель «Пардтехнолоджи».

Наша компания занимается реинжинирингом бизнес-процессов для отделов продаж в секторе B2B. Очень часто мы работаем над оптимизацией задач сотрудников — как для клиентов, так и для своих компаний.

Поскольку я сторонник системного подхода, то считаю, что результативность сотрудника определяется качеством бизнес-процессов. В силу этих причин я скептически относился к методикам личной эффективности.

Однако опыт показал, что технология GTD помогает нам повысить как личную, так и рабочую эффективность. Именно за счет того, что задает системность работы с информацией на уровне не просто предприятия, а каждого отдельного сотрудника.

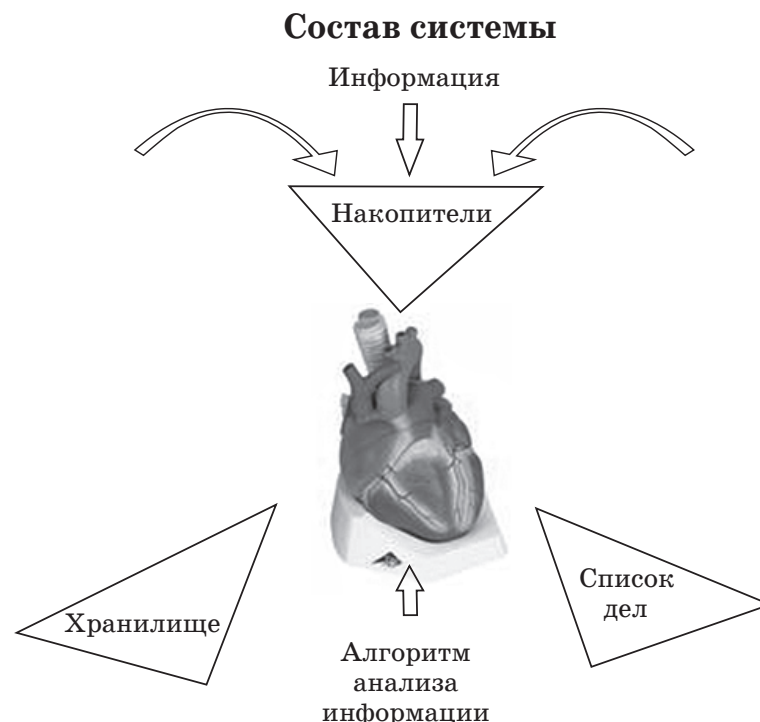
Состав GTD Дэвида Аллена

Привычный взгляд на GTD, который заключается в пяти этапах (сбор, процесс, организация, обзор, действие), знаком многим, поэтому останавливаться на нем мы не будем. Даже если для вас пять этапов GTD — что-то незнакомое, всегда можно купить книгу Аллена, заглянуть в Википедию или просто поискать в Интернете.

Гораздо интереснее и проще рассмотреть методику через призму перечня инструментов, из которых она состоит. Тем более что когда мы расположим их в правильной последовательности, классические пять этапов придут в движение, и мы увидим, как именно течет информация по системе.

Когда мы полностью разберемся с тем, из каких компонентов собирается механизм переработки информации, станет понятно, как эта машина выглядит. Мы увидим, как работают все компоненты. Более того, станут очевидны многие принципы, по которым функционируют отдельные ее части. К тому же прольется свет на многие особенности и ограничения нашей психики, которые мы рассматривали в первой части книги. Итак, приступим и посмотрим, из каких частей состоит методика GTD.

Мне привычно представлять систему так, как это показано на рисунке, хоть такой символ и напоминает знак радиационной опасности.



Взгляните на рисунок. Единственный сегмент, который открыт снаружи, — зона Накопителей. В нее попадает то, что стремится к нам из внешнего мира: электронные письма, бумаги, которые приносят сотрудники, вещи, которые нам передают, идеи, мысли, задачи, записки — все, что раньше приходило бессистемно, теперь оказывается собрано в Накопителях. Там информация ждет своего часа, когда мы будем не заняты и сможем пустить ее дальше, внутрь треугольника.

После того как мы решили, что из Накопителей можно что-то забрать, Алгоритм анализа, сердце системы, извлекает это и перерабатывает. Алгоритм анализа — самый важный компонент. Система может работать с плохими Списками дел или Хранилищем, но без Алгоритма она мертва. Поэтому я изобразил его в виде сердца. Он «гонит кровь» по системе, обрабатывая информацию и превращая ее в элемен-

тарные действия, которые распределяет по спискам дел или сразу запускает выполнение.

Конечно, Алгоритм анализа — не конкретный инструмент, который можно потрогать. В отличие от всех остальных секторов, имеющих совершенно четкое воплощение, Алгоритм — это навык, умение, носителем которого всегда является человек.

После того как информация из Накопителя прошла этап Алгоритма, она может оказаться в одном из двух следующих секторов: в Списках дел или Хранилище. Списки дел сейчас удобно вести с помощью специальных программ или сервисов (перечень тех, что я рекомендую, и краткие инструкции к ним вы можете найти в Приложении). Это не что иное, как временная память, которая предназначена для того, чтобы хранить упоминания обо всем, что нам нужно сделать.

В Списках дел находятся элементарные действия — мельчайшие задачи, которые выполняются, даже если мозг глубоко в зоне комфорта и не готов тратить силы на размышления. Они организованы по разным критериям: дате, теме, исполнителям, проектам и т. д. Списки дел периодически обновляются, просматриваются, редуют (когда что-то сделано) и расширяются (когда в них поступают новые данные).

Сектор Хранилища — самый простой для понимания элемент системы. Просто архив, который доступен из любого места. Хранилище должно быть таким, чтобы в нем было удобно и быстро сохранять и находить документы. Желательно, чтобы оно выполняло еще и функцию защиты, оберегая нас от потери данных в случае непредвиденных обстоятельств.

Вот и вся система GTD, правда, не сложно? Как у любого механизма, у нее есть четко определенный перечень продуктов, который она выдает. Если двигатель приводит машину в движение, выделяет тепло и выхлопные газы, то наша система производит два продукта:

- 1) действие (главный продукт);
- 2) удобный архив.

Из любой информации, которая поступает в систему (и которая не отброшена, как ненужный мусор), механизм старается извлечь действие, а если его нет — сохранить важные данные в архиве.

Точность, системность, простота и согласованность работы этих четырех компонентов приводят к тому, что в наших руках появляется настоящая машина по переработке информации и приведению дел в порядок. Это можно сравнить с тем, как раньше шахтеры работали киркой, а теперь у них есть отбойный молоток. Или сравнить лук со стрелами и автомат Калашникова.

Когда мы смотрим на систему с такой точки зрения, становится понятна роль каждой из пяти стадий.

1. Накопление (Collect) — информация собирается в накопителях.
2. Процесс (Process) — происходит анализ с помощью алгоритма;
3. Организация (Organize) — создаются и обновляются списки дел и/или архивы.
4. Обзор (Review) — планируются грядущие действия.
5. Действие (Doing) — действия совершаются.

Сейчас пункты 4 и 5, возможно, еще оставляют вопросы. Поскольку они наиболее просты для понимания, сначала стоит разобраться с тем, какие действия совершаются на этапе сбора, анализа и организации данных. Надеюсь, когда мы смотрим на картинку, где эти этапы можно представить в движении, многое становится понятным.

Давайте познакомимся с каждым инструментом в отдельности. В конце раздела, посвященного одному из компонентов системы, вас будет ждать практическое задание. Прочитайте книгу, затем вернитесь к заданиям и выполните их одно за другим в течение одного дня. Пожалуйста, не растягивайте процесс внедрения. Чем быстрее вы сделаете упражнения, тем лучше будет результат.

Глава 6. «Входящие»/«Inbox»/ Накопитель

Роль этого инструмента сложнее всего понять. Правильные действия с ним сложнее всего освоить. Ухватить суть того, что такое «Накопитель», непросто, пока не попробуешь с ним поработать. Накопитель (он же «Inbox», он же «Входящие») — самый неоднозначный из инструментов GTD. В первую очередь, потому что это не какой-то конкретный предмет, который можно пощупать, или программа, которую можно запустить. Это определенный **принцип работы с информацией** и ряд инструментов, которые всегда выполняют вспомогательную задачу.

Как легко понять из названия, суть Накопителя в том, чтобы аккумулировать поступающие данные, не дать им проникнуть в мозг, когда он чем-то занят. Его задача — защитить мозг от информационного шторма, позволить ему работать (или отдыхать), не отвлекаясь. Тем, кто знаком с компьютерной терминологией, можно сказать, что это своего рода кэш-память, где накапливаются данные и откуда мозг забирает их по мере готовности. Давайте сформулируем определение для первой составляющей системы:



Накопитель — это любой инструмент, который может хранить в себе информацию до тех пор, пока мы не решим, что готовы к ней обратиться.

Его назначение — дать нам спокойно концентрироваться на одной задаче, отдавать ей максимум внимания и ресурсов, выполнять предельно ее качественно. Накопитель нужен, чтобы защитить от разрушения мысленные модели, которые мы с таким трудом построили. Он не дает бесконечным письмам, звонкам, SMS, сотрудникам, клиентам и всем остальным, кто хочет что-то вам сказать, оторвать вас от работы. Он не дает внешнему миру отвлечь вас от размыш-

лений. Похоже на стену, которая защищает от бурных волн информационного прилива, не так ли?

Как уже было сказано, Накопитель — не какой-то конкретный инструмент, а принцип, по которому мы управляем поступающей информацией. У Аллена он называется «Inbox», в переводе на русский — «Входящие». Вы можете использовать как Накопитель что угодно, если будете следовать главному принципу — не смотреть в него, пока не готовы. А мы не готовы, пока чем-то заняты.

Накопителем может быть карман, сумка, коробка, лоток для бумаг, электронная почта, SMS, сообщения в соцсетях — одним словом, что угодно, куда можно положить предмет, бумажку, электронное письмо или что-то еще, несущее в себе информацию. Главная задача Накопителя похожа на систему перехвата — любую информацию, которая стремится попасть к нам, он перехватывает и хранит до тех пор, пока мы не будем готовы приняться за новую порцию работы. Пока мы моделируем решение важных проблем, обдумываем будущие дела, вся входящая информация поступает в Накопителя, что позволяет в спокойном режиме завершать текущие задачи и приступать к следующим.

В одном из своих выступлений Дэн Кеннеди говорит следующее:

У человека, который курит марихуану, замедляются все мыслительные процессы, но у человека, выполняющего несколько заданий одновременно, показатель эффективности их выполнения еще ниже, чем у курящего этот наркотик, и шансы качественно сделать какое-то из заданий фактически равны нулю.

Как мы увидели в первой части, нас легко отвлечь. Эксперименты показывают, что мы отвлекаемся, если слышим человеческую речь, а значит, прерываем размышления. Нам сложно сосредоточиться, если в поле зрения есть незавершенное дело. Когда к нам на стол ложатся документы, на них хочется посмотреть. Когда приходит новое письмо и всплывает

оповещение, то сложно удержаться, чтобы не отвлечься. Если же мы отвлекаемся, то рушим ту мысленную модель, которую с таким тщанием создавали. В результате получаются два незавершенных дела: то, которое мы недоделали, и то, которое только что начали. А дальше — по нарастающей.

Незавершенные дела рожают тревогу, она мешает сосредоточиться, мы меньше успеваем, от этого тревожимся еще больше, работа становится хуже организована, незавершенные дела множатся, беспокойство растет, темп снижается. Суть вы поняли, достаточно один раз оступиться — и спокойный рабочий день полетит к черту. Чтобы этого не случилось, созданы два инструмента: Список дел и Накопитель. С первым мы познакомимся чуть позже, сейчас вернемся к рассматриваемой теме.

Помимо основной функции (защиты от внешних раздражителей) Накопитель позволяет сконцентрировать разные информационные потоки. Это очень удобно для того, чтобы работа с информацией стала простой и стандартной. Чтобы мы знали, где искать новые документы, новые письма (особенно если у вас несколько почтовых ящиков), новые задачи или поручения.

Фактически мы давно пользуемся как минимум двумя видами Накопителей — электронной почтой и сообщениями на телефоне или в социальных сетях. Проблема только в том, что не всегда получается делать это правильно.

Сравните два варианта.

1. Письмо (сообщение) приходит и лежит во «Входящих» непрочитанным, пока мы не освободимся.
2. Мы видим оповещение о новом письме (сообщении) и стараемся скорее прочитать его, чтобы утолить любопытство.

У пункта 2 есть развитие. После того как письмо прочитано, совершаются другие ошибки.

Ошибка 1. Мы оставляем письмо во «Входящих», помечаем непрочитанным, «чтобы не забыть», и возвращаемся к оставленной задаче.

Негативные следствия

1. Приходится снова погружаться в проблему, тратить силы и время.
2. Мы уже узнали, о чем говорилось в новом письме. Это сделало свое дело в нашем сознании, открыло умственные процессы, забирает часть ресурсов и затрудняет возврат к предыдущей задаче. Иногда содержание письма может оказаться настолько важным, что начнет вызывать беспокойство или тревогу.
3. Когда мы вернемся к письму, придется делать двойную работу — снова тратить время на чтение.

Ошибка 2. Мы бросаем задачу, которой занимались, и принимаемся за работу, связанную с поступившим письмом.

Негативные следствия

1. В ряде случаев мы забываем задачу, которой занимались до того, как отвлеклись. Она повисает как незавершенное дело. Мы можем о ней скоро вспомнить, и ничего страшного не произойдет. А можем и не вспомнить в нужный момент, что повлечет проблемы. Само собой, в памяти образуется незавершенный цикл, который начнет вызывать беспокойство, что запустит целый каскад негативных изменений.
2. Действия, которые связаны с письмом, могут проигрывать в приоритете другим задачам. Но мы погружаемся в них, что сдвигает нужный график работы.

Обычно мы не задумываемся о том, какие следствия влекут за собой привычные действия. Например, такие, как проверка почты по 10 раз на дню или легкое отвлечение от текущей работы. Увы, многие из них приводят к плохим последствиям.

Мы готовы слушать сотрудников в любой момент, когда им удобно. Каждый раз, когда коллеги (по прихоти, а не по необходимости) заходят в кабинет, мы с готовностью «затираем» и выбрасываем всю работу, над которой трудились воображение. Мы привыкли, что нужно отвечать на звонки мобильного те-

лефона, и стараемся принять каждый вызов с любого номера. Мы специально настраиваем влияющие уведомления о новом электронном сообщении, чтобы не пропустить ни одного письма и не заставить ждать наших корреспондентов. Сотню раз в день мы отвлекаемся, подчиняясь прихоти окружения, всевозможных рассылок, уведомлений о новых комментариях и еще множества вещей. Когда работать?

Задача Накопителя в том, чтобы отгородить наше сознание и предоставить ему время и возможность заниматься действительно важной работой, а не реагировать на раздражители. Для этого есть несколько правил, без которых все инструменты, в которых мы сконцентрируем информационные потоки, окажутся мертвыми.

1. **Вся информация, которая приходит к нам, поступает в Накопителя.**
2. **Мы не смотрим в Накопителя до тех пор, пока чем-то заняты.**
3. **Если мы что-то достали из Накопителя, то положить обратно не имеем права.**

Давайте рассмотрим их подробнее.

Что делать с новыми документами? Куда класть заметки, которые появляются в течение дня? Куда девать записки от сотрудников? Раньше мы могли прийти на работу и раскопать свой стол и компьютер в ворохе бумаг. На столе, кресле, клавиатуре — горы, горы договоров, накладных, записок, клейких бумажек, исчерканных листов и еще куча всего. Все требует внимания, все нужно делать, мы ощущаем, как много всего накопилось и как мало времени. Это так нервирует! Мы начинаем разгребать то, что попадает на глаза, перемалывая все подряд, не отдавая себе отчета, что действительно важно, а что может подождать. Тратим время бездумно. Конечно, его потом ни на что не хватает и приходится наверстывать дома!

Самый главный вопрос: как в таких условиях можно работать и не отвлекаться?

Концентрируем потоки

Первое, что нужно сделать для внедрения GTD, — **сконцентрировать информационные потоки и направить их в Накопителя**. Затем создать железное правило: как электронные письма попадают в папку «Входящие», так новые бумаги — в один и только один лоток бумаг, новые файлы — в одну и только одну папку, заметки — в один и только один блокнот. Программа электронной почты не может отправить новое письмо в другую папку — сначала оно попадает во «Входящие», так же будем поступать и мы. Все, что к нам приходит, — отправляем в свои «Входящие», в наши Накопителя.

Правило «Занят — не смотри»

Второй важный момент, на который обязательно стоит обратить внимание: самодисциплина. Часто бывает сложно усидеть на месте. Когда занимаешься монотонной работой, всегда есть большой соблазн отвлечься. Хочется зайти на сайт, почитать новости, проверить почту. Мы помним, почему не стоит этого делать, — от негативной статьи легко потерять настрой, а новое письмо или сообщение сразу вызывает к жизни ассоциативные связи. Последние могут увести от работы далеко и надолго. Поэтому мы стараемся вообще не смотреть, какие во входящем лотке появились бумаги, не открываем электронную почту, поворачиваем телефон дисплеем на стол, чтобы не видеть оповещений. Можно назвать это правилом «Занят — не смотри».

Правило «Тронул — ходи»

Последнее, о чем важно помнить при работе с Накопителями, — мы не имеем права вернуть в них то, что уже взяли. Помните пример с электронной почтой, который мы только что рассмотрели? Он именно об этом. Если мы взяли что-то из Накопителя, то **обязаны** запустить дальнейший процесс: «прогнать» по Алгоритму, если возможно, сделать прямо сейчас, если нет — записать элементарное действие в таск-

менеджер, при необходимости сохранить файл в архиве. Если не поступить так, мы запустим самоусиливающийся цикл негативных изменений. Простое правило «Тронул — ходи» на самом деле непростое. Не потому что оно требует семи пядей во лбу. А потому что заставляет нас не делать так, как мы привыкли. Борьба с новым и желание остаться с тем, что хорошо знакомо и привычно, иногда приносят проблемы. Посудите сами: мы можем выполнить все задания из этой книги, купить дорогой таск-менеджер, правильно организовать архив, и все это будет почти впустую, если не соблюдать основные принципы.

Правило «Тронул — ходи» относится к основополагающим, потому что определяет всю дальнейшую работу системы. Мы либо извлекаем информацию из Накопителей и отправляем дальше на переработку и выполнение, либо кладем обратно и тогда все, что построено ниже, просто не работает! Даже вхолостую! Пожалуйста, отнеситесь внимательно к простым правилам, которые мы только что обсудили.

Пора приступать к практике. Давайте определим, какие Накопители нам стоит использовать и для каких видов входящей информации они предназначены. Как правило, у 99% людей, чья работа происходит в офисе, находят применение следующие типы Накопителей для:

- бумаг и мелких предметов (документы, буклеты, журналы, газеты, книги и т. д.);
- файлов;
- электронной почты;
- заметок (фотозаметок), цитат, вырезок;
- задач и идей.

Итак, приступим.

Создаем Накопитель для бумаг

Накопитель для бумаг иногда называется еще «Три лотка». По названию исторической детали офисной обстановки.

Обычно такие лотки есть в каждом офисе (и точно продаются в каждом канцелярском магазине).

Часто они (и даже не по 3, а по 4–6 штук) стоят этажеркой в нас на столах. Однако не всегда применяются по назначению. Мы же будем использовать каждый лоток с конкретной целью.

Накопителем всегда служит верхний лоток. Средний предназначен для бумаг, с которыми приходится часто работать. Нижний — для документов, которые нужно отнести (мы складываем в него определенные бумаги, чтобы каждый раз не бегать, а передать все скопом).



Установите на рабочем столе три лотка для бумаг и сложите в верхний все те, с которыми вы работаете.

Охотно верю, что для первого раза одного лотка будет недостаточно. Поставьте бумаги стопкой с ним рядом. Самое главное в данном задании — сложить все в одно место, чтобы потом мы смогли пропустить это через систему анализа. Может возникнуть вопрос: нужно ли взять все бумаги или допустимо ограничиться небольшой порцией (например, для тренировки)?

Как мы уже обсуждали, освоение системы проходит в один присест благодаря выполнению всех заданий, которые нужно стараться делать максимально интенсивно (как можно больше за меньшее время). Поэтому тренировочная практика нам не подходит. Если бумаг очень много, те, которые уже не требуют внимания, можно не брать. Если они доступны для взгляда, отнесите их в архив, сложите в шкаф, одним словом, уберите с глаз. Сейчас подготовьте только те, с которыми еще нужно что-то делать или в ближайшее время по ним будет вестись работа.

Бесконечно долго держать их в виде гигантской пачки мы, конечно, не будем. Чуть позже каждый документ займет свое место в Архиве, но только после того как мы подвергнем его анализу.

Пожалуйста, привыкните класть новые бумаги (или предметы) в одно место — в верхний лоток.

Иногда возникает вопрос: как часто очищать Накопитель? Периодичность зависит от того, как много у вас бумаг и как часто они поступают. Если их мало (а у большинства сейчас именно так), можно очищать Накопитель 1 раз в 2–4 дня или даже реже. Если бумажный документооборот большой, придется делать это каждый день.

Создаем Накопитель для файлов



Создайте папку «Inbox» в компьютере и сложите туда все файлы, которые разбросаны по системе.

У многих из нас рабочий стол компьютера является зеркальным отражением обычного стола. На нем куча файлов, папок, ярлыков, которые лежат без всякой системы. Давайте сложим все в одно место. Пожалуйста, не думайте сейчас над структурой, просто поместите все в одну папку. О том, как правильно организовать архивы, мы поговорим чуть позже. Пока что просто переместите файлы (и папки) в «Inbox».

Само собой, мы не трогаем программы и системные файлы. Речь идет только о том, что может использоваться в работе: о документах, фотографиях, изображениях и т. д. У многих из нас файлов столько, что если каждый анализировать по алгоритму, уйдут недели. Поэтому, пожалуйста, переместите в «Inbox» только то, что может пригодиться в ближайшее время или уже в работе.

Создаем Накопитель для заметок

Если вы любите делать заметки или сохранять понравившиеся статьи или рассылки, очень удобно работать с Evernote. Он идеально подходит для того, чтобы держать в нем то, что сложно хранить в виде файлов, а в других форматах вообще неудобно. Например, для записей с диктофона, фотографий, цитат, копий статей и всего остального.

Поэтому я очень рекомендую скачать и установить Evernote. А затем переименовать блокнот, который создан в программе по умолчанию, в «Inbox» или «Входящие». Это будет наш накопитель для заметок, сканированных или сфотографированных документов, копий статей, вырезок из книг и подобной информации. Если вы уже воспользовались Evernote, перенесите в «Inbox» все ранее созданные заметки, которые еще не обработаны. Если не пользовались — можете положить туда то, что считаете нужным. Например, очень удобно хранить в нем отсканированные документы. Почему бы так не сделать?

Если в электронной почте у вас есть отдельная папка под рассылки, их можно тоже сложить в Evernote (достаточно переслать на специальный электронный адрес, который легко найти в настройках программы). Если есть заметки, которые разбросаны на разных листах, — сфотографируйте их на телефон и опять же отправьте в Evernote. Конечно, для этого на смартфоне должно быть установлено соответствующее приложение.

Evernote — мощная система¹. В частности, он умеет искать текст внутри документов и фотографий. Поэтому все, что хранится там, очень просто найти. Он умеет даже распознавать рукописный текст. Не бойтесь, что потом в этой куче будет невозможно разобраться. Фотографируйте, сканируйте и складывайте в «Inbox». На следующем этапе мы подвергнем все анализу.

Создаем Накопитель для задач

Это самый простой вариант Накопителя и использовать его легче всего. Управление задачами ведется в таск-менед-

¹ Более подробно о том, как использовать Evernote, можно почитать (и посмотреть) в статье на моем сайте <http://time4life.ru/evernote>. А вот в этой статье <http://time4life.ru/991> есть ссылка на брошюру Гани Султанова «Как накормить слона». Поверьте, она стоит внимания и может сильно облегчить жизнь.

жере. В Приложении этой книги вы можете найти список систем, которые хорошо подходят для работы по методике GTD. Выберите ту, что больше понравится, зарегистрируйтесь и откройте менеджер задач в браузере или установите клиент на ваш компьютер.



Выпишите в «Inbox» (если у программы русский интерфейс, во «Входящие») все, что считаете нужным сделать.

Выписывайте все, что носите в голове, что записано на листочках и в ежедневниках. Если вы пользовались таск-менеджерами раньше, перенесите из них задачи в «Inbox». Не делите их на важные или неважные, на служебные и личные — каждая из них заслуживает того, чтобы мы переместили ее в Накопитель.

Пройдитесь мысленным взором по кабинету, квартире, убедитесь, что не забыли ни одной мелочи, записали абсолютно все, что нужно сделать. Мы должны быть убеждены, что вспомнили все.

Накопитель для задач — самая простая часть системы и при этом самая важная. Он служит точкой входа в то, что будет заменителем нашей памяти, — в таск-менеджер. Чтобы система работала, нам надо испытывать стопроцентное доверие к программе управления задачами. Нам не нужно рыться в собственной памяти в поисках того, что следует сделать. Мы в буквальном смысле не должны ничего помнить!

После того как содержимое Накопителей будет проанализировано, упоминание о том, что надо сделать в связи с каким-то документом или письмом, станет храниться не в голове (и донимать нас тревогой). Оно попадет во внешнюю память — таск-менеджер — в форме элементарных действий. Для того чтобы это произошло, нужно освободить собственную память, «выгрузив» из нее все во «Входящие» («Inbox») в таск-менеджере. Под словом «все» понимается «абсолютно все, что я помнил, все, что нужно было не забыть, сделать,

что казалось интересным, относилось к мечтам или идеям». Убедитесь, что в «Inbox» записано вообще все, что требует внимания.

Во время установки Накопителей мы полностью очищаем свою память и так же полностью их заполняем. Это похоже на то, как из одного сосуда (памяти) жидкость перелили в другой (таск-менеджер), и в первом не осталось и капли, а второй наполнился до краев. Когда все будет проделано, жидкость из второго поступит в горнило фильтра, где пройдет отбор и анализ: одна часть будет выброшена, другая отправится в архив, а третья займет свое место в таск-менеджере.

Вас может напугать объем предложенных действий. Сколько же понадобится времени, чтобы проанализировать все, что нужно сложить в Накопители! В очередной раз я хочу обратить ваше внимание: когда мы их заполняем, то руководствуемся здравым смыслом. Очевидно старые вещи складывать во «Входящие» нет смысла. Если с ними уже не ведется никакой работы, можно сразу отправить их в Архив. Если есть сомнения — вдруг что-то понадобится, стоит поместить это в Накопитель.

Мы строим систему, где Накопители — воронка с породой, из которой нужно извлечь руду. Чтобы система заработала, надо собрать всю породу, загрузить в воронку и подготовить к переработке. После чего вся информация будет систематизирована по простому стандарту, и работать станет легко и просто.

Накопитель для идей

Очень важная функция, которую нельзя обойти вниманием, — роль Накопителей при работе с идеями. Вся входящая информация приходит в Накопители. Оттуда она поступает в механизм, на выходе из которого оказываются элементарные действия. Они могут отправляться в Списки дел (таск-менеджер) либо непосредственно превращаться в движение и воплощаться в жизнь.

Наши идеи, ассоциации — точно такая же входящая информация, как электронные письма или документы, которые принесли сотрудники. Часто мы не воспринимаем их как новое, как нечто, что нужно подчинить общему закону. В конце концов, это же наша собственная идея, пришедшая изнутри, как она может быть новой и попасть во «Входящие»? Очень даже может!

Мысль, всплывшая из глубин подсознания, для сознания так же нова, как письмо, упавшее в почтовый ящик, или документ, который мы обнаружили утром на столе. Если не подчинять ее общему течению данных, мы не сможем толком сосредоточиться. Более того, если мы не будем относиться к идеям правильно, мы рискуем их забыть! А это редкое расточительство.

Бисмарк говорил: «Главное — не намерения, а потенциал». Идея, которая из-за лени или неправильного навыка работы с информацией оказалась забыта, — потенциал, который мы растратили. Мы могли сделать чудесное открытие, родить интересную мысль для произведения, идею для создания нового бизнеса. Мы могли ощутить воодушевление, когда пришло озарение, и совершенно расточительно к нему отнестись — забыть. Почему? Потому что не отправили в Накопитель, как только оно к нам поступило.

Барьеры, которые мы возводим между собой и окружающим миром, а также между собой и фонтаном идей из собственных глубин, не только позволяют сохранять концентрацию на важном. Благодаря им мы не отвлекаемся, не переключаемся, не тратим время и силы, которые никогда не бывают лишними. Благодаря им мы бережем то, что дарует нам бессознательное.

Все, что нужно, чтобы извлечь из этого максимум пользы, — отправить спонтанные мысли в Накопители, чтобы они попали внутрь механизма, где шестеренки анализа превратят их в действие или работу. Когда вы начнете так поступать, то удивитесь, как много намерений станут реализовываться буквально с момента рождения! Вы ощутите, ка-

кую динамику обретает ваша жизнь, ведь в ней идеи больше не расходятся с делом даже на краткое время!

Конечно, не все, что к нам приходит, заслуживает внимания и времени. Не все идеи оказываются ценными. Значит ли это, что из всего нужно стараться извлечь пользу? Вовсе нет! Механизм, который перемалывает информацию, настроен так, чтобы на входе отсеивать то, что не имеет значения. Он не позволяет мусору проникнуть дальше и как можно тщательнее отделяет ценное от второстепенного.

Накопители позволяют сохранять сознание чистым. Наш разум — как острый скальпель. Он прекрасный инструмент, но только для некоторых материалов. Им можно резать и дерево, только это быстро погубит лезвие. Поэтому лучше не быть расточительным. Накопители позволяют относиться к ресурсам разума как можно бережнее. Они ограждают нас от хаоса, в котором мы вынуждены метаться. Они позволяют нам сосредоточиться на важном и завершить начатое. Они дают возможность не терять идеи, которые могут перевернуть нашу жизнь. Они служат точкой входа в систему, которая превращает информацию в действие и в самые короткие сроки запускает все ценное в работу.

Давайте еще раз посмотрим, какие Накопители у нас могут быть. Во-первых, у всех есть электронная почта. Она идеальный пример того, как работает Накопитель. Письма приходят во «Входящие» и лежат непрочитанными до тех пор, пока мы не решаем их открыть. Ко многим из нас в день проходит по несколько сотен писем, и все они собираются в одной точке — в папке «Входящие»¹.

Для бумажных документов мы применяем горизонтальные лотки. Это традиционный офисный инструмент, который можно найти в любом канцелярском магазине. Исто-

¹ По той причине, что папка «Входящие» у всех есть, мы не создавали Накопитель для электронной почты. Однако это не значит, что она не требует особого отношения: правильной работе с письмами посвящен отдельный раздел.

рически сложилось так, что лотки используются по три штуки, сложенные по порядку, один над другим. Из них Накопителем всегда является самый верхний. Причина очевидна — в него должно быть просто бросить новый документ или бумажку, на которой мы записали свежую идею или интересную мысль. Я рекомендую поставить лотки дома и на работе, даже если у вас нет большого движения бумажных документов. После того как мы внедрим систему, вы почувствуете, что обращение с любой информацией должно ей подчиняться. Неважно, где вы — дома или на работе, вам будет некомфортно, если вы не сможете организовать бумаги в систему. Даже такая мелочь, как квитанции на оплату телефона или коммунальных услуг, которые лежат пачкой на столе или комод, будет вас раздражать. Гораздо лучше подчинить все одному правилу — новое попадает в Накопитель, а после анализа отправляется в Архив или выбрасывается. Это удобно и красиво, никаких разбросанных бумаг и квитанций, везде чистота и порядок.

Категория «Inbox» в таск-менеджере — еще один Накопитель, который понадобится всем. Если вы используете русскоязычный вариант сервиса или программы для управления задачами, он будет называться «Входящие», как папка для новых писем в электронной почте. В менеджере задач Накопитель служит для фиксации мыслей, идей, поручений — всего, что кажется ценным. Ключевое слово — «кажется». Во время анализа мы успеем понять, пойдет ли идея в работу или мы ее выбросим. Однако из памяти ее необходимо выгрузить в тот самый миг, как она появилась перед мысленным взором.

Накопитель для файлов в компьютере, который я предложил сделать в виде отдельной папки «Inbox», понадобится, скорее всего, 1 раз — для первичного анализа, который будет сделан во время внедрения. Дело в том, что сейчас большинство файлов приходит по почте, то есть проходит через другой Накопитель. Поэтому класть их в еще один — смысла нет. Папку «Inbox» рекомендуется создать для сбора

разбросанных по системе материалов, чтобы их было удобно проанализировать. Во время анализа мы также определим, что можно удалить, что пустить в работу немедленно, а что отправить в Архив.

Кстати, обращение с бумагами (как и с электронной почтой) — важный раздел бизнес-администрирования, который касается системы коммуникации. А она, как несложно увидеть, очень похожа на работу нервной системы. Если сигналы проходят без задержек и конфликтов — все хорошо. Как только сигнал теряется — начинаются проблемы.

Очень часто эффективность предприятия страдает из-за того, что нет единой продуманной системы коммуникации. Есть документооборот, есть критерии, по которым документы «ходят» от отдела к отделу (когда собирают подписи, например), но когда речь идет о повседневном деловом общении, часто из-за банального недоразумения возникают проблемы. Например, задержка в бизнес-процессе конструкторского бюро или IT-компании может быть вызвана тем, что сотрудники различных отделов по-разному оценивают скорость ответа на один и тот же документ. В результате клиентский отдел одолевают разгневанные пользователи, а программисты еще не получили задание на исправления... Пример, конечно, крайний, но, думаю, каждому из нас не составит труда вспомнить, как такие недоразумения приводили к задержкам в работе, вызывающим потерю денег.

Проблема нехватки времени, которую пытаются решить тренингами, тайм-менеджментом, внедрением новых систем, часто коренится в том, что на предприятии не создана система коммуникации, а сотрудники не обучены ее стандартам. Во многих компаниях область работы с информацией лежит в «зоне умолчания», ее просто не замечают. Как ходьбу, когда мы просто ходим, а не боремся за приз в забеге. На самом деле простой аудит системы коммуникации в компании и исправление нескольких узких мест могут очень существенно разрядить обстановку, высвободить много времени

и сберечь нервы ваших сотрудников. Что хорошо отразится на способности компании к заработку.

Каждый сотрудник — дорогой терминал, который занимается переработкой информации. Он на чем-то специализируется, включен в процессы компании и должен правильно на них реагировать. Если создать условия, когда он может максимально сосредоточиваться на самом ценном для компании, а вдобавок сделать так, чтобы он откликнулся на процессы, как нужно и когда нужно, — эффективность работы сильно вырастет.

Техническая система всегда требует улучшения. Двигатель внутреннего сгорания постоянно совершенствуют, повышают его КПД. Для модернизации техническая система привлекательна тем, что в ней все наглядно. Достаточно снять крышку и посмотреть, как крутятся шестеренки, чтобы понять, где подправить, чтобы движение стало легче и быстрее. Человеческая система (а предприятие — это социальная система) по сути может быть описана как техническая. Она поддается тем же принципам модернизации — возможны сокращение потерь на трение, устранение узких мест. Одним словом, здесь работают базовые принципы повышения эффективности. Мы редко задумываемся и обращаем на это внимание, потому что проблема коммуникации не всегда очевидна. Ее настройка может значительно поднять эффективность предприятия в целом. Для бизнеса, который насчитывает десятки и сотни сотрудников, это очень привлекательный способ развития по рентабельности вложений. Посудите сами: не нужно закупать дорогое оборудование и программы, расширять персонал, достаточно наладить между сотрудниками, отделами и подразделениями правильную коммуникацию, чтобы общая производительность системы выросла.

Как мы знаем, результативность системы определяется производительность узкого места. Кто больше всего загружен докладами, задачами и сообщениями? Конечно, руководитель. Для него установка Накопителей — первый шаг к тому,

чтобы снять нагрузку, которую он вынужден нести в системе. К нему стремятся информационные потоки от сотрудников, начальства, клиентов. Многие руководители погребены под ними. Часто больше половины дня у них уходит на то, чтобы только разобраться с новыми письмами. Когда работать?

В первую очередь руководитель должен заниматься задачами, которые развивают компанию, двигают к поставленным целям. Во вторую — тем, чтобы поддерживать текущие дела (само собой, нельзя двигаться к целям в ущерб текущей работе). Без того чтобы оградить себя от хаоса поступающих потоков данных и задач, работать в разумные сроки и с разумной нагрузкой просто невозможно. Установка Накопителей — первый и необходимый шаг для того, чтобы оптимизировать работу руководителей и бизнеса в целом.

Отзывы

Здравствуйте!

Я — Константин Дыкин, генеральный директор ООО «НОРД», эксперт в области жизненных интересов человека, мотивации и самомотивации, работаю со стрессами и депрессиями, занимаюсь антикризисным управлением. Среди моих клиентов есть и люди и компании. Работаю в форме коучинга и консалтинга, провожу тренинги и вебинары.

С Николаем Додоновым познакомился несколько лет назад и был поражен его настойчивостью и упорством в достижении поставленных целей, быстротой получения серьезных результатов. Когда представилась возможность, по приглашению Николая принял участие в его классическом тренинге по технике GTD. А так как знаю за собой грешок некоторой несобранности, с которой боролся с переменным успехом, а еще чаще загонял себя в дедлайны в разных проектах, принял приглашение с благодарностью и тайной надеждой, что наконец в моей жизни что-то изменится.

Так и получилось. Николай спокойно, методично объяснил и показал на практике преимущества идеи и технологии методики GTD. На идею душа откликнулась сразу, а технологию мы отработали на тренинге.

Что я вынес с тренинга? Самым важным для меня оказалось то, как правильно распределять свои входящие задачи и события и работать с ними. На раскрывающем коучинге у меня есть клиенты, каждый со своими событиями и движениями, и компании, которые находятся в стадии мотивационного аудита, я сопровождаю их внедрение новых антикризисных мотивационных технологий. Ежедневно возникает точно больше пятидесяти событий, и каждое требует той или иной реакции. Я постоянно готов к любому из них, так как практически все входящие события у меня «выгружены из головы» на внешний носитель. Более того, это сетевой носитель, который есть и в ноутбуке, и в планшете, и в смартфоне. Что бы и когда бы ни возникало — оно быстро покидает мою голову и попадает в единое место хранения всех входящих, которые требуют моей реакции. Я всегда могу окинуть всю картину одним взглядом и увидеть как свои завалы, так и свободное время. А дальше — все технологично и относительно несложно...

Именно проблема регулирования и обработки входящего потока оказалось для меня самой невыстроенной частью работы. Более того, она не была мне видна и тем более мною осознана до тех пор, пока на тренинге Николая я не начал, действовать, двигаться, выполняя тренинговое задание... Я забивал, заполнял и в итоге засорял свою голову настолько, что моя работа из интереснейшего дела жизни, в которое я вкладываюсь весь, часто превращалась в нудную и непосильную рутину. В собственной голове я воевал с тучей задач вместо творения себя и своего дела... Было еще несколько полезных озарений, но обработка входящего потока оказалась для меня самой важной...

Теперь свободная голова позволяет видеть гораздо больше возможностей моего бизнеса и проявлений себя в тех или иных областях...

Благодарю Николая за его исследования и работу! С его легкой руки я освоил очень эффективный и полезный набор навыков и теперь уже самостоятельно развиваю это направление.

Глава 7. Алгоритм анализа

Из Накопителя информация поступает на в Алгоритм анализа — машину, которая стандартно обрабатывает любую входящую информацию. Процесс идентичен рубке мяса в мясорубке или тому, что происходит с породой, когда она поступает в драгу. Вот только продукт у Алгоритма анализа немного специфический. Это элементарные действия — основное топливо для достижения целей.

Как мы помним, в зоне комфорта мозг не желает думать над задачами, если они не грозят немедленными проблемами. Если мы не ощущаем опасности, организм не позволит тратить энергию, чтобы определить, что нужно сделать, и приняться за выполнение.

Алгоритм анализа — тот инструмент, который отвечает за появление элементарного действия, крупницы породы, которая будет переработана даже в режиме энергосбережения. Эта задача выполнится легко, даже если мозг в самой что ни на есть зоне комфорта.

По сути, Алгоритм — не более чем короткий перечень вопросов, цель которого — развернуть в рабочей памяти мысленную модель. То есть заставить задуматься над тем, к чему относится письмо, задача, предмет, который мы анализируем. А затем — разложить модель на элементы, которые можно без проблем выполнить.

Помимо этого Алгоритм позволяет делать как можно больше дел, как только мы их получили (не откладывать в долгий ящик). Ну и еще у него есть маленький кусочек, который поможет нам легко определять приоритеты задач и правильно вести их списки.

Прежде чем заняться его изучением, стоит ответить на вопрос, который иногда возникает. Если считать анализ работой, значит ли это, что мы не будем его проводить над теми задачами, к которым не хочется приступить? И если да, что с этим делать?

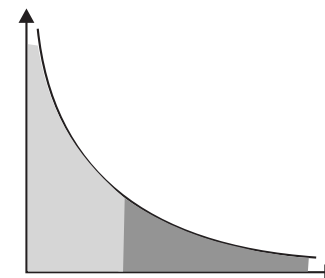
Вопрос справедливый и абсолютно верный. Когда мы в зоне комфорта, работа, которая требует хоть какого-то напряжения, не начнется, если промедление не угрожает безопасности или комфорту. В этой зоне мы готовы заниматься только привычными делами, ведь они требуют пренебрежимо мало энергии. Что же делать? Ведь размышление над новой задачей — непростой процесс. Иногда он тянется часы и дни. Иногда требует массы сил!

Ответ на этот вопрос лежит в одном слове: навык. Навык — умение, которое многократным повторением отточено до совершенства и применяется без усилий. Как мы помним, многократное повторение делает действия легкими и простыми. Это отлично знают опытные водители, врачи, музыканты и любители единоборств. То, что много раз повторялось, не вызывает затруднений.

Вспомните, как сильно приходилось сосредоточиваться, когда вы в первый раз сели за руль, чтобы научиться вести машину. Как сильно приходилось концентрировать внимание, чтобы правильно и в нужное время двигать руками и ногами, трогаясь с места. Как надо было координировать движения рычага переключения передач и педалей. Нужно ли было так же трудиться через час? Скорее всего, нет. К концу первого занятия мы трогались с места плавно и легко. А теперь можем мчаться на работу и разговаривать по телефону и потом не помнить, какой дорогой ехали, — настолько навык водительского мастерства «сидит в подкорке».

Думаю, вы уже поняли, к чему я клоню. Нам понадобится примерно 40–70 повторений, чтобы превратить Алгоритм в навык. Затем мы сможем использовать его даже в коме. В состоянии абсолютной расслабленности, лежа на пляже, согретые солнцем и двумя мартини, сможем без усилий применить Алгоритм и извлечь элементарное действие из любой, абсолютно любой задачи. Что позволит легко ее выполнить.

В этом нам поможет степенной закон практики Power law of practice. Он гласит: «Логарифм времени реакции для определенной задачи уменьшается в линейной зависимости от логарифма числа испытаний-практик». Если по-русски, то чем больше повторений в единицу времени, тем легче каждое новое повторение. А вот график, который это иллюстрирует.



Когда вы начнете работать с Алгоритмом, то заметите, что первые 4–5 повторений даются с трудом, а каждое следующее обходится все легче и легче. К сороковому разу трудозатраты снижаются до пренебрежимо малых значений.

Число 40 взято не с потолка. Это тот минимальный порог, за которым новое умение или информация закрепляются в долговременной памяти. К сожалению, еще не прочной связью. Пока связь не сформирована, приходится следить за тем, что и как мы делаем. Именно поэтому так сложно освоить движения, требующие хорошей координации (мне, например, научиться плавать кролем). Через 40 повторений матрица, по которой нужно выполнять движения, закрепляется в долговременной памяти, и рабочая память может

быть занята другой задачей. Иными словами, программа, отвечающая за то, что мы делаем, будет управляться бессознательным. А мы сможем обратить внимание на то, как стоит действовать.

Нам надо пройти именно этот путь — заучить Алгоритм и превратить его в навык, чтобы извлекать элементарные действия в любом настроении, состоянии и расположении духа.

Однако просто 40 повторений анализа недостаточно. Для формирования навыка нужно, чтобы между нейронами образовались прочные связи. Для этого в течение следующих 4 дней мы должны постоянно использовать Алгоритм, 5–6 раз в день к нему возвращаться. Это не вызовет затруднений, если вечер внедрения придется на понедельник или даже воскресенье. Следующая неделя заставит шестерни нашей машины анализа информации как следует покрутиться, что позволит накрепко усвоить нужный образ действий.

Однако есть кое-что еще. Один навык, который нам предстоит усвоить, несмотря на абсолютную простоту вызовет больше всего затруднений. К сожалению, это происходит потому, что он должен заместить предыдущий, неправильный навык. Я говорю о том, что надо правильно пользоваться памятью. Обычно мы носим в голове массу ненужного. Теперь надо привыкнуть все записывать.

Казалось бы, нет ничего проще — пришла мысль: возьми да запиши. Когда вы начнете внедрение, то поймете, почему я специально останавливаюсь на этом моменте. В мире мало вещей, которые сложнее переобучения. Обучиться новому просто. Заменить им старое очень сложно. Навык все помнит настолько крепко сидит в нас, что вытеснить его можно будет, только набравшись терпения.

Когда у организма есть выбор, какое действие или поступок совершить, он выберет тот путь, который легче. Старый навык повторялся столько раз, что «закинуть» в голову или оставить в памяти мысль или идею будет проще, чем занести ее в таск-менеджер. Иногда сопротивление новому навыку

выходит на сознательный уровень. На тренингах меня часто спрашивают: не дольше ли доставать смартфон и записывать то, что можно просто запомнить? Нет. Давайте сравним это с выбором блюд у того, кто соблюдает диету.

Когда мы голодны, внутри все буквально кричит: дайте мне калорий! Мы ощущаем это как желание заказать порцию побольше, еду послаще и пожирнее. А когда на следующее утро встаем на весы, оказывается, что настал час расплаты. Начинаются терзания, самоедство, муки в спортзале, лишняя тренировка, новые ограничения. Этого могло и не быть, если бы мы в самом начале сделали правильный выбор.

Если мы не даем себе труда записать интересную мысль или поручение в Накопитель, это запускает цикл изменений, который будет ухудшать сам себя на каждом витке. Возникнет фоновая тревога, станет сложнее сосредоточиться, мы будем медленнее работать, время начнет утекать, тревога усилится, способность размышлять снова снизится и т. д. Уж не говоря о том, что душевный дискомфорт плохо отразится на качестве жизни.

Чтобы этого не случилось, примите за инвестицию то небольшое усилие, которое требуется, чтобы записать задачу, идею, поручение, интересную мысль, цитату и т. д. В самом деле, разве это не выгодно? Вложите микроусилие сейчас — и получите огромные дивиденды немедленно! Конечно, микроусилие обойдется дороже, чем привычный способ хранить массу всего в голове. Вот только сэкономив 10 копеек, можно потерять миллионы от вовремя не реализованного проекта.

После внедрения навыков в течение 4 дней наблюдайте за собой. Если вопрос «что бы сделать?» задается памяти, а не таск-менеджеру, немедленно выпишите все, что попало в память, в «Inbox». Затем проведите анализ по Алгоритму. Не ругайте себя, наблюдайте за собой как за любимым ребенком. Если увидели, что оступились, мягко себя поправьте.

Перед тем как продолжать, стоит взглянуть на путь, который мы уже прошли. Когда вы открывали книгу, возможно, сама идея, что виной нехватки времени является неумение работать с информацией, была для вас вновь. Это можно представить как сектор «Не знаю, что я не знаю» на матрице освоения навыка.



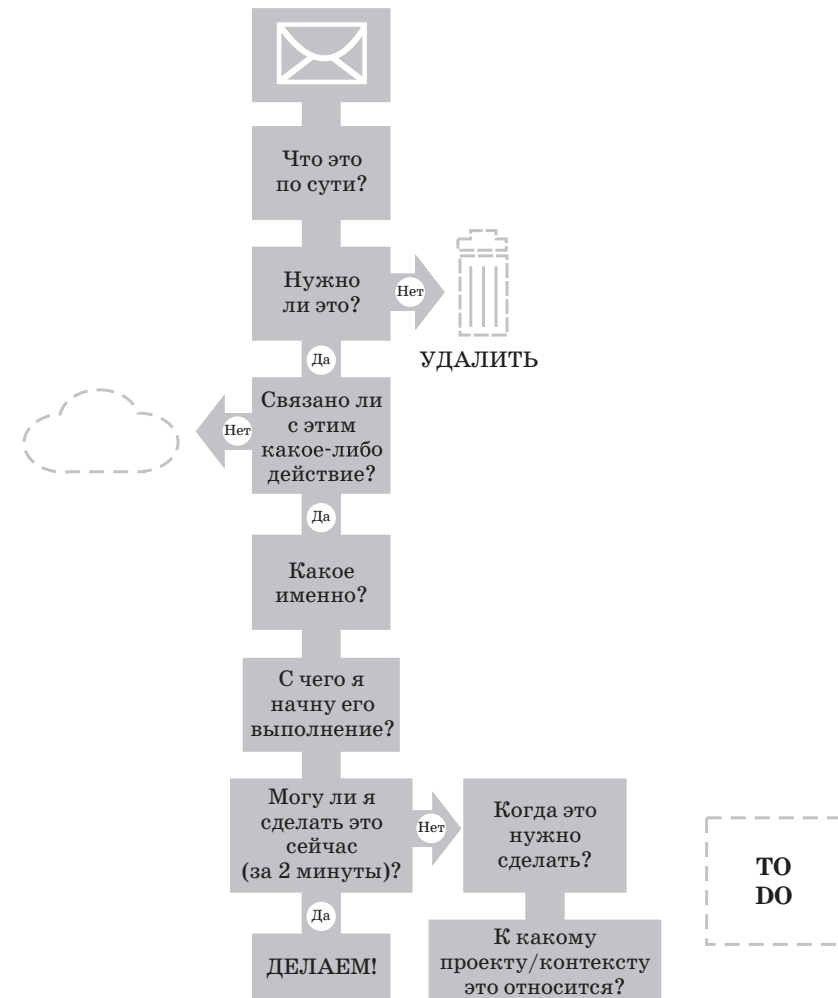
Затем мы познакомимся с проблемой навыков и умений, которые нужны в современном мире, и переместились в следующей сектор. И, прочитав первую часть книги, можем уверенно сказать: «Знаю, что не знаю».

После того как вторая часть будет закончена, вы получите представление о том, какие навыки нужно освоить, какие получить, что предстоит с ними делать. Это будет означать переход в зону «Знаю, что знаю», когда делаешь правильно и не задумываешься. Несмотря на то что больше половины пути позади, это самый опасный этап. Когда понимаешь, что нужно делать, кажется, не стоит стараться и выполнять упражнения. В этот момент очень легко все бросить и не переходить к практике. Пожалуйста, не поддавайтесь таким порывам.

Только после того как упражнения будут выполнены и пройдет критический период в 96 часов (4 дня), во время которого вы будете наблюдать за собой и при необходимости поправлять, можно говорить о том, что вы надежно закрепились в секторе «Не знаю, что знаю» и сформировали нужное умение, которое превратилось в навык. Теперь продолжим.

Введение в Алгоритм

Алгоритм состоит из 4 частей. Первая — погружение в анализ, отсеивание мусора, выявление действия. Вторая — создание элементарного и определение вовлекающего действия. Третья — его немедленное исполнение. Четвертая — запись в таск-менеджер с присвоением меток. Все довольно просто. Давайте рассмотрим Алгоритм немного подробнее.



Что это по сути?

Основное отличие моей трактовки GTD от оригинальной концепции Аллена в том, как выглядит Алгоритм анализа. У Аллена входом в него служит вопрос «Is it actionable?», который мы встретим немного позже. Мы же будем начинать работу с вопроса «Что это по сути?»

Представьте: вы достали из лотка для бумаг документ и хотите его проанализировать. Можно ли сделать это без того, чтобы понять, что вы держите в руках? Вряд ли. Зато очевидно: если мы, не вчитываясь, посчитаем, что нет ничего срочного, возникнет соблазн бумажку отложить либо отнестись к ней пренебрежительно. Поэтому первое, что нужно сделать, — привыкнуть погружаться в суть того, на что мы обратили внимание.

Вопрос «Что это по сути?» применяется при работе почти со всеми Накопителями, за исключением, пожалуй, того, который находится в менеджере задач. Объяснение простое — там вариантов немного. В «Inbox» вашего таск-менеджера могут быть идея, намерение и поручение — пожалуй, больше вариантов нет. К тому же обычно они выглядят как одна, максимум две строчки текста, суть которого ясна сразу. Ко всему остальному первый вопрос задавать нужно. Он поможет нам как следует вникнуть в то, что мы собираемся проанализировать, и принять правильные решения.

Нужно ли это?

Это второй вопрос первой части Алгоритма. Мы задыхаемся под прессом информации, тонем в ее волнах. Сколько действительно полезного из того вала, что нас одолевает? Чтобы не тратить время и силы на мусор, нужно фильтровать его так быстро, как возможно. Мы делаем это на входе в Алгоритм. Если ответ «Не нужно!» — смело выбрасываем. Если «Нужно!» или «Возможно, нужно» — продолжаем движение по Алгоритму вниз.

Связано ли с этим какое-либо действие?

Это последний вопрос первого блока Алгоритма. Именно с него начинается оригинальный Алгоритм анализа Дэви-

да Аллена. Я не настаиваю на том, чтобы вы использовали мою версию, но, как показывает опыт, версия Аллена чуть тяжелее, что затрудняет применение. Так вот, третий вопрос призван выяснить, есть ли нужда что-либо предпринять с тем, что у нас в руках. Нужно ли действовать в связи с этим письмом, договором, документом, буклетом, идеей, книгой?

Вы можете подумать, что здесь и появится элементарное действие, но нет. До него мы дойдем чуть позже. Пока лишь познакомимся с первым ветвлением, которое содержит всего два варианта: «да» или «нет». К варианту «да» мы еще вернемся. Давайте посмотрим, что скрывается за вариантом «нет». Он будет встречаться не так уж редко — ведь не всегда с тем, что мы анализируем, нужно что-то делать.

В конце концов, масса документов, файлов, заметок и бумаг, что вы сложили в свои Накопители, не требует ровно никаких действий. Все, что было необходимо, вы уже с ними сделали. Поэтому остается лишь аккуратно разложить их в архивы, чтобы нужные материалы были легкодоступны. Итак, за вариантом «действие не связано» скрывается раздел GTD, который называется «Архив». Он отвечает за то, чтобы мы правильно хранили все свои документы. Правильно — так, чтобы их не терять и не тратить много времени на поиск.

Действия нет

Если ответ на вопрос «связано ли с этим какое-либо действие» отрицательный, очевидно, документ, письмо, журнал, сообщение, которое мы анализируем, нужно сохранить. Как мы решили, ответив на второй вопрос Алгоритма, он представляет для нас некоторую ценность. По крайней мере, мы не уверены в том, стоит ли предмет анализа бросать в корзину. Следовательно, нужно отправить его в Архив. Следующий раздел посвящен действиям, которые связаны с созданием и ведением электронных архивов.

Организуем архивы

Знаете ли вы, что доставляет много неудобств и что проще всего ликвидировать? Беспорядок в компьютере. Когда буклет, письмо или документ, который мы анализируем, не требует действий, его нужно отправить в Архив, организованный так, чтобы на поиск не ушло много времени.

На что похожи архивы многих из нас? На свалку. То есть у нас есть место, где хранятся файлы, но вот его состояние оставляет желать лучшего. Часто мы не знаем, где лежит нужный документ. Иногда это действительно проблема: вместо того чтобы работать, мы вынуждены тратить время, блуждая по жесткому диску. «Тут нет... Наверное, на флешке!», 5 минут ищем флешку — и все по новой. Бывает, что и там не находим. «Наверное, он в домашнем компьютере!» — теперь придется звонить домой, чтобы файл выслали электронной почтой (10 минут на то, чтобы объяснить, как файл выглядит и где его найти). Дома никого нет или файл не нашли? Ну что ж, отложим задачу до того, как окажемся дома...

Слово «архив» вызывает образ порядка, библиотеки, где стоят стеллажи, работает пожилой архивариус, который помогает быстро во всем разобраться. У многих и в компьютере есть хранилище файлов, но это не Архив.

Хороший Архив должен соответствовать следующим критериям:

- быстрое сохранение;
- быстрый доступ;
- надежность.

Я редко встречаю пользователей, у которых действительно есть архив. Многие думают: если на компьютере порядок и файлы лежат стройными рядами — это хороший архив. К сожалению, часто приходится наблюдать, как пользователь тратит кучу времени, чтобы сохранить в такой архив нужный файл, а потом его найти.



Если файл нельзя сохранить за секунды (не десятки секунд, а именно секунды) и так же быстро его найти, хранилище нельзя называть Архивом.

Не расстраивайтесь! Чтобы иметь хороший и удобный Архив, в котором ничего не потеряется и все можно быстро найти, не нужно прикладывать усилия. Прежде чем мы продолжим, давайте посмотрим, почему образуются свалки файлов и документов и как они оказываются разбросаны по всему компьютеру. А потом выясним, почему, когда мы стараемся создать стройный Архив, сами изо всех сил тому мешаем.

Чаще всего хаос, в котором ничего не найти, возникает из-за того, что обращение с файлами не имеет никакого принципа. То, что мы скопировали с флешки, скачали из Интернета, создали сами, сохраняется куда попало и под каким угодно именем.

Всему виной самообман. Иногда так хочется сэкономить пару секунд и 5 кликов мышкой и просто бросить файл там, где предлагает программа или где кажется удобнее. Это приведет к тому, что, когда файл понадобится, придется попотеть, чтобы его найти. Иногда поиск будет безрезультатным и придется потратить еще 3 часа на то, чтобы написать документ заново или искать по всему дому флешку, с которой файл был скопирован. Бывает, спустя неделю случайно обнаруживается оригинал, и теперь мы путаемся между версиями — какая актуальна?

Это известная когнитивная ошибка. Мы выбираем крохотный комфорт сейчас, чтобы получить большую боль позже. Если бы мы выбрали маленькую боль сейчас (потратили немного сил, чтобы правильно сохранить файл), то в будущем получили бы большой комфорт (все легко и быстро нашли и не путались бы в копиях).

Хорошая новость в том, что сейчас не нужно выбирать даже маленькую боль. Достаточно пары секунд и 1 клика мышкой, чтобы навести полный порядок в компьютере.

Достаточно следовать простому правилу, но о нем позже. Для начала разберемся с представлением о хорошем Архиве.

У многих из нас в компьютере свалка, у многих — относительный порядок, на поддержание которого уходит прилично сил и времени. Как это выглядит? В компьютере создается общая папка. Обычно ее называют «Работа». В ней делаются папки с проектами. Иногда — папки контрагентов. Внутри этих — очередные подпапки: документы, сканы, чертежи, лицензии и т. д.

Чем дольше «живет» система, тем глубже растет. Иногда, чтобы найти нужную папку, приходится идти вглубь на 8–9 уровней. Когда папок становится много, происходит самое интересное: мы начинаем колебаться, куда сохранить файл.

Например, если скачивается «Договор на поставку преобразователей частоты для компрессорного завода», его можно сохранить в папку по этому клиенту. Можно — в папку по оборудованию, на поставку которого составлен договор. Можно — в папку к проекту «Модернизация насосной станции». Куда лучше?

Положим, мы выбрали папку по проекту и сделали в ней подпапку «Договоры». Куда за месяц отправится еще 7 штук. Допустим, через полгода этот же договор нужно найти. Учтывая, что прошло время и все позабылось, как может выглядеть поиск?

Итак, нам нужно найти договор на поставку частотников компрессорному заводу. Ему модернизировали насосную станцию, наверное, можно посмотреть в папке «Оборудование», которая лежит в «Проекты\Компрессорный завод\насосная станция». Гм... там нет! Так, зайдем в папку клиента.

Идем «Работа\Клиенты\Компрессорный завод\договоры». Пролистываем 200 договоров, пару смотрим — не тот. И тут нет! Еще одна попытка: наверное, он в папке по оборудованию? Идем «Работа\Номенклатура\Преобразователи частоты\договоры». Перебираем документы. Находим! Бесмысленно прошло 3 минуты.

Пусть мы ищем 10 документов в день. На каждый тратим в среднем по 3 минуты. Полчаса в день, почти 150 минут в неделю. 450 в месяц. 21 600 минут в год. Это 360 часов рабочего времени на бессмысленные щелчки мышкой.

Пусть время ваших сотрудников стоит 400 рублей в час и их у вас 10. В год вам это стоит 1 440 000 рублей. Один миллион четыреста сорок тысяч рублей за то, как мы привыкли сохранять и искать документы. Не дорогогато ли?

Пусть речь идет лично о нас. Допустим, это время мы себе не оплачиваем, а просто тратим на работу. Представьте, что значат 360 часов? Это:

- курс иностранного языка;
- 45 дней по 8 часов, которые мы «прощелкали» мышкой;
- время, которое выброшено из жизни;
- полноценный отпуск (кто жаловался, что на него нет времени?);
- сотни вечеров, которые мы могли бы провести с родными, а не с компьютером;
- еще масса очень и очень ценного.

Как давно вы работаете с компьютером? Сколько лет трудитесь в офисе? Пусть будет пять лет! Не жалко ли 1800 часов впустую? А мы еще сетуем на нехватку времени. Да за 1800 часов можно экспедицию на Марс подготовить!

Кто виноват и что делать?

К счастью, это тот случай, когда не виноват никто. Нас не учили использовать память, как не учили пользоваться компьютером в таких подробностях. В том не было необходимости. Вот мы и сохраняли файлы, как было принято при бумажном документообороте. Курсы компьютерной грамотности до сих пор имеют задания типа «создайте дерево каталогов», где учат делать такие вот папки и подпапки...

Человек мыслит ассоциациями и имеет врожденную потребность к структурированию и систематизации. Мы стара-

емся объединить вещи в категории, руководствуясь общими признаками, разместить их в папочках и поставить на мысленные полки. В памяти это происходит автоматически. В компьютере так хранить информацию невозможно.

Система папок плоха тем, что, когда документ относится к нескольким темам (как в примере с договором), место, куда его можно сохранить, будет только одно. А вот искать его мы станем по всем папкам, где он может быть. Знания связываются ассоциациями и находятся так же. К счастью, нечто подобное можно организовать и в компьютере, что делает поиск и хранение файлов невероятно простым и удобным. Как? Мы будем опираться на ассоциативные связи!



Небольшое отступление: вы сможете хранить файлы так, если работаете под Windows 7 или Windows 8.1 и Mac OS последних поколений. Одним словом, нужны операционные системы, в которых есть «сквозной» поиск по всему компьютеру и функция индексирования файлов. Если у вас Windows XP, самое время подумать об обновлении.

Первым делом нужно отказаться от традиционного понимания слова «архив». В нашем случае то, как он выглядит, вообще не важно. Существенны три критерия: мгновенное сохранение, быстрый поиск и безопасность. Последняя достигается синхронизацией с облаком¹ (для удобства и резервного копирования). Это подойдет тем, кто устал от флешки и хочет, чтобы на нескольких компьютерах были одинаковые файлы.

Теперь правило, о котором я обещал рассказать. Для наступления светлого будущего в отдельно взятом компьютере нужно удивительно мало:

- хранить все файлы в одной папке и
- называть их как можно более подробно.

¹ Обиходное названия сервисов, которые предоставляют услугу хранения копий файлов в Интернете на защищенном сервере.

Давайте разбираться с каждым пунктом по очереди.

Вы можете подумать, что под первой рекомендацией я подразумеваю, что надо свалить все в одну кучу. Что ваш нынешний архив, в котором есть стройная система папок, нужно разрушить и все переложить в одну папку, где не будет никакой системы. Конечно, нет.

Мы должны хранить файлы, с которыми работаем, в одной **ОБЩЕЙ** папке. В том смысле, что у нас не должно быть нескольких, разбросанных по компьютеру, в которых лежат куски работы. В одной — чертежи, в другой — договоры, в третьей — личные данные сотрудников и т. д. Все должно быть в одной папке.

Можно положить все в «Мои документы», включая то, что лежит в «Моих рисунках» и во всех остальных местах. Можно сгрузить все в общую папку «Работа». Неважно. Самое главное — должна быть одна общая материнская папка. Это первое.

Второе. **Называть файлы нужно как можно подробнее.** Когда я приводил пример с договором, то уже использовал неплохое название. Можно взять его на вооружение: название «Договор на поставку преобразователей частоты с компрессорным заводом» содержит аж 4 ключа:

1. Тип документа — договор;
2. Тип договора — договор поставки;
3. Предмет документа — преобразователи частоты;
4. Сторона договора — компрессорный завод.

Это 4 ассоциации, по которым его можно найти в мгновение ока. Лично мне такого обычно мало. К названию договоров желательно прибавить дату, а при широком штате — и имя ответственного сотрудника. Тогда мы сможем на 90% приблизиться к тому, чтобы хранить и искать файлы так, как это делает наша память.

Нужно найти договор? С кем? С компрессорным заводом! Открываем «Пуск» (или вызываем Spotlight в Mac OS)

и пишем: «договор компрессорный». Обратите внимание, даже не нужно писать полностью! Достаточно двух ключей: что ищем и с кем договор.

Моментально вывалится список всех файлов, в названии которых есть эти слова.

Если их много, уточняем поиск третьим ключом «преобраз» (если можно ошибиться в окончании слова, его лучше опустить). Список документов сократился до нескольких пунктов. И теперь мы уже видим, что из трех договоров с компрессорным заводом на поставку преобразователей частоты нам нужен только тот, что был заключен в марте. Время поиска — 10 секунд (и это еще с запасом).

Обычно возникают вопросы: нужно ли потратить 2 недели, чтобы все файлы, которые уже есть в архиве, переименовать и назвать подробно? Что делать с текущей структурой Архива?

Конечно, нет. Тратить 2 недели — это не для тех, у кого и так мало времени. Переименовать файлы в текущем Архиве — слишком расточительно. Вместо этого можно переименовать папки и подпапки. Увеличьте название папки, чтобы оно полностью отражало суть и содержало хотя бы 3–4 ключа. Папки тоже выводятся при поиске, так что это будет оправдано.

Структуру ломать ни в коем случае не надо. Достаточно просто перенести весь архив со старой структурой в общую папку («Работа» или «Мои документы»), затем подключить к ней синхронизацию с облаком. Больше ничего не нужно. Однако есть оговорка: теперь мы сохраняем документы по-новому.



Каждый новый документ мы сохраняем в общую папку и не тратим время, чтобы встроить файл в старую структуру.

Чтобы оценить преимущество сквозного поиска, полезно потренироваться. Заодно это избавит от страха перед тем,

что я рекомендую. Порой бывает непросто свалить в кучу вообще все файлы, независимо от принадлежности и типа. Слишком велика сила привычки в том, чтобы разделить по папкам документы, сканы, аудиозаписи или видео.

Вот простое упражнение: откройте поиск и введите там расширение doc. Компьютер показывает все документы MS Word 2003 и младше. Теперь введите любой ключ, например, «фирменный бланк». Как видите, поиск происходит мгновенно (если включено индексирование, проверьте это в панели управления).

Бывает, что есть несколько файлов с одинаковыми названиями, но разных типов. Например, книга и конспект книги. Книга — в формате epub. Конспект — в виде интеллектуальной карты. Если я хочу сразу найти конспект, то ввожу ключи по названию и расширению. Это будет выглядеть так: «Прокачай себя mmap».

Аналогично я поступлю, если захочу посмотреть электронные книги, которые есть у меня в компьютере. В поисковой строке я введу epub и сразу увижу все файлы с этим расширением. Обратите внимание! Фактически они могут быть разбросаны где угодно, но поскольку поиск сквозной, он идет по всем уголкам компьютера. Отсюда вопрос: зачем хранить все в одной материнской папке? На него тоже два ответа.

Первый ответ — это удобно для синхронизации с облаком. Например, какой-нибудь сервис типа Google Drive, Dropbox, Яндекс Диск, Microsoft Softcloud или облако от Mail.ru при установке создает одноименную папку. Можно все скинуть в нее и на сервер отправится копия. Потом поставить такой же клиент на другом компьютере, и вуаля — везде одинаковые файлы. Никаких флешек, никаких страхов «а что будет, если я залью ноутбук кофе». Даже в отпуске можно зайти в интернет-кафе и увидеть весь Архив в самом актуальном состоянии. Очень удобно.

Отдельно стоит вопрос безопасности. Не страшно ли хранить документы в облаке? Ответ может звучать так:

Dropbox зарабатывает, продавая место на сервере тем, кто хочет хранить там документы, и на сей момент стоит более 11 000 000 000 (одиннадцать миллиардов) долларов. Как вы думаете, он заботится о том, чтобы файлы были в безопасности?

Как обычно, все сводится к тому, чтобы пользователь выбирал защищенный пароль и следовал правилам работы с компьютером. Например, не давал сидеть за ним посторонним и не загружал программы из непроверенных источников. К тому же большой безопасности не гарантируют и защищенная флешка и сервер, который стоит в секретном месте. Но это уже зона ответственности специалистов.

Второй ответ чуть менее очевиден. Мы храним все в одной папке и складываем материалы кучей, чтобы никогда в нее не заходить. Чтобы искать файлы не глазами, а только через поиск. Но иногда бывает, что файл, который только что был в работе, нужно отправить по почте, распечатать (а мы его уже закрыли), скинуть кому-то на флешку. Как поступать в таких случаях?

Открываете папку, в которой хранятся все материалы, включаете представление файлов таблицей, а потом щелкаете на столбце «Дата изменения». Сверху будут те, что сохранялись последними. Это очень удобно, когда документ, с которым только что шла работа, нужно куда-то отправить. Если папок, в которых лежат файлы, несколько, это менее удобно. А так — открываешь папку, нужный файл обязательно оказывается вверху, кидаешь его на флешку или цепляешь к письму за 1 секунду.



Кстати, простой совет! Чтобы открыть только что бывший в работе файл, достаточно щелкнуть правой кнопкой мышки по иконке программы, в которой он редактировался, на панели задач. Чтобы открыть один из разделов этой книги, я поступаю именно так. Принцип работает и на Windows и на Mac OS.

То же самое относится и к последним веб-страницам. Щелкните правой клавишей на иконке браузера, и он покажет те, что вы посещали незадолго до закрытия. Если какой-то сайт вы открываете особенно часто, в этом меню его можно закрепить. Очень удобно.



Совет: иногда полезно завести папку для всякого барахла, нужного всего 1–2 раза и сохранять в Архив которое нет никакого смысла.

У меня она называется ТЕМР и лежит на рабочем столе. Если я хочу сохранить вложение из заметки Evernote, оно отправляется туда. Скриншоты — тоже. Какие-то временные файлы, которые требуется отредактировать и отправить по почте, — в нее. Она оказывается кстати, когда надо сохранить картинку, которую я хочу использовать как иллюстрацию к статье в блог. Ее главное назначение — хранить в одном месте то, что не особо нужно. Не давать расползаться таким файлам по всему компьютеру. Раз в год я удаляю в ней все и потом снова превращаю в мусороприемник. В ней возможно представление файлов таблицей и сортировка по столбцу «Дата изменения», чтобы сверху всегда были самые свежие.

Если вы читали Дэвида Аллена, то помните, сколько внимания он уделял организации бумажного архива. Машинки для наклейки ярлыков. Специальные скоросшиватели для документов. Особые шкафы для скоросшивателей. Ужас! Какое счастье, что все в прошлом. Однако если у вас еще попадают бумаги, с которыми нужно работать, то вот статья о том, как это удобно сделать, — <http://time4life.ru/1849>.

В заключение раздела небольшое задание.

Задание

1. Попрактикуйтесь со строкой поиска. Если поиск работает странно, проверьте, чтобы индексирование файлов включало в себя весь компьютер. Это можно сделать

в «Панели управления/индексирования» (или «Параметрах индексирования»). Используйте разные комбинации называния файлов и расширений.

- Создайте общую папку и отправьте в нее свой старый архив и все файлы, которые были разбросаны по компьютеру.

По желанию

Зарегистрируйтесь в одном из облачных сервисов и установите его клиенты на свой компьютер. В этом случае папка Архива будет как раз папкой облачного сервиса (например, Архив окажется в папке Dropbox).

С Архивами разобрались, теперь вернемся к Алгоритму.

Если действие есть

Чаще всего то, что подвергается анализу, будет нести в себе действие. После того как мы это определили, пора задать следующий вопрос. Он звучит так:

Какое конкретно?

В центральной части Алгоритма происходит определение действий и их разделение на мельчайшие элементы. Для этого нужно разложить модели, которые появились в рабочей памяти, а затем выбрать какую-то из них для дальнейшей работы. Задаем себе простой вопрос: **«Какое именно действие необходимо сделать в связи с тем, что мы анализируем?»**

Есть прекрасная метафора: слона нужно есть по частям. С помощью данного вопроса мы должны не просто раздробить слона, но и сделать это так, чтобы его кусочки проходили переработку в то время, когда мы можем рассчитывать только на условные 50% энергоснабжения.

Что можно считать элементарным действием? Вот его определение:



Элементарное действие — действие, которое не требует размышления для выполнения.

Для каждого из нас такие действия будут отличаться. Все зависит компетенции и опыта. Для кого-то задача установить принтер будет простой, для кого-то — весьма серьезной, требующей вызова айтишника. Как несложно увидеть, элементарно для нас то, что мы много раз повторяли, в чем мы специалисты.

Для врача элементарным действием будет осмотр пациента — он проводился тысячи раз и стал навыком так же, как для водителя — вождение. Менеджеру просто собрать совещание (хотя, если он будет делать это не один, возможны трудности). Задать эталон элементарных действий и сделать их стандартный список попросту невозможно.

В поисках идеальных формулировок задач, которые отправятся в таск-менеджер, стоит опираться на несколько правил:

- чем больше вы заняты, тем тщательнее нужно дробить задачи, и наоборот;
- чем больше ваш опыт работы с задачами, тем легче подобрать соответствующую «дозировку»;
- если задача долго «висит», нужно проверить, действительно ли она записана в форме элементарных действий.

Вы можете сказать, что любое действие можно дробить бесконечно (и будете правы). Например, даже действие «согнуть палец» можно разбить на «согнуть первую фалангу», «согнуть вторую фалангу» и т. д. Следовательно, встает вопрос: где нижняя граница, которой стоит придерживаться в создании элементарных действий?

Ответ лежит в области здравого смысла. С одной стороны, мы должны выполнять задачи из таск-менеджера без затруднений в самом что ни на есть комфортном расположе-

нии духа (когда включать мозги не надо). Следовательно, их нужно записать как можно проще.

С другой стороны, задачи должны быть ощутимыми. Выполняя каждую, нам надо продвигаться вперед. Пусть не намного, но так, чтобы прогресс был очевиден. Безусловно, можно наполнить таск-менеджер самыми что ни на есть элементарными действиями, доведя принцип до абсурда, однако это не поможет нам стать продуктивнее, не работать вечерами и по выходным.

Если вам приходит в голову, что задача «позвонить Инне Ивановне и спросить, когда она подпишет договор» требует членения на «взять трубку», «набрать номер», «попросить к телефону Инну Ивановну», то вы не правы. В деле декомпозиции задач давайте ориентироваться на здравый смысл.

С чего я начну?

Это следующий вопрос, который мы себе задаем. Что нужно писать в таск-менеджер, когда в голове всплывает несколько элементарных действий? **То действие, начать с которого кажется разумным. Вовлекающее!**



Вовлекающее действие — это элементарное действие, с которого запускается процесс.

Оно ничем не отличается от обычного действия. Не требует размышлений для того, чтобы начать его делать, сформулировано очень просто. У него только одно отличие от прочих — оно **кажется** тем, с которого начинается работа.

Почему слово «кажется» выделено? Правильно ответ звучит так: на основании имеющихся у меня знаний и того представления об условиях и ресурсах, которыми я располагаю, считаю правильным начать с данного элементарного действия.

Конечно, мы отдаем себе отчет, что логически это может быть неправильным. Однако задача вовлекающего действия

не в том. Оно может быть не тем, с которого реально стоит начинать процесс. **Но должно быть тем, которое просто запускает движение.** Я представляю себе его как шарф, который застрял в конвейере и затягивает вас все дальше.



По некоторым данным, 93% менеджеров большую часть времени тратят на борьбу с сомнениями.

Все это время дело не движется. За него просто не берутся. Боятся ответственности, неверных шагов, финансовых и репутационных потерь... Хотя куда разумнее было бы просто начать. И сразу себя поправить, как только стало понятно, что мы идем не в ту сторону.



Гораздо лучше начать движение с минимальным планом и потом его уточнять, чем ничего не делать.

«Хороший план сегодня лучше безупречного плана завтра» — так сказал генерал Паттон. В наше время его слова звучат актуальнее с каждым днем. Если план постоянно не уточнять, какой бы он ни был безупречный, скорость изменений жизни сделает его малоактуальным. Конечно, в первую очередь это относится к планам на длительный срок.

Вопрос «с чего я начну?» определяет вовлекающее действие. С его помощью из целого ряда действий мы выбираем то, с которого запустим процесс. В очередной раз обращаю внимание: мы не должны найти стопроцентно правильное действие (по логике или хронологии). Мы должны найти то, с которого **можно начать** процесс.

Охотно верю, что, читая предыдущий абзац, вы могли ощутить несогласие или даже внутреннее сопротивление. На тренингах я часто слышу вопросы наподобие «как же я могу начать работу абы с чего?» Чтобы ответить на них, я написал раздел о планировании, в котором можно найти всю аргументацию.

Вовлекающее действие запускает процесс, открывает незавершенный цикл, и теперь мы подчиняем его силу, начинаем использовать ее себе на пользу. Когда какая-то работа начата, требуется совсем немного усилий, чтобы поддерживать движение. Если вам приходилось толкать машину, вспомните, что труднее всего было просто сдвинуть ее с места. Тогда как чтобы катить достаточно и половины усилий. С работой то же самое. Сложнее всего — начать движение. Поддерживать уже текущие дела гораздо проще.

Можно ли сделать это в течение двух минут

Правило двух минут — ценнейший инструмент для хорошей работы. Меня часто спрашивают, почему это правило именно двух минут, а не трех или одной. За ответом стоит обратиться к Дэвиду Аллену, ведь именно он — родоначальник методики, интерпретацию которой мы обсуждаем в данной книге.

Цель правила двух минут — не сходя с места сделать как можно больше. Те, кто слабо знаком с GTD, считают, что это не методика повышения продуктивности, а технология аккуратного распределения задач и документов по полочкам (чтобы потом бездельничать). Правило двух минут призвано помочь сделать как можно больше дел в тот момент, когда мы их получили.

Если представить, что у нас нет инструмента элементарных действий, массу дел мы отложим на потом, потому что за них не братья делать. По каким причинам это происходит, мы уже обсуждали выше. С помощью правила двух минут мы стараемся использовать принцип, по которому избегаем сложной задачи в пользу легкой, к своей выгоде. Вместо того чтобы открывать программу и что-то записывать, выбирается простой путь — немедленно сделать.

Мы рассмотрели вопросы, целью которых было извлечение элементарного действия и нахождение вовлекающего. Теперь у нас есть выбор — начать работу прямо сейчас или

записать задачу в таск-менеджер. Если мы будем записывать в него все подряд — то, что можно сделать прямо сейчас, и то, что нельзя, — работать станет неудобно. К тому же пострадает эффективность в целом.

Правило двух минут позволяет выполнить всю «мелочь», не сходя с места. Как только вы обратите внимание на эту часть алгоритма, то удивитесь, сколько работы можно сделать, как только вы ее получили. Это очень сильно поднимет общую скорость деятельности и продуктивность.

Если вернуться к вопросу о двух минутах, то можно сказать следующее. У каждого из нас своя специфика и работа. Правило двух минут предназначено для того, чтобы не записывать задачи в таск-менеджер и завершать их, как только они поступают. Каждый из нас может сам определить, какой интервал «мгновенной» работы для него приемлем. В таком случае вместо вопроса «могу ли я сделать это за две минуты?» можно использовать вопрос «могу ли я сделать это прямо сейчас?» Выбирайте, что больше нравится, и ориентируйтесь на результаты и ощущения.

Это была третья часть Алгоритма. Пора приступать его завершению.

Завершение Алгоритма. Когда это нужно сделать?

Время выделять главное. Им обычно является самое срочное дело. Задачи, которые нужно было сделать вчера, явно важнее тех, что можно отложить на завтра. Иными словами, последняя часть Алгоритма отвечает за расстановку приоритетов.

После того как стало ясно, что справиться с задачей в течение двух минут (или другого удобного вам интервала времени) не получится, мы спрашиваем себя: «Когда ее нужно решить?» и назначаем соответствующую дату в таск-менеджере. Этим путем мы распределяем множество действий на разное время и добиваемся комфортной и равномерной загрузки во все дни недели.



Слово **«нужно»** выделено неслучайно. Обычно задачи распределяются не так, как их действительно следует сделать, а как нам хочется, чтобы они были сделаны. То есть все сваливаются на понедельник. В разделе «Ежедневный обзор» следующей главы мы увидим, чем грозит благое стремление сделать все как можно быстрее. Пока что обратите внимание: стоит постараться назначать задачам реалистичный срок. Так они будут ложиться на все дни недели равномерно, что убережет вас от переутомления и даст еще несколько плюсов.

Чтобы установить задачу на какую-то конкретную дату, в каждом таск-менеджере есть нужная функция. Часто она так и называется — «Время начала». Иногда программа позволяет назначить и время предполагаемого завершения, то есть дедлайн, но мы этим полем пользоваться не будем. Причина проста: завершение задачи почти всегда очень близко к ее началу. Элементарное действие на то и элементарное, что не требует особого времени. Конечно, для кого-то им может быть и создание презентации, которое занимает пару часов, однако ставить дедлайн, даже если задача оценивается в целый день работы, нет смысла.

К тому же когда мы назначаем задачам дедлайны, то часто занимаемся самообманом. Дедлайн, который установлен из рациональных соображений, нас не мотивирует. Мотивирует только опасность. Мы чувствуем, когда действительно наступает время «Ч». Поэтому расстановка дедлайнов не поможет бодро расправляться с делами, которые не хочется делать. Чтобы решать неприятные задачи, мы применяем технику элементарных действий. Они дедлайна не требуют и выполняются одинаково легко и просто.

Делегирование задачи — единственное исключение, когда использовать дедлайн не только можно, но и нужно. Более того, абсолютно необходимо. Если вы назначаете задачи подчиненным, они должны быть в курсе, когда требуется предоставить работу. Само собой, им надо понимать,

чем чреват срыв сроков, и ощущать дедлайн, который вы поставили как реальный. Тогда задачи будут выполняться вовремя.

Иногда сложно сказать, когда нужно решить задачу. Такое бывает при анализе чего-то, что относится к долгосрочным намерениям или вообще к области «сбычи мечт». Например, не так просто понять, когда стоит купить рекомендованную книгу, если она не вписывается в наш план чтения. В таком случае ничто не мешает создать элементарное действие «зайти на сайт книжного магазина и купить книгу» и отправить его в соответствующий проект, не присвоив никакой даты.

О том, что такое проект, вы узнаете в соответствующем разделе, а пока я отвечу на вопрос, который тоже иногда звучит. Он следующий: если действие без даты, не может ли оно потеряться и остаться невыполненным? Нет, не может. Почему — смотрите в разделе, посвященном еженедельному обзору и планированию.

Отзывы

Владимир Севрук. Генеральный директор компании «Информатика и Сервис», официальный партнер «1С-Битрикс» по продаже и внедрению «Битрикс24».

Постановка задачи, или Как правильно формулировать название рабочих задач

В наши дни существует огромное количество систем автоматизации бизнеса. Они направлены на улучшение работы сотрудников компаний и организаций в тех или иных областях — от бухгалтерского учета до изготовления деталей на сложных компьютерных станках.

В работе офисных сотрудников, выполняющих ежедневные рутинные бизнес-процессы по «перекладыванию бумаг»:), наиболее распространенным инстру-

ментом автоматизации являются системы управления задачами — так называемые таск-трекеры. Когда я решил внедрить в своей компании систему управления задачами на основе «Битрикс24», то очень быстро выявил первую и наиболее распространенную проблему. Она актуальна сегодня для большинства компаний, руководителей, сотрудников, да и просто людей, любящих планировать свои ежедневные дела при использовании подобных инструментов автоматизации.

Опишу ее на живом примере.

Менеджер отдела продаж Иван приходит утром на свое рабочее место, открывает «окошко» рабочей программы («Битрикс24» или любой другой) и видит список задач, которые сегодня необходимо сделать. Часть из них ему поставил руководитель — Ольга Сергеевна, — часть он запланировал себе сам. Большинство задач рабочие, но могут быть и личные. Например:

- отчет по продажам;
- КП предварительное по ТЗ;
- канцелярия Иван Сергеевич;
- подоконник Иванова;
- забрать счетчик воды из магазина;
- собрание Презентация Новых Окон.

Что может понять из этого списка сотрудник? Наверное, это зависит от его опыта и знаний. Что сможет понять из этого списка опытный сотрудник? Наверное, ему нужно сделать отчет по продажам — но за какой срок? Наверное, ему нужно подготовить коммерческое предложение по техзаданию — но для какого клиента?

А если Иван работает в компании первую неделю? И уже получил от своего руководителя Ольги Сергеевны задачу «Канцелярия Иван Сергеевич» — что он должен начать делать? Вспоминать вчерашние разговоры с Ольгой Сергеевной? Рыться в своих черновиках на рабочем столе? Звонить Ивану Сергеевичу? Или сначала узнать, кто это вообще такой? А что делать с подоконником Ивановой? Его надо покрасить или установить, или, наоборот, снять?

Я написал выше несколько предложений, и все они со знаками вопроса в конце. И это неслучайно. Потому что в реальной жизни любой из нас, открыв утром список дел, который сформулирован подобным образом, не сможет быстро и точно понять, что ему нужно сделать сегодня в течение дня. А это значит, что день начнется с выяснения и уточнения подробностей у коллег и руководителей. Получается, что часть рабочего времени Ивана будет потрачена неэффективно, а попросту — в пустую.

В такую ситуацию ежедневно попадают миллионы сотрудников и руководителей по всему миру. Самая первая и распространенная ошибка при работе с задачами — их неправильная формулировка при постановке. Большинство из нас некорректно записывают название задачи в список дел на завтра, на следующую неделю или на год вперед. Когда наступает день и час, и человек открывает список дел на этот день — не каждый вспомнит, в каком магазине нужно забрать тот самый счетчик воды.

Рабочая задача — то, что мы должны сделать, чтобы достичь какого-либо результата.

И, как правило, львиная доля руководителей, формулируя своим сотрудникам задачи в системе управле-

ния, пишет в названии тот самый результат, которого должен достичь их подчиненный.

Когда Ольга Сергеевна ставит менеджеру Ивану задачу «Отчет по продажам», она считает, что Иван сразу же сообразит, что должен подготовить его именно за последнюю неделю. А Иван вчера поссорился с невестой Леночкой и ни о чем другом с утра думать не может. Поэтому, когда он пришел на работу и открыл свой таск-менеджер, первая его реакция от увиденного — непонимание. Оно переходит в панику, затем в раздражение, потом в неприятие.

И если в компании нет четких правил принятия и выполнения рабочих задач (т. е. сотрудники не знают, что им делать, когда не понимают формулировки), то просто не приступают к тем, которые им непонятны. Так устроен человек — он всегда старается избежать стресса, связанного с напряженными раздумьями, переживаниями и усиленной мозговой деятельностью. Это нормально.

В итоге — рабочие задачи зависают, копятся, засаливаются, как огурцы в бочке, и в конце концов протухают. Руководитель Ольга Сергеевна не получает от Ивана отчет, который ждала, — ну а дальше мы можем включить фантазию и придумать любой сценарий развития ситуации. :)

Почему так происходит? Потому что руководители неправильно формулируют задачи.

Название задачи должно содержать в себе краткое описание действия, которое необходимо выполнить сотруднику, чтобы достичь ожидаемого результата. Если нужна дополнительная информация, ее надо включить. Наш грамотно сформулированный список пример рабочих задач должен выглядеть так:

- подготовить отчет по продажам отдела за прошедший месяц;
- подготовить и отправить предварительное КП по ТЗ для Клиента1;
- заказать канцелярские принадлежности для гендиректора (Иван Сергеевич);
- выдать подоконник клиентке Ивановой (лежит в кладовке);
- забрать счетчик воды из магазина («Максидом» на Электросиле);
- прийти на собрание отдела продаж (презентация продукции «Новых Окон»).

Как мы видим, появилось четкое и ясное указание — что сделать, для кого и даже дополнительная информация. Такие названия задач можно задать в любом современном таск-трекере, а особенно в «Битрикс24».

Опытный сотрудник поймет все, даже не открывая подробное описание задачи, неопытный же Иван найдет в таком описании дополнительные подсказки. Но ни тому, ни другому не нужно будет тратить лишнее время на уточнения, выяснения и вспоминание подробностей.

Сформулированную таким образом задачу любой из нас решит легко и с радостью от достигнутого результата.

Сейчас, когда моя компания занимается продажей и внедрением «Битрикс24», в том числе и для автоматизации управления рабочими задачами, я как руководитель уделяю особое внимание процессу обучения руководителей компаний наших клиентов — и, в первую очередь, правильной формулировке задачи при постановке ее своим сотрудникам.

Как только руководитель любой компании, отдела или подразделения научится правильно формулировать рабочие задачи, он сразу же откроет в своих сотрудниках новые горизонты компетентности, эффективности и повышения производительности труда.

Проекты

По нашей терминологии проект — это несколько действий, которые относятся к общей цели. Мы не будем заниматься формализмом и рассматривать последовательные (револьверные) и параллельные проекты, а станем пользоваться этим простым определением.

Задачи можно объединить по нескольким признакам. Чуть выше мы объединяли их по дате начала. С помощью таск-менеджера можно выбрать нужную дату, и сразу образуются задачи, которые на нее назначены.

Проекты (а также контексты, цели и тэги) — всего лишь еще один вид меток, которые связывают задачи. В нашем случае проект — метка, объединяющая задачи, направленные на достижение его цели.

Здесь нет никакого скрытого смысла, все предельно просто. В проекты отправляются задачи, имеющие к нему прямое отношение. Например, чтение книги «АНТИтайм-менеджмент» связано с проектом «Саморазвитие». Возможно, мы не поставим дату начала решения этой задачи, однако после анализа обязаны убрать ее из «Входящих». Следовательно, ее место в каком-то проекте.

Большинство таск-менеджеров позволяет не относить задачи к проектам, однако так поступать не рекомендуется. Процедура еженедельного обзора помогает выявить все задачи, которые находятся внутри проектов, даже не имеющие даты. А вот те, что лежат без проектов, могут остаться без внимания. В конце концов, у задач, которые не включены в проект, возможно, нет не только даты, но и цели. А если

они не имеют цели, зачем им тогда вообще быть в вашем таск-менеджере?

Прежде чем вы откроете менеджеры задач и приметесь составлять проекты, позвольте сказать еще кое-что. Принципы использования задач по GTD плохо стыкуются с классическим пониманием работы по проектам. Возможно, вы уже знакомы с GTD. В любом случае, скорее всего, у вас будет соблазн создать около 10, а то и больше проектов. Пожалуйста, не делайте этого.

Если подходить формально, то проектом можно считать все, что содержит больше 1 действия. Однако заводить его каждый раз, когда нам требуется создать 2 задачи, объединенные общей целью, неудобно. Для этого понадобится неограниченный уровень вложенности, который приведет к замкнутому кругу — мы запутаемся, куда отнести проекты нижних уровней, к каким родительским проектам.

Поэтому я прошу вас ограничиться 5–7 проектами. Постарайтесь оценить свою жизнь так, чтобы она была разбита на 5–7 сегментов, и заведите под каждый из них соответствующий проект. Тогда задачи, которые касаются создания программы тренировок, смогут быть в проекте «Саморазвитие», а те, что связаны с арендой нового офиса, будут относиться к основному бизнес-проекту. Задачи, имеющие отношение к детям, окажутся подчинены проекту «Семья» и т. д.

Контексты

Схожая ситуация с контекстами, еще одним элементом организации задач. Как легко понять из названия, контекст — это метка, которая объединяет задачи, схожие по условию выполнения. Например, те, что можно делать только дома или только в офисе. Или те, что нужно сделать в магазине или на даче. Возможно, в дороге. По крайней мере, так было в классическом варианте GTD.

Пока электронные системы управления задачами не стали популярны, пользоваться контекстами было удобно.

Фактически в бумажной версии существовали два типа списков — по проектам и по контекстам. Сейчас ситуация изменилась, и мы ориентируемся на списки, организованные по времени начала дела. Таск-менеджер сам сортирует дела, отправляя в категорию «На сегодня» (или «Today») задачи с соответствующей датой. Более того, когда мы настраиваем оповещение, смотреть в компьютер или смартфон вообще не обязательно. Прозвенит сигнал, и таск-менеджер просто покажет, за что пора приниматься.

В последнее время получает популярность функция привязки задачи по GPS, что фантастически удобно. Представьте: вы собираетесь купить продукты, настраиваете оповещение на определенные координаты, и напоминка звонит, когда вы подъезжаете к повороту на супермаркет! Вы вспоминаете, что вам нужно в магазин, и не проезжаете его. А раньше легко могли это сделать (и наверняка не раз делали).

Сейчас контексты малоприменимы. В самом деле, раньше был резон объединять задачи в списки по месту, в котором они могли быть сделаны. Когда-то компьютеры стояли только на работе. И только там был скоростной Интернет. Теперь у нас везде и то, и другое. Множество людей не выходят из дома без ноутбука или планшета. Работа там, где мы, а мы — где работа. Сортировать задачи по месту исполнения уже неактуально. Однако это не значит, что мы не можем пользоваться функцией контекстов.

Сразу оговорюсь: применять рекомендации, изложенные ниже, имеет смысл, только если дел уж очень много. Есть простое правило: чем больше работы, тем больше времени нужно уделять менеджеру задач. Чем тщательнее мы будем его вести, тем быстрее и лучше сможем справиться с задачами.

Если мы решили отправить в отставку контексты по месту, то какие могут остаться? Прежде всего по типу действия. Например, только звонки или только письма. Вообще офисную работу легко свести к этим элементарным действи-

ям. Если постараться, 80% задач можно разделить на «написать» и на «позвонить». Так что идея не лишена здравого смысла. С ее помощью очень легко выбрать контекст «Звонки», и отобразятся задачи, которые можно «отзвонить». Прекрасный способ поработать за рулем или в пробке.

Тот же принцип касается контекста «Письма». Как мы увидим дальше, работа с электронной почтой должна быть сведена к минимуму и как можно лучше стандартизирована. Почта — такой инструмент, который легко засасывает. Если неосторожно туда заглянуть, есть риск вынырнуть завтра. Поэтому неплохо иметь список дел, который связан с написанием писем¹.

Еще один способ, который применяю я сам, хоть и нечасто, — сортировка задач по предполагаемой длительности. Когда дел очень много, полезно разделить их на те, что можно сделать за 1–5 минут, на те, что уложатся в 5–20 минут, и на те, что потребуют 20 минут и больше. Очень выручает, если через 10 минут нужно уходить, — смотришь в таск-менеджер, выбираешь контекст «1–5 минут», и вуаля — пару задач обычно удается «расстрелять».

Если вы не пользуетесь таск-менеджером вместе с сотрудниками, можно завести контекст, который объединял бы задачи, относящиеся к конкретному человеку. Например, если приглашаете к себе маркетолога, можно открыть задачи с контекстом «Маркетолог» и все с ним сразу обговорить. Это несколько экзотическая форма работы — гораздо проще внедрить в компании «сквозное» управление задачами (что сэкономит массу денег, сил и времени), — однако иногда она оказывается востребованной.

Вы можете подыскать еще несколько вариантов использования контекстов, однако хочу обратить внимание вот на что. Сейчас эта функция не настолько необходима, так что вряд ли ей придется воспользоваться. Конечно, нам иногда

¹ О том, как писать письма и не бояться, что входящая почта нас «завалит», читайте здесь: <http://time4life.ru/1793>

приятно, что задачи разделены по самым разным категориям, но есть ли смысл, если в сам контекст мы заглядываем раз в 2 месяца?

Подумайте, что может быть полезно, исходя из вашей специфики и работы, сделайте 1–2 контекста и попробуйте их применить. Если «не пойдет», не переживайте, а радуйтесь — значит, работы еще не настолько много, чтобы понадобились дополнительные приемы, такие как контексты.

Приоритеты

Часто возникает такой вопрос: если мы считаем, что чем быстрее дело требует внимания, тем оно важнее, как же быть с матрицей Эйзенхауэра? Точнее, с тем ее сектором, где «живут» дела важные, но не срочные.

При внимательном рассмотрении здесь нет никакого противоречия. Задачи важные, но не срочные, почти всегда относятся к тем, что отвечают за развитие. Их нужно делать, чтобы в будущем дела пошли лучше (поэтому они важные), но прямо сейчас начинать необязательно (поэтому они не срочные).

Сектор «важные и срочные», напротив, содержит дела, без которых завтрашний, а иногда даже сегодняшний день непременно станет хуже. Они призваны «залатать дыры», то есть справиться с проблемами, которые возникли из-за того, что задачи «важные, но не срочные» не были вовремя сделаны.

Не будет ошибкой сказать, что задача «важная, но не срочная» гарантировано перетекает в сектор «важная и срочная» спустя некоторое продолжительное или не очень время.



Например, важная, но не срочная задача «обследовать спину» может со временем стать важной и срочной, если долго ничего не предпринимать и дожидаться, когда редкие боли станут сильными и постоянными.

Несмотря на то что в таск-менеджерах есть возможность назначать дополнительно приоритеты, присваивая каждой задаче статусы от низкого до высокого, мы этой функцией почти не пользуемся. Ведь сам срок, на который установлена задача, и задает приоритет. Если она срочная — нужно сделать. Если мы отложили ее на неделю — значит, пока не так важна.

Для нас элементарные действия безлики. Они одинаковы для любого рода задач — на развитие или на поддержание сложившейся ситуации. Безусловно, те, что относятся к разряду «на развитие», мы назначаем на срок, когда сможем за них приняться. А те, что касаются текучки, — почти всегда на срок, когда их необходимо сделать.



Единственный критерий приоритета — время начала задачи. Чем она срочнее, тем важнее.

Если дать себе волю и ранжировать задачи по разделам «нет приоритета», «низкий», «средний» и «высокий», то большинство обретет «высокий» и станет красного цвета. Отлично! Теперь нужно выбрать среди них самую важную. Для этого придется ввести еще один приоритет, а потом еще один и еще. Увы, в программе такой системы нет. Функцией приоритетов можно пользоваться, только если среди всех задач есть одна и только одна суперважная. Когда мы обсудим тему «ежедневный обзор», то полнее раскроем вопрос с приоритетами и тем, как они формируют список дел «на сегодня».

Мы уделили достаточно времени описанию всех этапов анализа, теперь можно приступать к работе. Приготовьтесь: то, что мы будем делать сейчас, займет много времени. Однако это самая важная часть внедрения. Благодаря ей достигаются несколько целей:

- очищаются Накопители;
- уничтожается мусор;

- создается навык создания элементарных действий и использования инструментов GTD;
- заполняется таск-менеджер и формируются списки элементарных действий;
- делаются Архивы.

Старайтесь не прерываться, пока полностью не очистите один из Накопителей. Если это не получается (например, в нем очень много того, что нужно анализировать), делайте небольшие перерывы. Используйте гимнастику, чтобы отвлечься и отдохнуть. Ну а сейчас приступим к заданию.

Задание

1. Выберите и установите таск-менеджер, которым будете пользоваться (список тех, что я рекомендую, и краткие инструкции к ним см. в Приложении).
2. Распечатайте Алгоритм¹ и положите так, чтобы он был перед глазами.
3. Выберите Накопитель, который вы хотите очистить первым, по одной штуке извлекайте из него то, что будете анализировать, и проводите анализ по Алгоритму.
4. Заносите элементарные действия в таск-менеджер.
5. Очистите так все Накопители.

Глава 8. Обзоры

После того как Накопители опустели, а Списки дел наполнились, самое время поговорить о регламентах, которые называются обзорами. Их несколько, однако для нас актуальными будут два: ежедневный и ежемесячный.

¹ Его можно скачать по ссылке: <http://time4life.ru/alg>

Если сравнить задачи со ступеньками, которые ведут к цели, то обзоры — это сборка лестницы. Во время нее определяется, какие ступеньки мы сейчас преодолевать не будем, а какие начнем покорять сегодня или на следующей неделе.

Пользоваться системой без обзоров можно, но тогда мы не получим главного результата — способности развиваться даже при большой загрузке. Конечно, без них все тоже работает. Система дает ощутимый эффект, освобождая память от ненужной работы, а сердце от фоновой тревоги. Без обзоров мы можем делать гораздо больше, чем человек, который не пользуется системой, однако все это не тот результат, который нам нужен.

Подлинный эффект от внедрения GTD или всего АНТИ-тайм-менеджмента — непрерывное развитие без оглядки на количество сиюминутной работы и без перенапряжения физических сил и воли. Обзоры — это способ, благодаря которому мы постоянно сохраняем курс на цели (еженедельный обзор) и добиваемся наивысшей эффективности каждого дня (ежедневный). Начнем с ежедневного.

Ежедневный обзор

Вопреки возможным ожиданиям, это необязательная процедура. Ее стоит применять, если задач на сегодня больше 12. Данное число неслучайно. Таков порог, который позволяет работать без перенапряжения, что для нас очень важно, потому что переутомиться и спровоцировать откат — неразумно. Если так случится, то общее утомление возрастет, а эффективность упадет, чего нам не надо.

Вы можете сказать, что 12 задач в списке дел на сегодня — несерьезно. Тем более элементарных действий, каждое из которых можно сделать относительно быстро. Не совсем так. Задачи **сформулированы** в виде элементарных действий, но это не значит, что каждое можно выполнить за 5 минут. Посудите сами: даже если все задачи — звонки, один

легко заканчивается за полминуты, тогда как другой может занять 1,5 часа.

Некоторые таск-менеджеры позволяют указать время, которое мы планируем уделить каждой из задач. Если вы считаете, что 12 на день — много, возьмите их наугад из своего таск-менеджера и прикиньте время по каждой. Скорее всего, обнаружится, что работа только над задачами займет 4–6 часов. Если вспомнить, что помимо этого обязательно будет текучка, что потребуются уделить время общению и почте, что вам нужен какой-то отдых, число 12 небольшим не покажется.

Цель ежедневного обзора — максимально результативно распределить силы. Процедура его проста:

- 1) открыть список дел на сегодня;
- 2) просто прочитать задачи;
- 3) отложить на завтра (или другую дату) те, которые возможно.

После этого в списке дел на сегодня образуется «несгораемый остаток»: задачи, которые никак нельзя отложить. Те, которые нужно сделать именно сегодня, и только они.

Наши физические, психические и душевные силы ограничены. 12 задач — та цифра, которую средний руководитель может выполнить с гарантией. Если ее превышать, есть риск не успеть что-то сделать. Придется либо работать дома, либо расхлебывать последствия.

С помощью ежедневного обзора мы оставляем только те задачи, которые требуют немедленного решения. Он позволяет сконцентрироваться на них и подстраховаться от неожиданностей. Так мы можем быть уверены, что даже при повышенной текучке самое важное мы все равно успеем.

Если ежедневный обзор не делать, может оказаться, что отложенными станут задачи развития.

Это плохой способ распределения внимания и времени. Когда задач много, без ежедневного обзора мы рискуем за-

вязнуть в текучке и отсрочить то, что действительно важно.



У ежедневного обзора есть косвенный эффект. Благодаря ему мы получаем отличный настрой на работу. Помните раздел о прайминге в первой части? Когда мы читаем задачи (да, просто читаем), то получаем соответствующий настрой. Импульс активирует нужные ассоциации, задает мышлению вектор. Часто бывает, что если проводишь обзор в дороге, в офис поднимаешься уже с готовыми решениями и едва сдерживаешь нетерпение, чтобы приняться за работу. Этот вид обзора не требует много времени. Достаточно 5–10 минут, чтобы расчистить список задач, оставив наиболее актуальные ступеньки в нашей лестнице к целям.

Процедура нежесткая. Как уже сказано выше, ее можно не делать, если задач в списке меньше 12. Однако тогда некоторые плюсы становятся недоступны. В частности, настрой на работу придется создавать специально, и присутствует риск потратить силы на дела, которые в сегодняшнем списке оказались преждевременно.

Еженедельный обзор

Эта процедура — совсем другое дело. Если мы хотим чего-то большего, чем просто быстрее работать, к применению она обязательна. Вы можете подумать, что для проведения еженедельного обзора потребуется привычка. А ведь это противоречит моим обещаниям того, что пользоваться системой будет легко и просто. Спешу вас разуверить. Привычка не понадобится. Точнее, не потребуются насилия над волей.

Во-первых, еженедельный обзор дает чувство контроля над жизнью. Мы ощущаем, что происходит, видим изменения, планируем их, смотрим, как планы совпадают с реальностью, и постоянно корректируем движение к целям. Во-вторых, это дает дополнительную степень душевного комфорта, от которого сложно отказаться. В-третьих, когда еженедельный обзор оказывается забыт, возникает чувство замешательства. Если его не провести, то сложно работать — смотришь в списки задач и не понимаешь, к чему они? Ведут ли они к цели или попали сюда случайно? Почему я должен делать именно это? В чем смысл таких действий?

Еженедельный обзор вызывает чувство комфорта, потому что дает реальный инструмент контроля усилий. Каждую неделю мы определяем, каких целей необходимо достичь, чтобы как можно быстрее и эффективнее приблизиться к промежуточным результатам. Каждую неделю сверяем план и факт и можем внести изменения, если что-то идет не так.

Неделя — оптимальный период для еженедельного обзора, который по сути — инструмент тактического планирования. Делать его реже не рекомендуется. Если есть возможность, проводите обзор раз в 3–4 дня (в таком случае цели в нем будут на 4 дня, а не на 7). Если у вас мало текучки, выполняйте его хоть каждый день. Это только поможет гибко и быстро двигаться вперед.

Во время еженедельного обзора мы совершаем процедуру, которая называется сверкой элементарных действий с ин-

теллект-картой для еженедельного планирования. Такая интеллект-карта составляется на основе зон, определяемых как составные части жизни, а также направлений, на которые делятся зоны.

По каждому направлению должна быть установлена одна и только одна Промежуточная цель. Это делается из простого расчета — мы спрашиваем себя, чего должны достичь, чтобы как можно быстрее улучшить ситуацию по данному направлению. Ориентируемся на два показателя: на скорость, с которой изменения можно воплотить, и на эффект, который они должны дать.

Когда вы будете делать такую карту, скорее всего, ощутите соблазн отразить в ней весь состав проектов. Причем как нынешний, так и тот, который хотите видеть в будущем. Этого делать не стоит. Чтобы показать свое видение проектов (то есть его состав и идеальную картину), создайте отдельные интеллект-карты на каждый из них.

Такие карты включают в себя информацию о том, как проект должен выглядеть, и о том, каким он является сейчас. Причем данные снабжены метриками, по которым можно оценить, насколько близко или далеко мы от конечной реализации.

Карта еженедельного планирования — совсем другая структура. В ней отражено только то, что требует скорейшего внедрения. Она, как срез под острым углом, указывает на самые болезненные места, которые требуют немедленного улучшения.

Всего карта насчитывает четыре уровня:

1. Проект, то есть зоны, на которые делится ваша жизнь.
2. Направление — часть проекта.
3. Промежуточная цель — точка, достижение которой сильно улучшает ситуацию в этом Направлении.
4. Цель недели — точка, достижение которой сильно приближает достижение Промежуточной цели.

Проектов (зон) старайтесь сделать не больше 7, а направлений в каждом — 7–9. В них может быть одна и только одна Промежуточная цель. Под каждой Промежуточной целью — одна и только одна Цель недели.

Охотно допускаю: для того чтобы повернуть дела к лучшему в одном из Направлений, нужно достигнуть 2–3 значимых результатов. Однако если вы собираетесь написать больше одной Промежуточной цели, пожалуйста, как следует проанализируйте последовательность, в которой они должны быть достигнуты. Часто бывает, что мы работаем над несколькими, а на самом деле усилия по двум уйдут впустую, если сначала не достигнута первая.

Аналогична ситуация с Целями недели. Ежеженедельно мы концентрируемся на самых болезненных участках нашей жизни и работы, как можно тщательнее анализируем, чем стоит заняться, чтобы получить максимальный результат за минимальное время и не потратить зря силы.

Безусловно, строгий анализ может показать, что по некоторым Направлениям необходимо указать больше одной Промежуточной цели. Равно как и может появиться несколько Целей недели. Это возможно, хоть и нежелательно. Пожалуйста, хотя бы на первое время постарайтесь сохранить карту еженедельного планирования простой. Не перегружайте ее обилием пунктов, требующих внимания.

Во-первых, есть риск потерять боевой дух. Когда видишь, как много нужно сделать, иногда руки опускаются. Во-вторых, такую карту просто неудобно анализировать. В-третьих, мы можем переоценить собственные силы и резервы времени и закончить неделю с массой просроченных задач. Последнее, что хочется сказать: множество Недельных и Промежуточных целей приведет к тому, что некоторые из них будут просрочены.

Не укладываться в сроки — это не трагедия. Мы всегда должны работать с поправкой на ветер. Другое дело, что нужно стараться их выполнить и не расслабляться от мыс-

ли, что срыв сроков — норма. Однако когда мы регулярно видим, как «промахиваемся», это вызывает негативную эмоциональную реакцию, что, в свою очередь плохо влияет на рабочий настрой и способность к работе.

Задание

1. Создайте интеллект-карты по каждому из проектов. Отрадите в них текущее видение. Покажите, как проект должен выглядеть в идеале. Отметьте на карте то, что уже реализовано, чтобы можно было различать реальную и идеальную картины.
2. Создайте карту еженедельного планирования, включите в нее все зоны вашей жизни, разделите их на Направления, в каждом из Направлений определите одну и только одну Промежуточную цель (ее можно взять из карт проектов) и одну и только одну Цель недели.

Отзывы

Вероника Кириллова. Основатель и генеральный директор PR-агентства «Zebra Company» и центра онлайн-курсов «Медиатека»

Соавтор книги «Персональный бренд: создание и продвижение», преподаватель СПбГУ и ВШЭ.

Ниже я опишу несколько моментов, которые спасли меня от пучины дел, кошмара текучки и мелочей, о которых вечно забываешь.

1. Запись всех дел в программу Doit. Причем сначала туда были выгружены вообще все дела, которые висели незаконченными и тревожили. У меня оказалось более 200 пунктов. Потом у них появились дедлайны и приоритеты.

2. Правильная формулировка задачи при ее записи в планировщик (Doit). Не «Позвонить Марии», а «Позвонить Марии и решить, кто с их стороны будет выступать на конференции».

3. «Молния» — одна главная задача на один момент времени. Если не выполнена «молния», остальной список задач вообще закрыт, чтобы даже глазами его не пробежать.

4. Сегментация задач. У меня есть блоки «Быстрые задачи» (то, что можно выполнить за 15–20 минут, и я решаю задачи подряд), «Зависят от других» (то, на что мне надо не забыть прореагировать, после того как я получу какую-то информацию в какой-то конкретный срок) и «Личный помощник» (моя вторая пара рук и вторая голова).

5. «Золотой час». Самый важный час в день — работы на перспективу. У меня тут обычно зашиты стратегия и ответы на вопросы сотрудников-управленцев и тех клиентов, кого я веду лично.

6. Отсутствие в почте прочитанных, но не отвеченных писем. С этим я борюсь до сих пор, но уже видны проблемски победы. Все остальные письма сгружены в Архив, и в стартовом окне наблюдается не весь список почты, а только те письма, которые только поступили и которые я еще не читала.

7. Соцсети по расписанию. Как и ответы на письма. Чтобы не отвлекаться. Можно было заметить, что «меня стало несколько меньше» в соцсетях, а большинство постов выходят по принципу отложенного постинга. Например, этот. :)

8. Делегирование. Проще один раз подробно расписать процесс, чем 20 раз отвечать на вопросы. Здесь же еще и вопрос правильного найма сотрудников. Ошибаться человек может. Повторять свои ошибки — нет.

9. Никаких бумажек со списками задач. Только Doit, все там.

10. Все дела — в Doit, все встречи и скайпы — в ГуглКалендарь. Один неумелый руководитель в свое время начисто отбил у меня желание использовать ГуглКалендарь,

однако оказалось, что это полезная штука. Естественно, и Doit, и Календарь синхронизированы на ноутбук, планшете и смартфоне.

Если у вас завал, которому не видно конца и края, страдает продуктивность и порой появляется желание от всех спрятаться — возможно, вы просто не умеете готовить свою работу.

Глава 9. Основы планирования

Думаете ли вы о том, как будете возвращаться, когда выходите из дома? Прикидываете ли обратный путь, вспоминаете разные подходы и маршруты? Может быть, пишете список шагов, которые нужно совершить, чтобы доехать, припарковаться, а потом дойти до квартиры? Нет, я серьезно! Путь от дома до работы и обратно — ответственное мероприятие. Знаете ли вы, что масса людей завершают свою жизнь в дороге на работу или по пути домой? Они не доезжают до пункта назначения, потому что недооценили опасности, которые могут подстергать в пути, или проблемы с собственным здоровьем.

Вы скажете, что я напускаю туману и хочется увидеть суть. Что ж, пожалуйста. Нет проблем. Я собираюсь показать вам разницу в планировании, усвоенном нами почти с рождения, и том, которое можно считать правильным только условно — ему нас учат в школе и остальных кузницах знаний нашей жизни.

Добро пожаловать на курсы проект-менеджмента! Сейчас вы научитесь дробить задачу на составные части, оценивать примерные сметы и сроки, назначать ответственных, писать рапорты и отчеты о том, как исполняются решения.

Пожалуйста, зафиксируйте цели своего проекта или внимательно ознакомьтесь с теми, что выданы учредителями. Как следует вникните в них, пообщайтесь с командой — она будет вашими руками, глазами и ушами. Вам многое предстоит вынести вместе. Проверьте компетентность коллег, сопоставьте ее с задачами, назначьте ответственных и разбейте проект на этапы. Теперь дайте каждому на подпись подпроекты и смету — и можно работать! Получилось? Пожалуйста, оплатите в кассе, возьмите диплом. Следующий!

Вспомните все проекты, в которых вы принимали участие. Теперь уберите из этого числа те, которые по сути — повторение пройденного. Оставьте только новые или условно новые проекты (сильно измененные старые).

Внимание: вопрос! Сколько **новых** проектов удалось сделать точно в срок и точно по смете? Думаю, не очень много. Если вам кажется, что они как раз полностью укладывались в сроки, припомните, а были ли те действительно проставлены и насколько жестко? Теперь другой вопрос. Случалось ли вам дойти до цели именно тем путем, какой был задуман? Скорее всего, сюрпризов не будет. Я задавал этот вопрос многим и утвердительный ответ слышал очень редко.

Почему я попросил вспомнить, удавалось ли вам придерживаться намеченного пути, когда вы реализовывали новые проекты? Потому что это неразрывно связано с планированием, и практически каждое наше действие — результат плана. Осознанного или нет, продуманного заранее или рожденного спонтанно, но плана. И это очень важно, для того чтобы понять, в чем коренится технология эффективного планирования.

Случалось ли так, что цели, которые вы ставили, не были достигнуты? Думаю, да. Нечасто, но случалось. Бывало ли так, что цели, которые вы ставили, потребовали гораздо больше сил и времени? Скорее всего, тоже бывало. Случалось ли вообще потерпеть неудачу с достижением цели? Пожалуй, этот печальный опыт был у всех. Почему же мы не терпим неудач при возвращении домой?

Интересно, что ошибки со временем и стоимостью достижения цели оказались точкой, с которой началось рождение когнитивной психологии. Мало того, это была классическая когнитивная ошибка, получившая название «ошибка планирования». Ее суть в том, что время и объем ресурсов, которые потребуются для достижения целей, регулярно недооцениваются, а собственные силы — переоцениваются. Надо сказать, что такое когнитивное искажение — одно из нескольких, которые мы затронем в данном разделе. Однако это упоминание о нем будет и последним, потому что в рамках нашей книги мы не можем предложить методику, которая позволяла бы уверенно компенсировать влияние ошибки планирования на наши поступки и решения. То, что теперь вы знаете об этом, — уже большой шаг вперед. Когда вы будете ставить новые цели, то сможете сделать поправку на ветер, то есть на ошибку планирования. Но вернемся к теме.

За все время, что я занимаюсь личной эффективностью, мне встретился лишь один человек, который уверенно ответил, что смог достигнуть цели именно так, как это было задумано. Правда, речь шла об одной цели из множества. Поэтому подобным случаем можно если не пренебречь, то посчитать его исключением, подтверждающим правило.

Мы никогда не обладаем всей полнотой знаний о том, как нужно достигнуть цели. То, что касается будущего, скрыто от нас, появляясь в нашем воображении лишь в своей призрачной сути. Мы не можем увидеть почти ничего, кроме того, что в итоге хотим получить, потому что для **создания полной картины** потребуется учесть **слишком много факторов**. Гораздо больше, чем может представить человек и, наверное, суперкомпьютер. Давайте вернемся к примеру с выходом из дома и успешным в него возвращением.

Сколько у нас есть способов покинуть квартиру? На первом этаже — минимум два: через дверь и окно. Сколько существует способов спуститься во двор? Уже больше: через окно и прямо на землю; через дверь по лестнице; через дверь

и на лифте; через дверь, один этаж на лифте и остальные по лестнице и т. д. Сколько есть путей добраться до работы? Если вы решили, что всего три — пешком, на машине и на общественном транспорте, то плохо подумали. На самом деле их уже столько, что сосчитать почти невозможно. Комбинаций бесчисленное множество (если только работа не в том же доме или даже подъезде).

Теперь представьте: в обычный день по дороге на работу у вас глохнет машина. Электроника ни на что не реагирует, завести невозможно. Через полчаса приедут партнеры — нужно добраться до офиса. Что вы будете делать? Сейчас не обязательно придумывать, что именно. Важно то, что через полчаса вы до офиса доедете. Возможно, найдете кого-то, кто сможет взять вас на буксир. Возможно, закинете машину на эвакуатор, а сами поймаете такси. Возможно, оставите машину на улице и прыгнете в метро или автобус... Вариантов — сотни. Суть одна. Вы — доберетесь. **Потому что вам это действительно нужно.**

Встреча закончилась и можно подумать о доме. Помешают ли неполадки с машиной до него добраться? Вряд ли. Возможно, вы не успеете отдать ее в сервис, но, скорее всего, дома вскоре окажетесь. Возможно, даже успеете прибыть в привычное время. Как это связано с планированием?

Можем ли мы написать себе план, по которому отправимся в офис и потом вернемся домой? Конечно! Но стоит ли? А теперь посмотрите, что мы делаем в жизни и бизнесе после того как поставили цели.

Большинство из тех, кто занимается бизнесом или управлением, приучены составлять подробные планы сразу, как только сформулируют цели. Многие из нас приучены писать планы не только на неделю или месяц. Мнение, что планы должны быть на 5 лет вперед, в крайнем случае на год — очень популярно!

Вы можете подумать, что я призываю отказаться от целей. Нет и еще раз нет! Цели должны быть, и об этом мы

поговорим в отдельном разделе. Я призываю отказаться от технологии косного и кондового планирования, которая, возможно, была уместной в X веке, но устарела уже в XI. По какой-то удивительной случайности кое-где такое планирование еще встречается и иногда даже сохраняет популярность. Что оно дает вместо успеха? Стресс!

Планы обладают властью, но она не всегда идет нам на пользу. Представьте, что перед уходом на работу составлялся бы план, в котором каждый шаг был детально описан:

- в 9:00 — садимся в машину, подготовка к дороге;
- с 9:05 до 9:40 — едем 15 километров (расход бензина не больше 2 л);
- в 9:40 — нас ждет парковщик и держит место;
- еще 40 других пунктов.

Машина сломалась. Что теперь делать? Что делать?! Что я скажу парковщику?! Если бы повседневность строго подчинялась планам, каждая неожиданность вызывала бы разочарование, а чаще злость и даже ярость! Разочарование (и прочие отрицательные эмоции) возникает, когда ожидания не совпадают с реальностью. Думаю, каждый может вспомнить, как было обидно, когда срывались планы на вечер, которые мы составляли еще неделю назад.

Когда ожидаешь одно, а случается совсем другое, мир кажется несправедливым. Причем интересно, когда промах поворачивает события в лучшую сторону, эмоции не так сильны, как если в худшую. Хотя слово «промах» здесь не совсем уместно. Представьте, что вы едете стрелять в тир, где сделали генеральный ремонт. Вы помните его как свои пять пальцев, заходите в зал и начинаете палить в темноту, почти не глядя. Мишень подъезжает, и оказывается, что она абсолютно чистая. Вы стреляли вроде бы и туда, вот только после ремонта мишени подвинули. Стоит ли расстраиваться из-за того, что мы вовремя не посмотрели вперед?

Пример с тиром сильно надуманный, однако заметьте, как мы планируем работу с проектами. Иногда поражаешься, насколько она похожа на то, как неудачливый стрелок вел себя на отремонтированном огневом рубеже. Вроде бы сто раз уже что-то похожее делали, а досадная мелочь испортила неделю труда...

Планы подчиняют наше мышление. Они заковыывают его в рамки и настраивают на определенный образ действий. Когда план не срабатывает, это приводит к тому, что мы зависаем. Действительность не совпала с желаемым, мы ощущаем негативные эмоции.

В зависимости от сложности плана можно и просто впасть в ступор: запланирована еще масса шагов, а что-то не сложилось, и не знаешь, что теперь делать.

Когда мы составляем подробные планы, то становимся их заложниками. В экономике даже есть специальный термин — ошибка невозможных затрат. Он описывает ситуацию, которая возникает, когда компания следует очевидно провальному плану и продолжает тратить ресурсы из парадоксального соображения: жалко бросить то, на что уже израсходовали столько сил и денег.

Подробные планы опасны тем, что они не учитывают высокую изменчивость мира. Чем дальше от нас «завтрашний день», тем хуже мы его себе представляем. Вспомните о том, сколько есть способов выйти из дома или доехать до работы. Количество факторов увеличивает число вариантов в геометрической прогрессии. Теперь добавьте в такую картину еще и время. Этого достаточно, чтобы прогнозирование стало за пределами сложным. Мы можем предсказать, что будет завтра, но лишь с определенной достоверностью.

Вероятность отклонений довольно высока, и она растет тем больше, чем дальше простираются планы. Само собой, она растет тем больше, чем сложнее мы планируем.

Если план, который мы составили, столкнулся с тем, что в реальности произошли изменения, очень вероятно, что он

перестанет быть актуальным. И вместо пути к цели окажется тропой бесполезного действия. Тут бы остановиться и поменять маршрут. Но, к сожалению, есть еще ряд нюансов, которые не всегда позволяют это сделать.

Разрешите представить: когнитивные ошибки, которые не всегда учитываются при планировании.

Эффект IKEA

Люди склонны переоценивать результат своего труда. Есть ряд экспериментов, которые подтвердили: собственное детище создатели оценивают выше его реальной стоимости. Что бы это ни было — плод физической или интеллектуальной работы, — мы любим свое творение больше, чем оно того заслуживает. Просто потому что оно наше. Причем, чем больше усилий вложено, тем больше переоценка. **План — это наше творение. Сложный план — творение дорогое и родное.**

Высокая цена владения

То, чем мы владеем и к чему привыкли, оценивается выше его реальной стоимости. Исследования проводились на рынке подержанных товаров. Доказано, что подержанные вещи почти всегда предлагаются продавцами примерно на 20% дороже, чем их оценивает средний покупатель. **План — то, чем мы обладаем. План сложный и подробный мы писали долго, следовательно, мы долго им обладаем.**

Систематическая ошибка подтверждения

Люди, свободные в выборе информации, скорее искали подтверждающие, чем опровергающие их выводы источники. Как только план перестает работать, мы становимся жертвой этого искажения. **Вместо того чтобы окончательно от него отказаться, мы ищем то, что его укрепит и подтвердит.**

Систематическая ошибка опровержения

Люди склонны тратить больше времени и усилий, стараясь отклонить опровергающие аргументы, чем поддерживающие. Когда план перестает работать, мы сталкиваемся

с этой ошибкой. **Отвергаем доводы против, сохраняя приверженность плану.**

Следовательно, если мы собираемся расписать план на нескольких листах, чтобы жить по нему как минимум 3 месяца, а то и год, это не пойдет нам на пользу. Жесткие планы работали, когда изменчивость мира была нулевой или почти нулевой. Сейчас любые изменения приводят к серьезным проблемам. Под большой план зарезервированы ресурсы, сформированы намерения, подготовлены ожидания. Как неприятно будет, если он окажется неактуальным.

Еще раз о вреде жестких планов

План — всего лишь перечень шагов, которые складываются в целостную картину. Он учитывает текущие представления о ситуации и ваши знания. Мы только что обсуждали, что дорога к цели почти всегда оказывается не такой, как мы предполагали, но без плана работать нельзя. Как быть?

Договоримся о терминах.

- Главная цель — точка, которую необходимо достигнуть.
- Идеальная картина — детальное описание того, как будет выглядеть проект, когда Главная цель будет достигнута.
- План — перечень шагов, который ведет к выполнению проекта.
- Промежуточные цели — реперные точки плана; они образуют его костяк, и по ним мы ориентируемся во время движения.

Обычно проект выглядит таким образом:

цель — ответственный — срок исполнения.

Распределены зоны ответственности, и команда начинает слаженно работать. Правда, только если речь идет о знакомых проектах. Суть проект-менеджмента в том, чтобы заставить шестеренки крутиться. Но когда тема незнакомая, шестеренок нет!

Когда речь о новом проекте или о том, который сильно отличается от старого, возможны отклонения в:

- 1) достижении каждой отдельной цели вовремя;
- 2) получении результата с заданными затратами;
- 3) утверждении, что Промежуточная цель способствует достижению Главной.

Очевидно, жесткая сцепка, которая применяется в проект-менеджменте, в этой ситуации перестает работать. Неизвестные перемножаются, и вероятность достигнуть Главную цель, да еще в нужные сроки и не выйдя за приемлемые рамки затрат, сильно падает.

Я вовсе не призываю отказываться от сроков и смет. Бросаться в работу без планов смерти подобно. Я призываю оптимизировать планирование так, чтобы как можно более чутко реагировать на возможные изменения и уточнять этапы как можно чаще.

Планы, которые красивы на бумаге, хороши, если речь о повторении пройденного (пусть и с небольшими изменениями). Если придется столкнуться с вариациями, а то и вовсе строить новое, они опасны.

По идее, любой новый план должен содержать в себе массу «если». Проблема в том, что с каждой развилкой число «если» будет расти и в конце станет огромным. Чтобы избежать столь громоздкой структуры, мы стараемся не делать план жестким. Как мы только что увидели, такой план загоняет нас в рамки вне зависимости от реальной эффективности.

Методика проект-менеджмента — прекрасный инструмент. Она хорошо проработана и каждый день доказывает свою результативность. Но есть зоны, где ее строгое применение может принести больше проблем, чем преимуществ, и мы должны их знать: это новые проекты с высокой степенью изменчивости.

Однако данная книга посвящена личной эффективности, поэтому дальнейший разговор о планах пойдет в этом разрезе. Когда мы назначаем себе сроки, которые берутся из

жесткого плана, то проставляем их напротив каждой промежуточной цели. Мы же знаем принцип S.M.A.R.T? Цель: построить новый бизнес (подробное описание + численные показатели) к концу текущего года, задействовав ... (далее идет описание плана). Проект насчитывает следующие этапы: структура плана, этапы которого нужно выполнить в сроки (перечисление сроков на каждый этап).

Что мы получим, если будем следовать этому плану? Если карты не сложатся, удача не будет на нашей стороне и все не пойдет как по маслу, самый главный его эффект — хронический стресс и демотивация.

Каждый раз, когда, достигнув очередного этапа, мы обнаружим, что он обошелся нам дороже, чем планировалось, что времени на него ушло больше, что он не дает того результата, который ожидался, мы почувствуем разочарование.

Каждый раз, садясь за работу, мы будем ощущать, как довлеют над нами промежуточные цели, точнее, их сроки. И как трудно нормально работать, когда страшно не уложиться вовремя.

Это вызывает парадоксальный эффект — работать на благо Главной цели становится сложнее и сложнее. Почему так? Очень просто. Организм старается избегать раздражителей и оставаться в зоне комфорта. Когда мы ощущаем, что промежуточные этапы висят над нами дамокловым мечом, они воспринимаются как источник опасности. Одна из трех стратегий борьбы с ней — избегание. Именно поэтому иногда так сложно заставить себя приняться за работу над проектом, который крепко засел в песке.

Второй момент связан с разочарованием. Когда мы достигаем какого-то этапа и выясняется, что он не дал ожидаемого эффекта, то не получаем поощрения. Мы тратили силы, время, работали, старались, а в результате — пшик. На бессознательном уровне это воспринимается как холостая охота. Организм видит, что мы проделали массу работы, а толку нет — ни дичи, ни рыбы, ничего. Он определя-

ет это направление как бесплодное, и мы уже не чувствуем желание делать что-то дальше. Бессознательное считает, что незачем тратить силы там, где нет отдачи. Ведь так можно растратить их полностью и погибнуть, ничего не получив. С энергетической точки зрения это бессмысленно. Поэтому, когда мы задумываемся над проектом, который «не идет», то не ощущаем былого воодушевления (не вырабатывается серотонин, который стимулирует активность).

«Где же выход? — спросите вы. — Как строить планы, чтобы достигать Главной цели вовремя и не сталкиваться с негативными явлениями, которые мы только что рассмотрели?»

Если речь о новом проекте или о том, который сильно отличается от знакомого, гарантии завершить его вовремя и с нужными затратами действительно нет. Есть лишь вероятность, что это получится. Все следующие действия призваны ее повышать. Методика жесткого планирования помогает в таком деле посредственно. То, что будет предложено ниже, — несколько лучше.

Чтобы проиллюстрировать идею с вероятностями, давайте рассмотрим план из четырех шагов. Возможность достижения каждого — 90% (что очень неплохо). Итак, вероятность того, что шаг приближает нас к Главной цели, мы сделаем его вовремя и уложимся в смету, — 90%. Поскольку каждый следующий шаг зависит от предыдущего, нам нужно вероятности перемножить.

$$90\% \times 90\% \times 90\% \times 90\% = \sim 66\%.$$

Если план будет из пяти шагов, на один больше, мы получим 59%. Теперь несложно понять, почему лишь 1% поставщиков американского оборонного ведомства укладывается в сроки. Если задаться целью и посмотреть статистику, окажется, что превышение расходов и времени на выполнение большинства масштабных проектов не лезет ни в какие ворота. Вот примеры, которые лежат на поверхности.

Пример	План	Факт
Новое здание парламента в Эдинбурге	40 млн фунтов	431 млн фунтов
Вторая сцена Мариинского театра	11 млрд рублей	22 млрд рублей
Реконструкция Большого театра	20 млрд рублей	35 млрд рублей
Строительство Сиднейской оперы	4 года и 7 млн австралийских долларов	14 лет и 102 млн австралийских долларов

Значит, чтобы увеличить конечную вероятность, мы должны избавиться от последовательности заранее определенных шагов, которая на самом деле не способствует успешному выполнению проекта, а мешает ему.

Чтобы этого добиться, стоит заняться проработкой нижних уровней плана, а шаги, которые должны последовать за ними, — всего лишь наметить. Придется занять непростую позицию, которую можно описать так: я согласен отбросить все, что мешает моему замыслу, в тот момент как только это станет очевидным. Думаете, просто? вспомните, сколько раз вы бросали книгу сразу, как понимали, что она бесполезна? Мы очень хорошо приучены завершать начатое.

Подобное отношение должно распространяться не только на промежуточные этапы. Главная цель тоже доступна пересмотру. Каждый раз, проводя обзор, мы должны спросить себя, насколько она все еще желанна и необходима? Не попали ли мы в ловушку своей привычки все завершать? Гораздо лучше вовремя распрощаться с ненужным, чем потратить массу сил и времени, чтобы просто по инерции закончить начатое.

Когда Главная цель сформулирована, мы переключаемся на нижние уровни плана. И уделяем внимание возможным вариантам, если что-то пойдет не так.

Отличный пример правильного планирования — альпинизм. У спортсмена есть четкая цель — подняться на вершину до бури или до вечера, или за 5 дней. Он представляет себе гору во всех деталях, формирует подробное видение, идеальную картину. У него есть маршрут, на изучение которого ушло несколько недель. У него намечены промежуточные цели — стоянки, которых нужно достигнуть. Однако посмотрите, как альпинисты идут! Они пробуют каждый шаг. Они пробуют каждый зацеп. Ощупывают каждый камень, перед тем как поставить ногу, и каждый выступ, перед тем как на нем повиснуть. Каждый крюк испытывается на прочность, даже если мы только что его вбили сами. И только когда мы уверены, что ступать безопасно, делаем шаг.

Альпинист не думает, что сейчас зацепится именно за те выступы и будет на вершине через полтора часа. Он видит цель и направление. А конкретные действия определяет сиюминутно.

Движение по проектам должно быть точно таким же. Мы знаем Главную цель, определяем Промежуточные и Направление, а вот конкретные действия прописываем только на ближайшее время. И следующий шаг планируем, только после того как забрались на очередной уступ и теперь ищем, куда бы поставить ногу. Промежуточные цели тоже постоянно оцениваются. Если испортится погода, альпинист не пойдет в бурю к следующему лагерю.

В нашем случае Промежуточные цели отражены в проектных интеллект-картах. Они — детали сиюминутного представления о том, как проект должен выглядеть. Каждый раз, когда мы узнаем что-то новое, они могут меняться. Поэтому для личного планирования настолько важен еженедельный обзор. Он помогает двигаться с максимальной осторожностью и как можно эффективнее.

Постоянно оценивая ситуацию, ресурсы и намерения, мы пересматриваем Недельные и Промежуточные цели и стараемся достичь те, что сохранили актуальность, как можно скорее. Чтобы снизить влияние ошибки планирования, жесткие даты достижения указываются на небольшие промежутки времени: на неделю, 1–3 месяца. Чтобы поддерживать постоянную скорость движения, мы опираемся на Цели недели. Это внушительный фрагмент работы, выполнение которого приближает нас к Промежуточной цели. Определяя Недельные цели, давайте будем реалистичными в оценках. Не стоит намечать то, что вряд ли уложится в месяц.

Неделя — тот срок, на который можно неплохо прогнозировать. Точность таких планов позволяет определить эффективный и выполнимый участок работы. Это предохраняет нас от разочарований и стресса из-за того, что Недельная цель не достигнута или не дала результата.

Если же недельный успех невелик или отсутствует, цель не настолько грандиозна, а затраты не столь большие, мы вряд ли ощутим серьезное разочарование и потеряем мотивацию. Если цель не приблизилась, это лишний повод как следует проверить доводы, по которым она была определена. Возможно, выбранный нами путь — не оптимальный.

Неделя — тот интервал, который дает нам право на ошибку. Гораздо лучше через 7 дней обнаружить, что идешь не туда, и исправиться, чем потратить на это месяц и ощущать сильное разочарование.

Примеры с возвращением домой и попыткой не опоздать на встречу, если сломалась машина, — иллюстрации работы механизма интуитивного планирования. Он отмечает цель, определяет направление, а каждый следующий шаг рождается из предыдущего. Если же заранее загнать себя в рамки, очень вероятно, что возникнут проблемы. вспомните, какие были ощущения, когда тщательно распланированный маршрут в отпуске никуда не годился? Насколько сильно было разочарование и замешательство — что же дальше делать?

Ведь целая цепь шагов под угрозой, оттого что один из пунктов неверен... Давайте прислушиваться к интуиции. В этот раз она показывает отличный пример, о котором стоит помнить.

Задание

Проверьте, нет ли в таск-менеджерах задач, которые зависят от успеха еще не выполненных действий? Если есть — перетащите их в интеллект-карты соответствующих проектов.

Такие задачи относятся к видению «как должно быть, если...» До того как они станут пунктами в Списке дел, нужно будет внести ряд изменений. Не стоит захламлять таск-менеджер тем, что станет актуальным, если не все пойдет по плану. В нем должно быть только то, что действительно будет выполняться.

Ежеквартальный и ежегодный обзоры

Если еженедельный обзор предназначен для гибкого и безопасного движения к целям, то ежеквартальный и ежегодный нужны для того, чтобы их определить. Они помогают найти «болевы́е точки» — цели, достижение которых наилучшим образом скажется на некоем общем замысле. Этим замыслом может быть годовая, двух-, трех-, пятилетний или более длительный план.

Процедура вынесенных в заголовок обзоров похожа на еженедельный, за тем исключением, что наибольший упор приходится на анализ ситуации и выбор точки воздействия, достижение которой даст максимальный результат. Еженедельный обзор в этом смысле менее сложный.

Обзоры следующего масштаба требуют не только такого же подхода, но и выполнения очень важной процедуры — построения Диаграммы текущей реальности (ДТР), т. е. первого логического инструмента Теории ограничений Элияху

Голдратта. Если им не пользоваться, ответ на вопрос «Что предпринять для достижения наилучшего результата?» вы не получите. Следовательно, есть риск расплыться на множество задач без значимого продвижения вперед.

В зависимости от масштаба ситуации, которую приходится анализировать, мы выбираем и периодичность построения ДТР. Для очень быстрого движения делать это понадобится где-то раз в квартал. Для большинства случаев достаточно интервала в полгода-год.

Построение ДТР уберегает от затрат, потому как проясняет взаимосвязи между негативными явлениями и показывает Истинную причину большинства проблем. После того как она найдена, не нужно бороться с симптомами, ведь теперь известно, на что надо направить главный удар. Преодоление Истинной причины становится целью квартала, полугодия или года. И все силы уходят на это, что позволяет добиться их предельно эффективного распределения, ведь при избавлении от причины исчезает и большинство порождаемых ею проблем.

Это очень благодарная тактика, поскольку она не просто помогает двигаться системно, но и очень экономит силы. Особенно актуально применять ДТР в начале года, когда готовится план развития компании на ближайшее время.

ДТР — прекрасный и универсальный инструмент. Его можно применять не только для того, чтобы определить, на что обратить внимание в работе. Он отлично подходит для анализа всего, что касается личного развития, и помогает сдвинуть с мертвой точки ситуацию с лишним весом, режимом дня или занятиями спортом.

К примеру, автору ДТР помогла найти ключ к тому, чтобы сделать рывок длиной в год. За это время произошли серьезные изменения в тренинговой деятельности (я провожу их и в компаниях, и в открытом режиме, причем не только в России), а также в физической форме (стал подтягиваться 22 раза). К тому же ДТР сбалансировала бизнес-модель моей торговой компании.

Чтобы познакомиться с Теорией ограничений Голдратта, отсылаю читателя к Уильяму Детмеру и его прекрасной книге, которая так и называется — «Теория ограничений». К сожалению, для того чтобы разобраться с этим инструментом, потребуется отдельный большой раздел, но в данной книге его представить невозможно. Вместе с тем я призываю к последовательности. Система управления информацией — основа, без прочного владения которой ни планирование на базе интеллект-карт, ни определение точек приложения усилия с помощью ДТР не будут иметь смысла. Без повседневного инструмента мы не сможем методично и спокойно внедрять все изменения.

Как зависимость от планов идет нам на пользу

Каждый день несет в себе сотни вопросов и каждый вопрос — это выбор. А каждый выбор — этап, за которым стоит хоть небольшое, но размышление. Поиск ответа требует усилий. Любой день обещает массу мелких развилок, и все они понемногу пьют наши силы и отвлекают от основного — от развития.

Когда мы думаем, что бы съесть, велика вероятность, что выбор окажется не в пользу здорового блюда (особенно если мы голодны). Каждый раз, колеблясь между полезным салатом и вкусным стейком, мы наблюдаем неравный бой бессознательного и рационального начал. Если мы голодны, бессознательное обычно выигрывает, что не всегда идет на пользу желанию правильно питаться. Рациональное начало берет верх, когда у него много энергии, но разве часто это случается?

Планы — списки уже выбранных путей. Двигаясь по ним, нам не приходится тратить столько же сил, как если бы мы каждый раз задавались вопросом «что делать?» Планы подчиняют мышление, потому что несут в себе соблазнительный путь легкого и незатратного движения.

Красота планирования на короткие дистанции в том, что мы часто осматриваемся и стараемся писать такие списки дел, которые будут как можно более актуальны. Мы учитываем множество факторов и, в конце концов, выбираем Цели недели из соображений проверки главных предположений, бизнес-проектов, идей. Так мы каждый раз проверяем почву ногой на прочность — туда ли ступаем.

Легкость и удобство планирования и использования списков дел, над которыми не нужно думать, в том, что несложно приступить к действию. Не нужно рассуждать, не нужно оценивать, не нужно думать, чтобы начать движение. Достаточно открыть таск-менеджер, бросить взгляд и сразу же приняться за работу.

Списки дел в элементарном виде облегчают жизнь, потому что помогают не тратить время на размышления, когда что-то пора делать. Мы как бы обретаем две ипостаси: человека разумного и человека исполняющего. Когда мы обозреваем задачи, размышляем над тем, какие Цели недели ставить, мы разумны, мы думаем. За нашими плечами опыт, знания, энергия, личные качества — все, чем обладает наше рациональное начало.

Во время работы разум тратит все силы на то, чтобы хорошо выполнить то или иное дело. Мы как бы отстраняемся и наблюдаем со стороны, как действие начинается без бывшего сознательного усилия — оно просто происходит. Нам больше не нужно принуждать себя к тому, чтобы приняться за работу.

Модель «думаю — исполняю» иногда кажется чуждой. Ведь мы к ней не привыкли. Нам проще думать, пока мы что-то делаем, и делать, когда думаем. Однако быстро выполнять и то и другое мы умеем плохо. На рациональное мышление часто остается очень мало сил, и выбор, который приходится совершать постоянно, постепенно становится не очень актуальным.

Когда раз в неделю (или чаще) мы создаем программы действий, по которым сможем идти, как бы не думая, это дает высокую скорость действий и мало утомляет. Мы легко «рас-

стреливаем» задачи без страха и сомнения, с чистым сердцем, зная, что мы делаем правильно то, что правильно придумано.

Глава 10. Цели

Теперь я хочу уделить немного внимания целям. Хоть наша книга сугубо практическая и касается такой узкой темы, как личная эффективность и работа с информацией, вопросы планирования и целей нельзя оставить без рассмотрения. Без них картина будет неполной. Тем более что верное понимание и того и другого помогает избежать массы проблем.

Цели, которые не были достигнуты, останутся в нашей памяти на всю жизнь. Они будут напоминать о себе чувством досады, расходами, затраченным временем, ударом по самооценке, возможно, оценкой других людей. Чем их меньше, тем проще и лучше жить.

Мы плавно двигаемся от предельно технологичной методики ко все более абстрактным (но не менее важным) моделям. От Алгоритма к обсуждению возможных шагов и вероятностей — и вот теперь пришли к тому, что все привыкли называть целью.

Цель — предмет наших стремлений. Цель — то, чего нужно достичь. Сколько еще определений этого слова? А сколько мнений о том, как правильно их формулировать?

Я встречал успешных людей, которые сомневались, верно ли ставят цели. Впрочем, попадались и противоположные примеры — в данном случае люди были убеждены, что у них с целями все в порядке. И для тех и для других есть хорошая новость: подход в достижении целей теперь сводится к технике их формулирования. Правильная цель должна быть актуальна, измерима, достижима... Это знает почти каждый. Почему же не все достигают правильно сформулированных целей?

Умение ставить цель подменилось навыком ее формулировать — облекать в верную словесную форму, делать точное

описание. Тогда как в первую очередь это поиск! Вы не уверены? Читайте дальше.

Главное, что нужно иметь для успешного достижения цели, — **настоящее желание**. Не торопитесь захлопывать книгу. Пожалуйста, вспомните: когда вы не получили то, чего хотели, перестали пытаться или замедлили шаги, насколько вы желали достичь цели? Вообразите шкалу от 0 до 10 и укажите значение. А теперь представьте, как хотели бы спасти родного человека, члена семьи, если бы ему угрожала опасность? Примите это за 10 и скорректируйте предыдущее значение. Теперь оно уже не кажется столь внушительным, не так ли?

Пример, конечно, ужасный, зато контраст легко ощутить. На что способна мать для своего ребенка? На все! В мире нет таких вещей, которые неподвластны силе материнской любви (включая второй закон термодинамики, но женщины это тщательно скрывают). Сколько попыток сделала бы любящая мать, стремясь достичь цели? Столько, сколько нужно было бы для успеха в этом деле. Или она нашла бы лучший способ сделать чадо счастливым.

Вы можете сравнить свое желание сделать бизнес, который не пошел, сменить работу, которая надоела, разорвать отношения, которые пора бы закончить, с тем, что я только что описал? Искреннее желание и стремление, идущее из глубины души, — вот залог успеха в движении к цели.

Вы скажете, что работу, машину, бизнес или смену места жительства так захотеть невозможно — совершенно верно. Потому что работа, машина, дом, бизнес или картина за 20 000 000 долларов — не цель. Это **следствие** того, что вы чего-то достигли. Или **средство** достижения другой, более значимой цели. Вы получили знания, как сделать новый бизнес, и применили их, как следствие — денежный поток. Вы сделали состояние, улучшая жизнь людей, и купили дом или дорогую картину. Вы сделали что-то для этого мира, он отплатил, и часть средств направляется на то, что кажется нам приятным вознаграждением.

Мы начали путешествие по книге с поиска причины того, почему мы умираем от работы. И нашли, что она не в неорганизованности, а в том, что мы не умеем работать с информацией. Это было слепое пятно, зона умолчания, о которой никто никогда не говорил и мало кто знал. К сожалению, та же ситуация с целями.

Формально цель — любой предмет стремлений. По сути, искренне желаемый предмет. Деньги или любой другой материальный объект так страстно хотеть вряд ли возможно. По крайней мере, люди, которые достигли того, что многие принимают за цель (создали корпорацию, заработали состояние, нашли прекрасного спутника жизни), стремились к чему-то другому. А внешний признак успеха оказался лишь следствием.

На пути к целям нет гарантий, но есть вероятность успеха. Что такое вероятность 60%? Это значит, что в 6 попытках из 10 все получится, а в 4 — нет. А 30%? Получится в 3 из 10. Приближение к цели зависит только от одного — здравого смысла и числа попыток. Здравый смысл нужен, чтобы определить, насколько ее достижение возможно (и рентабельно в рамках времени), а за попытки отвечает только искреннее желание.

Чтобы искренне чего-то хотеть, это что-то должно отвечать нашим ценностям и убеждениям. Такая цель помогает добиваться многого и одновременно достигать косвенных целей, увеличивая свои знания, признание со стороны других и благосостояние.

Вы можете сказать, что я говорю о том, что сродни аскезе, требует забыть о жизни и посвятить себя работе. Вовсе нет, я говорю о том, что вызывает яркий интерес (как интеллектуальный, так и эмоциональный) и при этом отвечает нашим ценностям.

Цель, которая захватывает, масштабна. Она может быть масштабна по-разному — распространяться на 30 лет или на несколько, но она всяко больше простого желания дополнительных двух (или двадцати) миллионов.

Поскольку цель велика, она включает в себя ряд меньших целей. Каждая из которых, как правило, самостоятельна. Достижение очередного этапа на пути наверх знаменуется тем, что мы получаем законченный результат, который можно предъявить миру, и он будет признан ценным.

На пути к главной цели мы перебираем варианты, стараемся, учимся, сталкиваемся со многими проблемами и справляемся с ними, накапливаем знания. И когда промежуточный этап пройден, то, что увидело свет благодаря его достижению, обычно уже обладает ценностью и привлекательно для других.

Каждый следующий этап послужит новым камнем для основания общей цели, укрепляя здание и подготавливая очередной шаг наверх. Удивительно, но факт — успех промежуточной цели, которая лежит в канве главного стремления, подготавливает к достижению следующей, помогает, облегчает путь.

Как альпинист, взошедший на плато первого лагеря, становится ближе ко второму, так и на пути к главной цели каждая промежуточная подготавливает последующую.

Какие цели обычно нас окружают? Построить бизнес или сменить работу (получить повышение), создать и обеспечить семью, получить удовольствие от жизни. Если мы пойдем путем альпиниста, то можно представить, что бизнес поможет обрести и содержать семью и принесет удовольствие от жизни. Но в большинстве случаев все происходит наоборот. Работа забирает время и заниматься семьей некогда, а обеспечивать то, чего еще нет, и вовсе невозможно. Или семья не дает заниматься работой, позволяющей иметь достаточно денег. Что остается, так это попытки отхватить у жизни немного удовольствия.

Цели, которые никак не даются в руки, могут лежать вне главного стремления. Чтобы дотянуться до них, приходится все бросать, идти назад или вовсе в другом направлении. Все равно как если бы альпинист, прошедший треть пути в горы, развернулся и отправился нырнуть с аквалангом или пробурить

артезианскую скважину. Вряд ли он заберется на вершину. Цели, которые не уложены в единый вектор, мешают друг другу. Потому как отвлекают от одной, чтобы направить время и ресурсы на работу в другом направлении.

Когда они небольшие и не требуют много времени, это незаметно. Дня хватает, чтобы над всем поработать, и чаю налить и кофе выпить. Но когда жизнь выходит на новый уровень, такой подход неэффективен.

Цели, которые захватывают, удивительно меняют то, как мы воспринимаем мир. Помните прайминг? Когда мы искренне желаем достичь цели, то постоянно настроены на все, что может этому содействовать. Мозг выхватывает информацию отовсюду, мы как будто оказываемся в особом водовороте: в руки падают нужные книги, встречаются необходимые люди, как будто сама жизнь благоволит. Это всего лишь искренний и глубокий настрой фильтрует информацию, что повышает шансы в каждой новой попытке.

Вы можете сказать, что цели, о которых идет речь, — удел немногих. Это не так, ведь каждый из нас по-своему уникален и интересен! Доказано, что интеллект и творчество могут непрерывно развиваться на всем протяжении жизни. Контекст, в котором мы вырастаем, наш культурный опыт, черты характера — все это делает нас непохожими и удивительно ценными для других.

В мире, в котором шесть миллиардов человек, нет людей-копий, мы все разные и все самоценны. Каждый из нас может быть не просто полезен другим, но и способен трудиться в русле своего предназначения. Каждый, кто работает, занимается бизнесом, имеет хобби, уже делает то, что ценно для окружающих. Ведь за это мы получаем зарплату, деньги от клиента, признание родных и друзей. Почему бы не найти то, что еще и пробудит наши самые сокровенные струны души?

В мире есть люди, которые счастливы, оттого что занимаются своей работой. Есть врачи, предприниматели, военные,

педагоги, у меня даже есть один знакомый сварщик. Гении ли они? Нет, обычные люди. Просто в силу случайности заняты тем, что отвечает их устремлениям. Значит ли это, что мы не можем заглянуть в себя и найти цели, которые захватят если не на всю жизнь, то на десяток-другой лет? Если не на десять лет, так на три-четыре года. Захватят искренне, заставят нас просыпаться и ощущать счастье, оттого что мы двигаемся к ним.

Виноваты ли мы в том, что не имеем такой цели? Конечно, нет! По сей день жизнь многих заключается в постоянной борьбе. Когда там думать об истинной цели! Но все больше становится и тех, кто вышел за рамки этой борьбы. Желание сменить работу — не то, что защищает от смерти, а всего лишь попытка разнообразить жизнь и сделать ее немного удобнее. Построить второй (или пятый) бизнес — тоже.

Бывает, что многие достигают стабильности, признания и успеха и не ощущают былого интереса к жизни. Ушла борьба, стало скучно. Развлечения приелись, хочется найти себя, развиваться, заниматься тем, что интересно, приносить пользу.

Цель, которая привела на вершину, помогала получить признание, многому научиться и укрепить материальное положение. Не было одного — она не способствовала самореализации. Но вот цель достигнута, а желание сказать свое слово только-только подняло голову. И теперь поиск цели нужно начинать по новой.

В заключение я хотел бы снова сказать: существует проблема истинных целей и проблема предназначения. Теперь мы знаем о последней. Решение ее поможет тем, кому цели не даются в руки, — они смогут вернуться на тропу успеха. Те, кто ощущает, что им стало немного скучно, снова погрузятся в жизнь в борьбе и творчестве.

Давайте подведем итог.

Достижение цели зависит от числа попыток. Условия, ресурсы и время — критерии, по которым стоит измерять, насколько мы способны взять вершину.

Самый главный способ ее достижения — страстно этого хотеть. Мы будем пытаться и перебирать варианты, пока не получим результат. Точнее, не сможем не пытаться до тех пор, пока все не закончится успехом либо искренним пересмотром цели.

Цели, которые вызывают подобное желание, обычно большие. Они представляют значительную ценность для окружающих. Их достижение сопровождается рядом следствий, которые иногда могут приниматься сторонним наблюдателем за истинные результаты.

Промежуточные цели, из которых состоит большая цель, дополняют друг друга. Успех одной пододвигает нас ближе к следующей. Обычно они тоже имеют следствия материального характера.

Во время движения к истинной цели мы чутко реагируем на все, что к ней относится. Быстрее учимся, находим массу вариантов, встречаем больше людей, которые могут помочь. Мы погружаемся в процесс и живем в нем. Все это повышает вероятность успеха.

Проблемы достижения целей заключаются вот в чем.

- Разные цели могут иметь различные векторы. Работа в одном направлении не помогает, а мешает достигать цели в другом.
- Цель, которая не вызывает страстного желания, легко бросить. Попытались и хватит. А успех мог скрываться в следующей попытке.
- При недостаточно желанной цели мы не ощущаем особый настрой, медленнее учимся, быстрее устаем, работаем над достижением, а не живем им.

Я искренне надеюсь, что книга была вам полезной. Если вам хочется узнать больше о том, как разобраться с целями, вот подборка интересного материала на time4life.ru/goals

Здесь я с вами прощаюсь. На следующем развороте начинается Приложение, в котором вы найдете руководства по

тому, как можно пользоваться календарем, привести в порядок электронную почту и выбрать таск-менеджер.

Стучитесь ко мне в друзья в ЖЖ, Facebook и ВКонтакте, там я выкладываю все самое интересное и полезное о личной эффективности, что удастся найти в Сети. Буду очень рад вас видеть! Всего доброго!

Приложение

Как правильно работать с почтой

Немного статистики

Эксперты компании Good Technology провели опрос среди 1000 сотрудников американских компаний. Он показал, что в среднем они тратят до 7 дополнительных нерабочих часов в неделю для того, чтобы ответить на звонки и электронные письма, связанные с работой.

Было установлено, что 68% сотрудников проверяют свои почтовые ящики до начала рабочего дня (до 8 часов утра), а 40% — после 10 часов вечера. 69% респондентов не ложатся спать, пока не проверят рабочую учетную запись электронной почты. Более того, 57% опрошенных отметили, что залезают в почту во время семейных встреч, а 38% — за ужином.

Вот еще несколько фактов¹:

- 58% онлайн-пользователей начинают свой день в Интернете с проверки почты (ExactTarget).
- Около 25% интернет-пользователей проверяют почту утром, сразу после того как проснулись (AOL/Beta Research Corporation).

¹ Денис Каплунов. Контент, маркетинг и рок-н-ролл. Книга-муза для покорения клиентов в Интернете.

- 70% офисных и наемных работников проверяют почту в течение рабочего дня (AOL/Beta Research Corporation).

Сказать, что это слишком — ничего не сказать. В то время, когда мы разбираем письма, не делается никакой настоящей работы, толкающей нас к чему-то новому. При всей своей привлекательности почта — рутина, болото, погружаясь в которое каждый день, мы сильно снижаем скорость достижения успеха в служебных делах и жизни.

Пусть это не статистика по России, но давайте предположим, что у нас на электронную почту уходит до 30% рабочего времени. По данным хронометража, который мы проводим в рамках аудита рабочего времени предприятий, большинство сотрудников тратят на чтение почты от 2 до 3 часов в день.

В 80% случаев такие затраты могут быть сокращены как минимум вдвое. Для бизнеса это значит, что в неделю мы освобождаем 5 часов на 1 сотрудника, в месяц — 20 часов, в год — 240 часов. Несложно подсчитать, что это 30 рабочих дней эффективного труда.

1 месяц, 1 неделю и 2 дня в год мы теряем просто из-за того, что не обучаем сотрудников (или себя) правильной обращаться с почтой. Еще раз скажу: это цифры только на 1 сотрудника. А если их хотя бы 10?

Пусть средняя зарплата в офисе 40 000 рублей. Если 10 сотрудников не умеют работать с почтой — это потеря 480 000 рублей в год. Неплохая плата за то, что мы не обращаем внимания на электронную почту?

Оставим в стороне сотрудников и вспомним, давно ли мы жаловались, что на важные вещи не хватает времени? На спортзал, интересные книги, учебную литературу, иностранный язык... Что такое 5 часов в неделю? Это:

- 3 дополнительные тренировки;
- 2–3 занятия на курсах иностранных языков;
- 1 книга;
- свободные вечера с родными.

Если подумать, фантазия разыгрывается так, что список вариантов можно продолжать бесконечно. В конце концов, за 10 лет накапливается больше 300 дней жизни! Это же почти год! А мы жалуемся, как быстро проходит время.

Есть всего две причины, по которым это происходит.

Простой способ общения

Нет ничего проще электронной почты. Чтение и ответы на письма на 99% похожи на работу, но являются ей всего лишь на 1%. Наряду с бесконечными совещаниями и встречами переписка — в первую очередь общение.

Электронная почта очень комфортна. Жонглировать письмами не только неумоительно. Это самый легкий способ общения. Куда проще написать письмо, чем позвонить по телефону. Особенно если речь идет о разговоре с клиентами или неприятным собеседником.

Когда пишешь письмо, не нужно стесняться, можно сколько угодно долго его обдумывать, выверять формулировки... Потом к такому общению привыкаешь, и оказывается, что вопросы, которые можно было решить 1 звонком, потребовали 4 дней переписки.

Вспомните, сколько раз вы, закипая от ярости, подходили к сотруднику, потому что дожидались его срочного ответа, а он говорил: я написал, жду, пока мне ответят. Что в этом случае мы думаем? Почему?! Почему нельзя было просто позвонить?!

Когда мы работаем с задачами, то замечаем, что общение по переписке не решает, а только множит проблемы. Если нам нужна не видимость работы, а результат, здесь плохо подходит электронная почта. Если есть вопрос, надо сразу добиваться полного ответа, чтобы продолжить дело. Что происходит, когда общение идет по электронной почте? Письма получают, читают, забывают, их приходится дублировать, и вот мы день, два, три ждем ответа.

Да, есть случаи, когда все должно быть записано. Но будем честными, сколько таких в нашей практике? 3%? 5%? 10%? Что-то мне подсказывает, что не больше. Мы смеемся над «советскими» предприятиями, где докладные записки ходят неделями. А у самих работа затягивается не меньше, потому что мы ждем ответа по электронной почте.

Простой способ создать иллюзию работы

Самая печальная причина, которая вызывает самые печальные последствия, вот в чем. Электронная почта привлекательная тем, что работа в ней проста и создает видимость занятости. Оповещения о новых письмах всегда привлекают внимание и очень сложно удержаться от желания пойти посмотреть, что же там пришло.

Как мы знаем, каждый человек всегда старается заняться тем, что попроще. И электронная почта в этом незаменимый помощник. Когда писем немного, проблемы нет. Зато когда дел становится больше, приходится выбирать между тем, что обернется ростом и развитием, и комфортной работой с электронной почтой.

Если исключить незначительный процент серьезных писем, то лучшее название для работы с электронной почтой — рутина. Это бег на месте, в то время как по эскалатору вас обгоняют более энергичные соперники.

Когда сотрудник «не успел» выполнить важные поручения, можете быть уверены: он ответил на ВСЕ письма в своей почте. Прочитал их по 2 раза, очистил папку «СПАМ», настроил пару новых фильтров и привел в порядок архив электронной почты. Конечно, ведь без стройной системы управления задачами не понять, чем заняться.

Электронная почта привлекательна еще и тем, что как бы сама формирует список дел. Пришло письмо — бери и делай. На то, чтобы прикинуть, чем заняться, не нужно тратить силы. Просто садись и отвечай на письма. Ни тебе работы

над целями, ни составления планов, никаких проблем — открой программу и поехали. Все до нас уже продумано. Вот только где гарантия, что эти дела дадут результат? Где гарантия, что они ведут к цели? Где гарантия, что они помогут сохранить рост и развитие?

Все бы ничего, если бы не время. Самое жесткое ограничение, которое не дает бесконечно заниматься ерундой. Чем больше дел, как рутинных, так и развивающих предприятие, тем лучше и жестче стоит распределять время. Иначе на важные дела его может не хватить.

Нет ничего проще, чем засесть за письма. Иногда, согласись, работа с ними требует напряженных размышлений, однако нет никакой гарантии, что она пойдет вам на пользу. Брайан Трейси говорит, что каждый день стоит заниматься только самыми важными делами. Более того, ежедневно нужно концентрироваться только на 3 самых-самых главных! Если мы начинаем день с просмотра email, считайте, что для этой стратегии он потерян.

Самый легкий способ не закончить важное дело — переключиться на какую-то ерунду, а в конце дня обнаружить, что из нужной работы ничего не сделано, — и открыть почту. Почти все, кого я знаю, хотя бы раз в полчаса заглядывают в электронную почту. Что они там хотят увидеть? Весть, что дядюшка миллионер оставил наследство?

Если это менеджеры по продажам, снабжению или работе с клиентами — никаких претензий. У них заявки приходят по почте. Если речь о руководителях — это проблема. В первую очередь их работа — развитие. И если они начинают день с электронной почты, то с самого утра зарываются в рутину. Но это еще полбеды.

Опасность кроется в ассоциативных рядах. Если мы не знаем, как правильно организовать электронный ящик, то можем зацепиться глазами за начало письма или тему, которые всегда видны в программе, отправиться их читать и потом начисто забыть, чем занимались только что.

Мало того, нередко случаи, когда спустя два часа можно обнаружить себя на другом конце города и понять, что ты вообще не хотел там оказываться. Лет 15 назад шел по телевизору забавный сериал «Альф» (тогда я еще телевизор смотрел). В нем главный герой говорит такие слова: «Я сидел тихо, мирно. Потом проголодался. Открыл холодильник. Дальше — как в тумане».

На 100% похоже на то, как мы уплываем по ассоциациям, когда, отвлекаясь от основной работы, отправляемся проверить электронную почту.

Однажды на коуч-сессии я рассказывал, какую опасность скрывает неорганизованная электронная почта, как легко залезть в нее и потом обнаружить себя на другом конце города. Мой клиент, один из топ-менеджеров компании, работающей в нефтегазовом секторе, на это ответил: «Да что на другом конце города, я так однажды оказался в Хабаровске!»

Причины проблем

Основные проблемы при работе с электронной почтой возникают не столько из-за технической стороны ее организации, а из-за того, что мы не знаем, какие ее две функции нужно разделить. Они следующие:

- Накопитель («Входящие»);
- Архив.

Как не раз было сказано, электронная почта — отличный способ показать, как происходит работа с входящими сообщениями. Все настолько же очевидно, насколько привычно и просто: письма приходят в «Inbox» и лежат там до тех пор, пока мы их не прочитали.

В то время, что они пребывают там непрочитанными, мы заняты другими делами: размышляем над проблемами, работаем над задачами, творим или просто отдыхаем. Самое главное: то, что в этих письмах лежит, не попадает в голову, пока к этому не готовы мозги.

Вторая функция почтового ящика — Архив. К нему мы обращаемся, когда требуется найти нужную информацию: поднять переписку или получить приложенный файл. Соответственно нужна грамотная организация Архива, и надо уметь с ним правильно работать.

Некоторые читатели на этом месте могут сказать, что их архив электронной почты организован великолепно — в нем 200 папок: по клиентам, по контрагентам, по сотрудникам. И все — письмецо к письмецу. Это неплохой вариант, однако можно добиться лучшего результата гораздо меньшими усилиями и не создавая такую объемную структуру.

Большинство проблем возникает из-за того, что эти функции «Входящих» и Архива в почте не разделены.

Пока мы об этом не знаем, то оставляем письма во «Входящих», после того как прочитали. И почту невозможно использовать ни как Накопитель, ни как удобный Архив.

Правильно используем «Входящие»

Папочка «Входящие», она же «Inbox», должна содержать только непрочитанные сообщения. Если письмо уже открыто, там ему делать нечего. То есть по идее во «Входящих» должно быть пусто. Ни прочитанных, ни непрочитанных писем.

Но это в идеале.

Письма поступают каждый день. Масса времени уходит на работу, поэтому редко когда можно похвастать тем, что вся почта обработана и во «Входящих» пусто. Однако стремиться к этому стоит, потому что чистые поверхности, очищенные Накопители помогают лучше сосредоточиться на основной деятельности и продуктивно провести день.

Мы помним, что чем меньше объектов в зоне внимания, тем больше концентрация на каждом из них.

Это значит, что:

- чем меньше во «Входящих» писем, тем лучше можно сосредоточиться на каждом;

- если нет писем, повышается концентрация на текущих делах и задачах;
- если нет писем и текущих задач, мы можем максимально эффективно планировать (или отдыхать).

Чтобы содержать «Входящие» в порядке, достаточно следовать простому правилу: прочитал — убери в Архив. Тогда «Входящие» будут выглядеть, как на картинке. Поверьте, когда вы приведете email в норму, то ощутите, насколько спокойнее и комфортнее себя чувствуешь, когда смотришь на чистый «Inbox».

Архивация

Все, что нужно сделать, чтобы держать «Входящие» в порядке — отметить прочитанные сообщения и убрать их в Архив. В Gmail это сделать легко и просто, там есть специальная функция, которая так и называется — «Архивировать».

При этом почта не сжимается, не уничтожается, не шифруется, а просто перемещается из «Входящих» в папку «Вся почта». Там ее по-прежнему можно найти и полноценно с ней работать, что вряд ли потребуется.

Организуем Архив

Архив электронной почты мы будем организовывать никак. Это не опечатка, не ошибка и не выверт сознания. Вы увидели именно то, что я имел в виду. Мы не приложим никаких усилий, чтобы навести порядок в Архиве электронных сообщений. Не будем тратить ни одной калории, чтобы разложить письма по папочкам. И не потратим ни одной минуты, чтобы понять, как это правильнее всего сделать.

Я видел массу людей и компаний, которые бились над тем, чтобы «выработать оптимальную структуру древа папок в архиве электронной почты». Много раз эта структура создавалась. Иногда громоздкая, иногда просто огромная

(у одной моей клиентки в Outlook было 200 папок!), иногда вполне лаконичная. Но я никогда не видел, чтобы такой системой активно пользовались. И уж тем более не думаю, что найти письмо глазами в древе папок было бы быстрее, чем современными средствами поиска.

Стремление разложить все по полочкам есть в нашей природе. Как и многое другое, у кого-то оно выражено сильнее, у кого-то слабее. Иногда это стремление заявляет о себе настолько, что человек буквально зависает до тех пор, пока не определит, в какую папку нужно положить письмо, с которым он только что работал.



Все, что касается архива файлов, заметок и электронной почты, подчиняется одному наблюдению: на стройную систему каталогов и папок тратится масса времени, чтобы потом НИКОГДА ею не пользоваться.

В тех редких случаях, когда все же приходится искать глазами, все равно гораздо быстрее и проще воспользоваться современными средствами поиска. Поэтому нам абсолютно не нужна система хранения, кроме той, что уже предусмотрена почтовым сервисом или клиентом.

Есть одно «но». Если у вас не Gmail, папку «Архив» придется создать вручную. И так же вручную перемещать в нее всю прочитанную и обработанную корреспонденцию. Если у вас те самые 200 папок — структура, которая организовывалась годами, — не нужно ее рушить. Оставьте как есть или переместите в «Архив». Просто кидайте в него каждое новое письмо или, если у вас Gmail, нажимайте «Архивировать», как только вы его обработали.

Правила работы с файловым Архивом и Архивом электронной почты одинаковы. За тем исключением, что электронная почта содержит достаточное количество ключевых слов и не требует никаких действий при сохранении, тогда как файл мы стараемся называть как можно подробнее.

Правильный поиск

Если по какой-то причине у вас уже были созданы каталоги или ярлыки и настроены фильтры, по которым почта сортировалась автоматически, не ломайте эту систему. Пусть так и будет. Лишь бы соблюдался главный принцип: непрочитанное письмо лежит во «Входящих», а как только оно изучено — попадает в Архив.

Только теперь никаких поисков глазами! Давайте отказываться от старых привычек, которые пожирают время, но не дают никаких плюсов в продуктивности.

Прежде чем пойти дальше, я хочу заранее снять возражения. Привычка — великая сила. Чтобы перейти на что-то новое, нужен веский довод «за» и гарантии безопасности. Довод «за» у нас есть — быстрый поиск и отказ от траты сил и нервов. Теперь доводы безопасности.

Иногда, когда удается быстро найти нужное письмо, возникает большое сопротивление. Если мы ищем письма или файлы глазами, то имеем в голове список критериев, которым нужный файл или письмо соответствуют. В первую очередь, это отправитель и получатель, тема, которой письмо касается, есть ли в нем приложенный файл или нет, в какие даты оно было отправлено или получено.

Обычно поиск выглядит примерно так. Чтобы найти нужное письмо, мы отправляемся в древо папок, которые созданы по признаку контрагентов, сотрудников, руководителей, проектов, поставщиков, клиентов или контактных лиц. Дальше ищем тему и примерную дату письма. Если оно похоже на то, что нужно, заглядываем внутрь, чтобы проверить.

То, что я предлагаю, повторяет данный процесс в точности. Только сортировку писем по критериям мы перекладываем на поисковый алгоритм почтового сервера, который делает это не менее гибко, чем мозг.

Почти каждый почтовый сервис и программа имеют мощнейший механизм поиска, так давайте же им пользоваться. Он поможет находить письма гораздо быстрее и лучше, чем мы, когда ищем глазами. Причем дает очень точные результаты.

Его поле находится над основным окном с письмами и, если ввести там поисковый запрос, то сервис будет искать ключевые слова во всех полях всех писем по всей почте. В большинстве случаев этого хватает.

В остальных же мы пользуемся продвинутым поиском, который открывается по нажатию стрелочки вниз, расположенной в правой части поискового поля рядом с синей иконкой кнопки «Поиск» (обычно значок лупы).

В Gmail есть следующие критерии поиска.

1. Адресат

В 90% случаев папки в древовидной структуре почтового Архива создавались по имени контактного лица или названию организации, с которой велась переписка. Из этих же соображений первыми полями в поисковой форме стоят те, где можно указать отправителя и/или получателя, что очень удобно.

Когда мы ищем письмо нужного человека, то вводим начальные буквы его электронного адреса в верхнее поле, и Gmail сразу подсказывает адреса, в которых они встречаются. Особенно удобно, когда ваша адресная книга тоже есть в Gmail — тогда можно вводить имя или фамилию человека, чье сообщение мы разыскиваем.

Если мы ищем свое письмо какому-либо человеку, тогда задействуем и поле «ОТ» и поле «КОМУ». В первом указываем собственный адрес, а во втором — получателя.

Это настолько популярный способ поднять переписку, что в Gmail даже есть функция «Переписка», показанная в карточке контакта, а также во всплывающем окне, которое появляется, когда мышка наведена на имя отправителя или

получателя письма при просмотре его во «Входящих» или во всей почте.

2. Ключевые слова

Второй очевидный способ — поиск по словам в сообщении. Он используется по умолчанию, если мы не открываем расширенный поиск. Чтобы получить нужные результаты, просто введите ключевые слова в главном поисковом поле (не разворачивая окно расширенного поиска), и увидите все письма, которые их содержат.

Если список окажется слишком узким, в его нижней части можно нажать на ссылку «Попробовать поиск по всем вариантам слов», и тогда программа не будет искать строгое соответствие.

3. Тема

Поиск по теме редко используется в повседневной работе с почтой. Скорее, он нужен, чтобы создавать фильтры, управляющие сообщениями с определенной темой. И может быть хорошей альтернативой, если поиск по ключевым словам дает слишком большую выборку.

4. «С приложением»

Поле «С приложением» — превосходный уточняющий инструмент. Как правило, мы используем его, когда ищем письмо определенного человека, содержащее вложение. Это очень полезная функция и с недавних пор она дополнена опцией — можно указать приблизительный размер вложения.

4. Ориентир по дате

Самый последний по частоте применения фильтр — ориентир по дате. Он нужен, когда мы поднимаем старую переписку, о которой почти ничего не помним, кроме того, с кем и когда примерно она была.

Бывает так, что нужное письмо затеряно в цепочке сообщений с другой темой, фраза, которую мы хотим найти, выражена иными словами, чем мы помним, письмо без вложений и других ярких признаков. Остается сузить параметры поиска, включив фильтр по дате. Сразу скажу, что использовать этот параметр приходится крайне редко, может быть пару раз в год. Но уметь им пользоваться все равно стоит.

С техническими моментами мы познакомились. Теперь на очереди правила работы с электронной почтой. Они способны облегчить жизнь, даже если вы проигнорируете все остальные рекомендации в этой книге. Вы можете не работать с таск-менеджером, не использовать технику элементарных действий, не обращаться к сквозному поиску и все равно ощутить значительные сдвиги, если сделаете изменения, опирающиеся на эти правила.

Первое правило работы с электронной почтой



Не начинайте день с электронной почты!

Дайте себе хотя бы час работы с задачами и только потом займитесь письмами.

Второе правило работы с электронной почтой



Работайте с почтой по часам, ограничивайте себя во времени.

Приучитесь работать с почтой не больше 2 часов в день. А лучше 1 час. Еще лучше — как можно меньше. Вы думаете это невозможно? Тим Феррис тратит на почту 1 час в неделю! Хотя управляет компанией, где работают 200 человек.

Иногда кажется, что на почту не уходит много времени. Обычно это заблуждение, и вот простой пример. Когда я заинтересовался, сколько времени решаю задачи развития, а сколько посвящаю рутине, то сделал аудит. По его итогам выяснилось, что на почту уходило 3 часа! В то время я уже 2 года занимался консалтингом по GTD, вел 3 проекта и считал себя довольно организованным. Аудит времени руководителей и сотрудников в компаниях показывает еще менее вдохновляющие результаты. Поверьте, на почту можно тратить меньше времени!

Третье правило работы с электронной почтой



Держите почту закрытой. Выключите все информеры!

Никаких выскакивающих окошек, открытых окон и уведомлений. Ни на компьютере, ни на смартфоне. Перестаньте постоянно отвлекаться от важной работы на почту!

Мы разучились нормально сосредотачиваться. И как только хоть немного погружаемся в проблему, нам сразу хочется отвлечься, посмотреть новости или проверить почту. Наша психика не терпит интриг и незавершенных дел, а любое уведомление ее создает! Даже если это системное сообщение, все равно хочется его прочитать или скорее удалить.

Отключите уведомления и закройте окно почты. Вы увидите, насколько проще станет работать и насколько улучшится результат такой работы. Не превращайте и без того обширную переписку в чат. Избавьтесь от лишнего общения. 99% руководителей МОГУТ себе это позволить.

Вы боитесь что-то пропустить? Нечто важное? Вот пустой список. Перечислите хотя бы 5 тем или писем, которые требуют мгновенного ответа.

-
-
-
-
-

Если только вы не сидите на продажах и напрямую не общаетесь с клиентами, список будет пустым или полупустым. Меня «восхищают» руководители, которые буквально живут в электронной почте. Они требуют от сотрудников мгновенных ответов (иногда даже в нерабочее время), а потом жалуется на низкую продуктивность. **Невозможно нормально работать, если постоянно отвлекаешься.**

Иногда бывает, что мы ждем письмо, на которое нужно быстро ответить. Иногда из-за этого может встать целый процесс. В таких случаях слепо следовать правилам глупо. Лекарство не должно быть горше болезни. Мы будем применять мягкий вариант.

Если ждешь важное письмо — допускается часто открывать электронную почту и просматривать заголовки. Этого письма нет? Другие не читаем. Закрываем программу или окно браузера до следующего раза. Остальную переписку можно обработать в специально выделенное время. Теперь продолжим.

Правило «Нет времени — не трогай»

Это правило стоит особняком. Почта стала такой привычной, что иногда мы превращаем письма в чат. Бывает, не успеешь отправить письмо, приходит ответ: «Получил, посмотрю утром». Смысл таких писем под большим вопросом. Поэтому давайте будем следовать простому правилу: если на работу с письмами нет времени, не нужно их открывать.

Обычно по теме и первым строкам письма (они видны, даже если оно не прочитано) можно судить, сколько внимания оно потребует. Если в запасе только 10 минут, а писем несколько, стоит уделить время тем, обработать которые мы успеем. «Масштабные» письма лучше просто не трогать.

Правило «Тронул — ходи»

Как и предыдущее правило, это повторяет общую логику действий с Накопителями. Если работа с письмом начата, мы не имеем права пометить его непрочитанным. Если открыли, ему одна дорога — через обработку в Архив.

Конечно, точно рассчитать время не всегда возможно и закончить работу над письмом в один присест не всегда удастся. В таком случае действуем по обычной схеме — записываем элементарное действие в таск-менеджер, а письмо все равно отправляем в Архив. В нем могут быть ценные сведения, которые потребуются для завершения дела. Их можно скопировать в комментарии к задаче в таск-менеджер.

Задание 1

Постарайтесь определить, как часто вы лично (и ваши сотрудники) должны отвечать на письма. Найдите наибольший интервал времени. Установите его как личный и корпоративный стандарт.

Доведите до сведения контрагентов и клиентов, что теперь вы проверяете почту по часам. Это очень важно. Если так не сделать, вас начнут одолевать бессмысленными звонками.

Настройте автоответчик, который расскажет, что письмо получено, и проинформирует, когда стоит ждать ответа. В его тексте напишите свой телефон, чтобы вам могли позвонить, если письмо очень срочное.

Задание 2

Если у вас почта на Gmail

Пожалуйста, выберите все прочитанные письма с помощью специального чекбокса и нажмите «Архивировать»¹, вся почта уйдет в Архив. Если необходимо, повторите эту процедуру несколько раз. Если писем слишком много, выберите «Все письма» в чекбоксе.

Не бойтесь, почта никуда не пропадает. Все, что нужно сделать, чтобы вернуть непрочитанные письма во «Входящие», — зайти во вкладку «Вся почта» (у меня она отображается в основном меню, а у вас, скорее всего, скрыта под словом «Еще») и с помощью того же чекбокса выбрать «Непрочитанные». А когда сверху появится клавиша «Переместить во входящие», нажать на нее.

Если вы пользуетесь Яндекс.Почтой

Войдите в ваш почтовый ящик и обратите внимание на клавишу «Добавить кнопку» (с изображением волшебной палочки). Нажмите на нее и в открывшемся меню выберите клавишу «Архивировать». Так в Яндекс.Почту будет добавлена функция помещения отработанных писем в Архив.

Выберите все прочитанные письма и архивируйте их.

Задание 3

Попрактикуйтесь с поиском. Попробуйте найти давнишнюю переписку с помощью общей поисковой строки и окна расширенного поиска.

Если вы пользуетесь почтовым клиентом

В последние несколько лет веб-интерфейсы почтовых сервисов настолько развились, что по функционалу не уступают самым навороченным почтовым программам. На мой взгляд, почтовые клиенты, которые ставятся на компьютер, годами там живут, накапливают гигантские

¹ Над письмами есть горизонтальная панель с кнопками, чекбокс на ней крайний слева, клавиша «Архивировать» — следующая.

архивы писем и потом начинают жутко тормозить, в ненужный момент выполнять архивирование и медленно включаться, ушли в прошлое.

Сама идея иметь Архив электронной почты на одном компьютере уже атавизм. Это настолько неудобно, насколько громоздко. К тому же делает вас уязвимым в случае поломки компьютера или потери ноутбука.

Вы можете сказать, что IMAP-подключение позволяет иметь единый архив на нескольких устройствах, и будете правы. Но проблемы с медлительностью почтовой программы, у которой большой архив, это не снимает. К тому же использование почтовых клиентов накладывает повышенные требования на производительность офисных компьютеров или ноутбуков.

В общем, вы уже поняли: я всецело за отказ от почтовых клиентов для работы с электронной почтой. Даже если у вас многолетний архив из десятков тысяч писем, он может безболезненно переместиться из почтового клиента в веб-интерфейс сервиса электронной почты.

Подумайте, не пора ли переехать на Gmail? Это самый удобный и безопасный сервис электронной почты.

Рекомендации по почтовым сервисам

Вот несколько почтовых сервисов, которые можно считать подходящими или даже оптимальными:

- Gmail;
- Яндекс.Почта;
- Почта Mail.ru.

Для обзора я беру именно их, потому за ними — более 80% российского сегмента пользователей электронной почты. Это

не значит, что все сказанное ниже нельзя применить, если у вас почта на Yahoo! или другом сервисе. С вероятностью 99% можно, даже если вы пользуетесь таким экзотическим сервисом, как, например, Zimbra.

Gmail

Первым по популярности среди пользователей, которые ценят безопасность, скорость и удобство работы, идет почта от Google. Появившись после известнейших почтовых сервисов от Microsoft и Yahoo!, Gmail очень быстро занял ведущую позицию. Еще в 2012 году, когда во всем мире насчитывалось 2,2 млрд пользователей электронной почты, почти 20% (425 млн) из них выбрали сервис Gmail.

Для частных пользователей и для организаций Google предложил удобнейший веб-интерфейс. Организации получили также почту для отдельного домена, что и послужило причиной взрывной популярности.

Основные плюсы электронной почты от Google:

- высокое удобство использования (usability);
- высокая скорость;
- высокая стабильность;
- высокая безопасность.

Отдельно стоит выделить такой плюс Gmail, как отменная фильтрация спама. По статистике на него приходится до 90% от общего числа электронной почты. Те, кто пользовались корпоративной почтой с не очень хорошей защитой от спама, знают, сколько мусорных писем поступает каждый день. С течением времени их становится все больше и очень часто приходится тратить прилично времени и сил просто на то, чтобы очистить почтовый ящик от ненужных сообщений, не говоря уже о том, что обилие спама дико раздражает.

Gmail избавляет от этой проблемы. Его спам-фильтры работают на очень высоком уровне. Интеграция со службой Google Disk, календарем, менеджером контактов и устройствами на Android делает почту от Google идеальным помощником.

Самой же удобной для нас функцией в Gmail будет возможность архивации прочитанных писем из «Входящих» в раздел «Вся почта».

Яндекс.Почта

Яндекс.Почта ценна тем, что имеет бесплатную версию для корпоративного использования. С недавних пор почта Google для доменов сделалась платной и лучшим помощником малому бизнесу стала Яндекс.Почта. Она имеет классический интерфейс для этого вида сервисов, без каких-либо важных для нас особенностей. Яндекс.Почта, как и Gmail, умеет объединять письма по темам в цепочки, что очень помогает организовать переписку. Еще она привлекательна тем, что позволяет разнообразить дизайн почтового ящика, изменив его оформление (впрочем, как и Gmail). Дополнительный плюс — сервис Яндекс.Диск, в котором можно хранить файлы. Если Google Drive дает пользователю бесплатно 15 Гб, то Яндекс предоставляет бесплатно до 20 Гб.

А вот чем мне не нравится Яндекс.Почта, так это блоком новостей, который не убирается даже инструментом для удаления интернет-рекламы (плагин AdBlock бесплатен и доступен в магазине приложений для Google Chrome). Этот блок отображается слева внизу экрана, как раз под основным меню почтового интерфейса.

Представьте, что вы только что закончили работу с почтой. Можно немного передохнуть, а потом приступить к задачам, а тут взгляд упал на новости. Что будет дальше? Очевидно, если они заинтересуют, следующие несколько десятков минут уйдут на чтение.

Если вы откроете Яндекс.Почту, то можете заметить, что надпись «Сегодня в новостях» подчеркнута красным. А также то, что новости подбираются так, чтобы заинтересовать как можно больше людей. Скорее всего, они смогут нас отвлечь, поэтому для личного пользования я Яндекс.Почту не рекомендую.

Для малого бизнеса она хороша как почта для доменов, потому что снимает все проблемы с организацией, администрированием, мобильным доступом к корпоративной почте. Ну и тем, что бесплатная, разумеется.

Mail.ru

Почта от Mail.ru есть, наверное, у каждого пользователя русского сегмента Интернета. Она — долгожитель почтового рынка нашей страны и именно поэтому имеет такую популярность. Нельзя сказать, что почта от Mail.ru выделяется чем-то особенным. Это обычный почтовый сервис, который по удобству использования остался на уровне 10-летней давности. Однако Mail.ru работает над ним, и потихоньку что-то все же происходит.

Веб-интерфейс почты на Mail.ru мало отличается от такого же у Яндекса и остальных почтовых сервисов, поэтому останавливаться на нем не будем.

Несомненным плюсом стал сервис Облако от Mail.ru, который побил все облачные сервисы для хранения данных, предложив бесплатно 100 Гб. Однако ничто не мешает нам использовать его отдельно.

Также у Mail.ru есть почта для доменов (тоже бесплатная) и нет рекламы, которая проходила бы фильтры плагина (еще раз напоминаю, что он называется AdBlock).

Как работать с календарем

Иногда в списках дел попадают задачи «встретиться с Виктором» или «забрать ребенка из школы». Им там делать нечего, потому что для такого рода записей есть календарь. Этот раздел написан специально для того, чтобы ликвидировать возможную путаницу между задачами и тем, что нужно заносить в календарь, — событиями.

И задача и событие — то, что мы собираемся сделать. На этом сходство между ними заканчивается и начинаются различия.

Иногда можно встретить деление задач на те, которые привязаны ко времени, и те, которые начала не имеют. Порой их называют «жесткими» и «мягкими». Раз задача привязана ко времени, возникает соблазн увидеть ее в календаре. В самом деле, разве не удобно? Смотришь в календарь и видишь сетку, когда и что тебе нужно сделать. Нет, неудобно, и сейчас объясню почему.

Пока задач на день две-три и одна встреча, использовать стандартный планер и писать в него все подряд можно. Это не приносит никаких проблем. Когда задач становится больше (как и встреч), выясняется, что данная стратегия себя не оправдывает. По нескольким причинам.

1. Календарь, при взгляде на который рябит в глазах, больше путает, чем помогает.
2. При его изучении не понять, сколько времени можно посвятить задачам.

Календарь — инструмент, который устанавливает наше расписание. В нем фиксируется то, что жестко привязывает нас к себе и делает занятыми! Задача календаря — дать мгновенный ответ на вопрос: «Можешь ли ты со мной встретиться в понедельник в 15:00?»

Если в календаре записано все подряд, то чтобы понять, назначать ли встречу, понадобится разобраться, где встречи, где задачи, какие можно сдвинуть, хватит ли времени добраться и т. д. Используя календарь для всего подряд, мы удлиняем себе путь из точки А в точку Б, где А — вопрос, а Б — четкий ответ. Этого пути в принципе быть не должно: посмотрел в календарь — и мгновенно ответил.

Как определить, что считать задачей, а что событием? Есть несколько признаков. Первый из них — насколько мы доступны для других во время, которое собираемся отразить в календаре? Если полностью, это не событие, а задача.

От задачи можно отвлечься звонком, визитом, дружеским вопросом.

Второй признак события — точное время начала и фиксированная или почти фиксированная продолжительность. Мы можем записать в таск-менеджер «позвонить Андрею по поводу холодильника» и назначить этой задаче время в 13:40. Однако ничего не случится, если мы позвоним в 13:30 или в 13:50. Но сколько будет продолжаться разговор, заранее сказать сложно. Может быть, пару минут, а может, и все двадцать.

Если же мы договорились с Андреем заранее, что будем созваниваться в 13:40 и закончим примерно в 14:00, это нужно отразить в календаре. И он и вы ждете звонка, и вопросы, которые будут обсуждаться, не допускают, чтобы вас прервали (иначе зачем заранее договариваться о разговоре?). Следовательно, это событие.

Событием окажется любое мероприятие, которое делает нас занятыми, начинается точно в срок и продолжается строго оговоренное время. Перелет — это событие. Мы должны явиться в аэропорт точно в срок и пробудем в пути определенное время. Его нужно отметить в календаре. Равно как и то, если мы забираем ребенка из школы или садика. Нужно приехать вовремя и некоторое время провести с ним. Посещение зубного врача, встреча с партнером, обед, о котором вы договаривались, — все это требует отражения в календаре, все это события.

Задачи — даже те, которые назначаются на определенное время, даже те, для которых вы включаете напоминание, — в календаре быть не могут. Для них есть таск-менеджер, в котором они представлены списком. Некоторые таск-менеджеры, в частности, `doit.im`, позволяют увидеть задачи на календарной сетке¹. Однако это сделано лишь для удобства

¹ Для этого зайдите в Scheduled и в правом верхнем углу поля задач нажмите на иконку переключения вида. Если был выбран список, включится вид отображения на календаре. И наоборот.

быстрого обзора месяца или недели, с целью распределения их по дням. Такой календарь расписание не показывает.

Некоторые таск-менеджеры позволяют синхронизировать задачи и календарь Google. Если вы захотите их сонастроить, то сделайте это определенным образом — разрешите календарям Google отображать список ваших задач. Но ни в коем случае не загружайте в таск-менеджер содержание календарей! Если это произойдет, встречи и задачи в таск-менеджере перемешаются, и работать станет невозможно. В календаре отображение сетки задач можно включать-отключать по желанию, управляя этим через список активных календарей. Тем не менее я не рекомендую увлекаться использованием данных функций.

Главное дело календаря — дать понять, сколько у вас свободного времени, которое можно уделить задачам и текущей работе. Не больше.

Почти все сервисы календарей (календарь Google, календари на базе Exchange) позволяют организовывать собрания и встречи. Для этого предназначена функция приглашений. В календаре Google, например, создавая новую встречу, можно указать электронный адрес человека, и ему по почте отправится приглашение. В зависимости от того, какая ссылка в письме будет нажата, вы увидите: приняли ли его, отклонили или пока не уверены, что смогут прийти.

Приглашение участников на встречу через календарь¹ помогает не только удобно организовать мероприятие (не нужно писать письма или звонить по телефону), но и оберегает от забывчивости ваших коллег. В зависимости от выбранных настроек им придет одно или несколько напоминаний — на

¹ Чтобы пригласить участников на встречу, откройте созданное мероприятие для редактирования. Справа будет поле «Добавить гостей», в которое нужно ввести электронную почту участника. Если она есть в вашей адресной книге Gmail, адрес подставится автоматически, как только вы начнете вводить первые буквы. Если адреса там нет или вы не пользуетесь Gmail, его придется ввести целиком.

электронную почту, в виде SMS или с помощью всплывающего уведомления на смартфоне.

Дополнительно нужно отметить, что тот же календарь Google позволяет давать доступ к нему другим людям. Это значит, что семья, например, может посмотреть, когда вы свободны или заняты, а вы можете видеть календари сотрудников, чтобы управлять встречами более эффективно.

Задание

Пройдите по задачам в таск-менеджере в поисках случайно попавших туда событий. Перенесите их в календарь. Убедитесь, что он синхронизируется с мобильными устройствами (я рекомендую календарь Google). Добавьте гостей во встречи, чтобы календарь разослал участникам приглашения.

Золотой час

В этой книге нет жестких указаний. Все, что в ней есть, — упражнения, которые помогут обрести нужные навыки, чтобы правильно и легко обращаться с делами и потоками информации. Существует ряд стереотипов, которые касаются того, как следует распределять свое время. Например, есть мнение, что успешные люди должны вставать в 4 утра (а также спать на снегу, каждое утро бегать полумарафон и гнуть гвозди голыми руками). Действительно, если встать в 4 утра, до 12 часов больше успеешь. Но и ложиться придется раньше, что не всегда возможно.

Мало спать — плохо. Мозг нуждается в отдыхе. Если его обкрадывать, недосыпать, спать урывками, ничего хорошего ждать не приходится. Мы не сможем поработать в то время, которое вроде бы освободилось. Поэтому, если вы привыкли вставать в 10 или в 11, не надо себя терзать. Спите, как привыкли, и вставайте, как вам удобно. Лишь бы в теле были

силы, а на душе хорошее настроение. Подъем ради подъема никому не нужен.

Я против жестких рамок, против приказов самому себе и условий, в которые можно загнать свое тело. Природа сильнее, и один из главных принципов теории функциональных систем гласит: компоненты, которые начинают работать не в согласии с системой, возвращаются ею на место с превосходящим усилием. Иными словами, тело знает, как ему лучше. Если долго истязать его работой, тело заболит, чтобы добрать необходимый отдых. Вот оно, превосходящее усилие.

Регламенты, которые вы найдете в конце книги, — всего лишь рекомендации по тому, как стоит распределить внимание во время рабочего дня. Время в них указано лишь для примера. Начинать рабочий день в 10:00, если вы привыкли в 8:00 или в 11:00, не нужно! Начинайте, как привыкли, просто ориентируйтесь на предложенную «сетку».

Существует лишь один «полужесткий» совет, который называется «Золотой час». Его суть в следующем.



Первый час работы уделяйте только задачам в таск-менеджере.

Неважно, когда вы начали работать: в 10:00 или в 14:00. Первый час — время, когда тело полно сил и энергии. Мозг «работает» на сахаре крови. Пока мы не успели растратить силы, его уровень высок, а значит, мы полны интеллектуальной и творческой энергии. Когда уровень сахара начнет снижаться, на те же умственные операции потребуется больше времени.

Глюкоза и кислород — два главных компонента, питающих наше тело, а значит, и поддерживающих умственную активность. Если одного из них не хватает, становится сложно сосредоточиться, хочется отвлечься, отдохнуть. При кислородном голодании мысли путаются, сужается поле зрения, падает концентрация. Когда мы голодны, картина

похожа. Впрочем, когда слишком много съели — тоже плохо: теперь энергия уходит на переваривание пищи.

Секты прекрасно знают об этом и устраивают массовые собрания в помещениях, которые плохо проветриваются. В духоте сложно думать так же споро, как на свежем воздухе, а значит, слушателями легче манипулировать.

Золотой час — время, когда мы можем выполнять сложную работу быстрее, чем в любой другой момент. Поэтому правильнее всего посвятить его тому, что двигает нас вперед, — задачам в таск-менеджере, среди которых есть элементарные действия, отвечающие за развитие.

Правило Золотого часа противоречит обычным представлениям о работе. 99,9% сотрудников начинают день с электронной почты. Час, когда мы полны сил, расходуется впустую — минуты уходят на текучку. Начинать день с почты нельзя ни в коем случае.

Регламенты, которые вы найдете ниже, можно не использовать. Можно никак не структурировать день, можно постоянно «зависать» в электронной почте — можно все. Золотой час — то минимальное ускорение, которое все равно будет поднимать корабль на орбиту, даже если все остальные двигатели не работают.

Золотой час — время на то, чтобы встать еще на пару ступенек выше и подняться вверх по лестнице, которая ведет к звездам. Реализовали его? Дальше можно делать все, что угодно. Конечно, лучше придерживаться и остальных рекомендаций. Но если соблюдены хотя бы две — не начинать день с почты и первый час заниматься только таск-менеджером, — этого уже достаточно для того, чтобы ваша производительность повысилась.

Очень желательно во время Золотого часа выключить телефон. Идея в рабочее время расстаться с мобильником всегда кажется крамольной. В конце концов, мобильный телефон нужен для того, чтобы на него всегда отвечали. Как и все остальное, это лишь пожелание, а не жесткое требование.

Подумайте, можете ли вы такое себе позволить? Всего один час утром, но каждый день.

Отключите звук, положите телефон дисплеем вниз, чтобы не отвлекаться на сообщения, и примитесь за работу с таск-менеджером. После первого же дня будет очевидно, насколько эта тактика результативна, насколько она продвигает вперед.

Подумайте, можете ли вы не отвечать на звонки дольше? Если можете — попробуйте поработать несколько дней с телефоном в беззвучном режиме. Если выяснится, что все хорошо, — сделайте это привычным способом работы. Если нет — вернитесь к «тихому» часу утром.

Вне зависимости от того, получится у вас не отвечать на мобильный дольше часа или нет, вы обнаружите удивительный результат — большинство звонков, на которые вы не ответили, окажутся неважными. Когда будете перезванивать, увидите, что люди уже разобрались, или вопрос решился сам собой, или что-либо подобное.

Регламенты

Каждый день

Желательный распорядок дня.

С 10 и примерно до 11:30:

- Прилепляем на дверь или монитор красный стикер.
- Не открываем электронную почту!
- Выключаем звук на мобильном и кладем его «лицом» вниз.
- Читаем задачи на сегодня.
- Если их больше 12 — переносим на завтра все, что возможно.

- Час посвящаем только работе с задачами.
- 5 минут отдаем физической активности (потянуться или пройтись, разминая ладони и пальцы рук).

С 11 до 12:

- Работаем с электронной почтой.
- Даем себе 5 минут, чтобы размяться.

С 12 до 13:

- Занимаемся текучкой (перезваниваем на неотвеченные вызовы плюс остальные вопросы).

С 13 до 14:

- Обед

С 14 до 15:

- Даем себе 5 минут, чтобы размять ладони и пальцы рук.
- Выключаем звук на телефоне и кладем его «лицом» вниз.
- Не открываем электронную почту!
- Работаем с задачами.

С 15 до 16:

- Разбираемся с электронной почтой.

С 16 до 17:

- Занимаемся текучкой (перезваниваем на неотвеченные вызовы плюс остальные вопросы).

С 17 до 18:

- Работаем с задачами с включенным телефоном и зеленым стикером на мониторе или двери.

Многим из нас условия не позволяют подчинить свою работу жесткой структуре. Хотя, надо сказать начистоту, жесткой она выглядит лишь на бумаге. По сути мы всего лишь переключаемся с задач на текучку и с текучки на задачи. Во время работы над задачами выключаем телефон и не открываем электронную почту. Для последней желательно выделить отдельное время и стараться его не превышать. Почта очень похожа на работу, но на самом деле в обмене письмами мало полезного.

Как уже было сказано в разделе об электронной почте, лучше работать с ней строго по часам и уделять четко определенное время. Желательно, как можно меньше. Остальное время посвящать задачам или другой работе.

Какие отклонения от предложенного распорядка можно допустить? Во-первых, у многих сразу вызовет вопросы требование выключить мобильник. Охотно допускаю, что не все способны держать его без звука так долго и перезванивать только два раза в день. Мобильник — тоже привычка. Мы сами нервничаем, когда звоним, а абонент не берет трубку. «Зачем сотовый телефон, если на него не отвечать?!» — думаем в этот момент с плохо сдерживаемым раздражением. Очень возможно, что те, кто будут пытаться вам дозвониться, решат именно так.

Поэтому предлагаю следующее. Во-первых,

- предупредить друзей, родных и коллег, что теперь вы берете телефон только в определенное время. Заверить их, что вы обязательно перезвоните, если вызов остался неотвеченным;
- попробовать поработать так несколько дней. Если ничего не случится, оставить такой режим. Если появятся осложнения, не брать телефон хотя бы в Золотой час, утром;
- если с некоторыми людьми экстренная связь необходима (например, с родными), завести для этого второй номер, который будет знать узкий круг людей. Довести до их сведения, что звонить на него следует, только если что-то случилось.

Во-вторых, если текучки много, можно отказаться от работы с задачами с 14 до 15, оставив ее на утро. При этом все равно держим таск-менеджер открытым, чтобы поглядывать в него и периодически «подстреливать» задачу-другую. Но не открываем электронную почту вне обозначенного времени.

В-третьих, если днем приходится участвовать в переговорах, ездить, то есть тратить время на то, что не дает разо-

браться ни с текучкой, ни с задачами, можно оставить себе только Золотой час. Точнее, нужно оставить. Час на задачи утром, каждый день, 5 дней в неделю, 22 дня в месяц, 250 рабочих дней в году — тот самый ускоритель, который выведет вашу работу на иной уровень и позволит достигать цели при любой загрузке.

Та же логика применима, если дел немного. Когда их мало, это не значит, что нужно 8 часов забить работой. Если текучки почти нет, а цели есть, на них не нужно тратить весь день. Можно сходить на фитнес, поучить язык, погулять. Одним словом, постараться лучше почувствовать жизнь. В этом случае незыблемым правилом будет тот же Золотой час и порционная работа с электронной почтой.

Каждую неделю

- Выберите время, когда вам удобно подвести итоги и сделать еженедельный обзор. Желательно, чтобы это был вечер пятницы.
- Если возможно назначить обзор на определенное время — внесите его в календарь. Если нет — создайте повторяющуюся задачу.
- Откройте карту для еженедельного планирования.
- Откройте таск-менеджер.
- Просматривайте списки дел по проектам и одноименные карты.
- Удаляйте неактуальные цели и задачи.
- Отмечайте в карте еженедельного планирования достигнутые цели выполненными и складывайте их в веточку «Сделано» (очень полезно для того, чтобы иметь правильную самооценку).
- Определите в карте еженедельного планирования новые Цели недели (или Стратегические цели, если они достигнуты). Пользуйтесь для этого картами проектов.

- Занесите в таск-менеджер элементарные действия, направленные на достижение Целей недели, назначьте им даты (если необходимо, то и время) начала.
- Сохраните и закройте карту еженедельного планирования.

Правила хорошего тона в общении

Получайте обратную связь как можно быстрее

Представьте: вы должны выступить перед акционерами, но не можете закончить свою речь, потому что ждете недостающий документ. До встречи полтора часа. Вы выступаете третьим. Документ должен быть у вас еще утром. В нем нет ничего архисложного, простая статистика и краткий отчет о продажах за последний квартал.

Распоряжение вы отдали на прошлой неделе. Сотруднику было прямо сказано, что отчет нужен и важен. Были определены сроки. Вы ясно дали понять, что к сегодняшнему утру все должно быть дважды перепроверено и представлено в лучшем виде. Но пока ничего нет.

До собрания час. Нервно бросаете взгляд на циферблат. Вы рассчитывали получить отчет, прочитать его, вставить слайд в презентацию, прокрутить ее в голове и еще успеть выпить кофе перед выступлением. Начинаете ходить по кабинету кругами, как тигр в клетке. Ладони становятся влажными, вы готовы зарычать и начать грызть ногти.

В конце концов, вы не выдерживаете и отправляетесь в общий офис. Подходите к сотруднику, который должен был подготовить документ, делаете вежливое лицо (внутри бушуют вулкан и ураган Катрина) и уточняете:

— Иван Ильич, будьте любезны, подскажите, почему до сих пор не отправлен отчет?

— Арсений Степанович, у меня все готово, вы просили два раза проверить. Я второй раз аналитику написал, вот теперь жду ответа...

И это с таким невинным лицом.

У вас дергается глаз. Потом другой. Затем оба. Извергается вулкан, проносится ураган. Давление успевает подняться до 220 и опуститься обратно. Ваша выдержка поражает. Все это происходит за одну секунду, и вы очень тихо и вежливо спрашиваете:

— Иван Ильич, вы же знали, что отчет мне нужен утром. Почему нельзя было позвонить?

Вы говорите это спокойно и вежливо (и даже сами удивляетесь своему голосу), но подчиненный улавливает что-то такое, что пахнет в худшем случае расстрелом, а в лучшем — просто увольнением, бледнеет, меняется в лице, хватается за трубку и звонит. Оказывается, аналитик давно все сделал, но пошел покурить, зацепился языком с друзьями и забыл отправить отчет. Через 5 минут вы — счастливый обладатель нужного документа и нескольких новых седых волос.

Конечно, эта история от первой и до последней буквы — выдумка, да еще и как следует преувеличенная. Но дело ведь не в том, насколько она соответствует фактам, а в том, как часто у вас происходит нечто подобное.

Множество раз в своей жизни, работая менеджером, а потом консультантом, я наблюдал конфликты, которые сводились к простой фразе: **ПОЧЕМУ! БЫЛО! НЕ! ПОЗВОНИТЬ?!**

А все только потому, что не используется простое правило. Оно-то и есть первое правило хорошего тона. И звучит так:



Получайте обратную связь как можно быстрее. Если можно позвонить (или просто поговорить) — НЕ ПИШИТЕ!

Поберегите пальцы, клавиатуру, бумагу, природу, работу, часы, зарплату — что угодно. Сделайте небольшое усилие, возьмите телефонную трубку или зайдите в соседний кабинет, позвоните по скайпу, но не пишите! Если разговор важный, его результат можно кратко резюмировать в письме: мол, мы договорились о таком-то, работаем? Помимо этого — не пишите.

Если вы думаете, как повысить эффективность предприятия, можете не внедрять ничего из того, что предложено в этой книге. Просто введите общее правило: получать ответ как можно быстрее. Вы увидите, насколько лучше пойдет работа.

Задание

Введите это правило на уровне компании. В тех случаях, когда нужно зафиксировать все письменно, обяжите сотрудников сначала договариваться устно и только резюмировать на бумаге или в электронном письме.

За один звонок можно задать ВСЕ вопросы и услышать ВСЕ ответы. Чтобы то же сделать с помощью переписки, может не хватить и нескольких дней.

Светофор

Когда постоянно отвлекаешься, что-либо делать невозможно. Мы строим целую систему для работы в информационном море. А часто бывает, что один простой прием может невероятно облегчить жизнь.

Мы привыкли работать в атмосфере свободного и дружеского общения. Но не обращаем внимания, насколько она в ответе за то, что времени ни на что не хватает. Сейчас речь не о разговорах в кафетерии или курилке — это законное право каждого. Речь о другом: когда нам надо поработать, а товарищу хочется поговорить, он почти никогда не задумается, насколько его желание пообщаться вредит нам.

Часто вред очевиден, и мы понимаем, что нужно об этом сказать, как-то намекнуть, чтобы нас оставили в покое и дали спокойно поработать, но как? Страх показаться невежливым, оттолкнуть товарищей или коллег мешает поставить точки над *i* и навести порядок в общении.

То же касается обращения вроде бы по делу. Каждый опытный руководитель знает: когда ему говорят, что дело срочное, это почти всегда не так. 95% срочных дел абсолютно не таковы. Они стали такими лишь по желанию тех людей, кто их нам приносит.

— Срочно! — говорят они и подсовывают документы.

— Срочно, срочно, хорошо! — соглашается опытный начальник и спокойно ставит пометку «разобраться с этим завтра-послезавтра». Он знает, результат понадобится лишь через несколько дней. Когда опытный начальник был неопытным, он убивал вечера и ночи над подобными документами, а назавтра выяснялось, что они не так уж нужны.

Это не к тому, что срочные вопросы не следует решать споро. А к тому, что носитель срочных дел думает, что ему можно всех отвлекать, — ведь дело-то срочное! Конечно, такие гонцы не открывают двери ногой. Но даже робкого стука и говорящей головы в проеме вполне достаточно для того, чтобы прервать работу и размышления.

Чтобы помочь коллегам держать себя в руках и не отвлекать дружеским общением и «срочными» вопросами, давно придумана простая методика под названием «Светофор». Она заключается в том, что вы идете в канцелярский магазин и покупаете там красные, желтые и зеленые стикеры. Затем приносите их на работу и договариваетесь с окружающими: если на двери или на заднике монитора (или другом видимом месте) висит красный стикер, значит, вы очень заняты и никого не хотите слушать. Вообще никого, даже по срочным вопросам. Тревожить вас можно, только если начнется пожар. Да и то, лишь аккуратно вынося из офиса вместе с компьютером, причем так, чтобы это не мешало вам

работать. Желтый стикер означает, что беспокоить вас могут только по срочным вопросам. Зеленый — вы открыты для любого общения.

Тот же принцип работает в обратном направлении. Когда вам несут документы или шлют письма, красный код означает, что ответ требуется в течение десятков минут. Желтый — в течение нескольких часов. Зеленый — в течение нескольких дней. Само собой, система кодов должна быть согласована с бизнес-процессами и доведена до всех сотрудников. Она должна отражать реальную срочность реакции, а не желаемую. Если этого не сделать, все, что к вам приходит, будет помечено кодом **КРАСНЫЙ!**

Технически это сделать элементарно. Разноцветные бумажки или стикеры можно цеплять под скрепку или вкладывать в файл с бумагами. А электронные письма — кодировать прямо в теме. Тогда она будет выглядеть, например, так: «Договор с СевЗапМашСтроем, Желтый».

Кому кот?

Офис в стиле open space, начало рабочего дня. Все только только погрузились в работу. Вдруг звонкий девичий голос на все помещение:

— Ребят, кому котика подарить?

Народ оторопел. Мужчины нервно надели на голову наушники, девушки весело переглянулись и защебетали. Через 20 минут все снова в работе. Работодатель оплатил 20 минут обсуждений новорожденного кота.

Вопрос по работе

Коуч-сессия в московской компании. Кабинет начальника с прозрачными стенами, жалюзи открыты. Мы работаем. Руководитель периодически поглядывает на сотрудников, а они на нас.

Открывается дверь, из соседнего кабинета к сотрудникам заходит коллега, проходит в середину, останавливается напротив одной из девушек и задает вопросы. Та отвечает. Начинается обсуждение. Я наблюдаю. Сидящие рядом прислушиваются, поворачиваются, начинают участвовать в разговоре. Мой клиент выходит из кабинета и еще не успевает ничего сказать, как гость ему бросает: «Мы по работе». На что начальник реагирует: «Пожалуйста, пойдите в переговорку и, если возможно, договаривайтесь заранее. Вопрос касается двоих, а не работают все».

Задание

Проанализируйте общение в вашей компании. Проанализируйте бизнес-процессы. Создайте и внедрите стандарты, которые касаются:

- способов общения по рабочим вопросам: когда созваниваться, встречаться, общаться письменно;
- правил коммуникации по системе «Светофор»;
- правил, которые касаются общения по личным и рабочим вопросам.

Возможные причины сбоя элементарных действий

Пропущен первый шаг

Технология элементарных действий удивительно проста и эффективна. Однако бывает так, что вроде все делаешь правильно, а она не работает. Вроде задача сформулирована верно: она — элементарное действие, а третий день до нее руки не доходят. Не можешь начать, и все тут. Есть ряд причин,

по которым такое случается. Одна — поправимая, другие — не совсем. Начнем с первой.

Чаще всего действие остается невыполненным, а потом долго висит как просроченная задача, потому что оно взято из середины процесса. То есть не является вовлекающим. В таком случае мы смотрим на него и ощущаем внутреннее сопротивление. Чтобы к нему приступить, нужна какая-то подготовка.

Например, задача «отогнать машину в ремонт» может требовать звонка в страховую или покупки нужных запчастей. Если этого не предусмотреть, мы не будем ничего делать до тех пор, пока починка машины не станет совершенно необходимой. То есть не перейдет в разряд «важно и срочно» из «важно, но не срочно».

Так что первое, на что нужно обратить внимание, если мы не начинаем задачу второй день, — правильно ли определено вовлекающее действие. Не пропустили ли мы какие-то шаги, без которых невозможно начать двигаться?

Это была техническая причина, разобраться с которой очень просто. Достаточно обращать внимание на рекомендацию, которая дана выше, и не допускать логических пробелов. Следующие причины сложнее.

Действие относится к личной сфере

Иногда в списках дел можно встретить задачи наподобие «начать бегать по утрам» или «войти в режим». Они абсолютно бесполезны. Методика элементарных действий работает в 90% случаев, а подобные примеры — те самые 10%, в которых она буксует.

Задача «начать бегать по утрам» — не процесс, «влисться» в который можно с помощью элементарного вовлекающего действия. Это серьезные перемены в жизни, которые связаны с крупными изменениями баланса приятных ощущений и физических затрат. Все, что касается собственного

поведения, с помощью элементарных действий исправить нереально!

Задачу можно сформулировать иначе, например так: «подготовить форму для пробежки», но это не даст нужного эффекта. Мы взяли неправильную формулировку и сделали правильной, но она все равно не работает. То, что за ней стоит, требует изменения нашего поведения, а не выполнения какого-то небольшого отрезка работы.

Изменить свое поведение можно. Для этого есть специальная технология, которая хорошо изложена в книге «Прокачай себя». Пять этапов, специальная программа, 90 дней — и есть много шансов, что бег по утрам войдет в обиход, а мы выработаем желаемый режим с правильным временем подъема и отбоя.

Это хорошая новость, потому что в таком случае элементарные действия послужат «мостиком» от намерения к средству, которое работает. В нашем случае можно пойти таким путем: поискать центр, где прививают новые шаблоны поведения, формируют полезные привычки. Хотя с курением, например, все гораздо проще. Достаточно сформулировать себе задачу «Купить и прочитать „Легкий способ бросить курить“», как шансы расстаться с этой пагубной привычкой серьезно подрастут. От себя скажу, что читать ее желательно в один присест, чтобы добиться лучшей запоминаемости и максимального эффекта. Тем более что книжка небольшая.

Если программы изменения поведения недоступны, а книжки «Как ходить в тренажерный зал 3 раза в неделю» в магазине нет, можно пойти другим путем. Мы знаем, что опасность — единственный способ мотивации, который действительно работает. Можно использовать элементарные действия, чтобы загнать себя в ситуацию, которая поставит в жесткие рамки — или в тренажерку, или... (что-то сулящее дискомфорт). Управляемая боль — отличная вещь, она всегда хорошо работает. Смотрите, что я имею в виду.

То, что мы купили, вызывает определенную привязанность. Если за что-то заплачены деньги, мы считаем это ценным. В случае с фитнес-клубом можно пойти таким же путем. Элементарное действие «купить абонемент и оплатить год занятий с тренером, занести их в календарь» — отличный способ, чтобы заранее поставить себя в ситуацию, из которой выйти сложнее, чем в ней находиться. Если мы потратили деньги на абонемент, тренера, связали себя социальным обязательством, да еще занесли тренировки в календарь, бросить это все не так-то просто. Попробуйте, работает!

Задание

Если у вас есть задачи, цель которых — изменить поведение, подумайте, как можно сделать их результативными, применяя принцип управляемой боли, и переформулируйте.

Как с помощью элементарных действий решать творческие задачи

Еще один случай, когда методика элементарных действий может давать сбой, — творческие задачи. На первый взгляд, тут все просто. Если нужно сделать презентацию, пишем: составить план, создать первый слайд, второй и т. д. Но если плана в голове нет, его нужно придумать. А придумать по заказу невозможно.

Иногда в деле написания статей, презентаций, подготовки к выступлениям даже у опытных пользователей системы намечается эффект дедлайна — они ничего не делают до тех пор, пока откладывать дальше уже невозможно. Хотя действие «подготовиться к презентации» могло оказаться в списке дел заранее, а потом «переезжать на завтра» 2 недели.

Если подойти формально, «подготовиться к презентации» — плохая формулировка. Как именно мы будем готовиться? С чего начнем? Вот вопросы, которые помогают

найти верную стратегию. Но они не позволяют приступить к подготовке презентации.

Правильной точкой входа в проблему будет запуск ассоциативных связей на заданную тему.

Если нужно решить творческую задачу (неважно, какую: написать статью, план презентации, сделать дизайн-макет или скреативить нестандартный план), единственный способ, который работает, — использовать действие, вовлекающее в чтение, просмотр или прослушивание информации по теме.

Чтобы «включиться» в творческую работу, нужно вызвать к жизни мысли, которые хоть как-то касаются нужной вам темы. Конечно, можно сидеть за столом и ждать музу, но придет она или нет — большой вопрос. Выйти прогуляться — вариант получше. Однако не факт, что мы не станем думать над более важными, нежели конкретное дело. Способ, который никогда не подводит, связан с возбуждением ассоциаций, которые вовлекают нас в размышления на нужную тему. Звучит мудрено, а на деле очень просто.

Для того чтобы начать работу над творческой задачей, нужно в нее погрузиться. А чтобы это сделать, достаточно:

- перечитать черновики (пересмотреть наброски), которые уже есть;
- почитать, посмотреть, послушать то, что напрямую относится к теме (если предыдущий способ невозможно применить или он не помог).

Результат гарантирован — спустя краткое время мы начнем погружаться в проблему и выдавать идеи, которые послужат основой для статьи, презентации, выступления или книги. Остается малость — записать это в таск-менеджер.

Задание

Если у вас есть задачи, связанные с творческой деятельностью, переформулируйте их так, как предложено здесь. Например, задачу «подготовиться к презентации для

выступления перед учредителями» можно сформулировать следующим образом: «прочитать отчетные документы, данные из которых нужно доложить учредителям» или «просмотреть презентацию выступления перед учредителями за прошлый год».

Как эффективно работать с таск-менеджером

Главное, о чем нужно помнить при работе с задачами, — эффективность работы пропорциональна времени, которое на нее выделено. Чем больше (в разумных пределах) внимания мы уделяем осмыслению предстоящих действий и правильному их распределению, тем проще и легче работать и тем лучше результат.

Однако это общая рекомендация. А есть та, которая относится к повседневной работе с таск-менеджером, когда мы уже определили, какие дела будем делать, и перешли в режим реализации. Она звучит так:



Чем меньше задач в поле зрения, тем выше качество выполнения каждой из них.

Чем меньше задач в списке дел, тем больше внимания можно уделить каждой в отдельности и тем выше концентрация на ней. Соответственно мы быстрее в нее погружаемся, мысленная модель оказывается лучше, исполнение — четче. Идеальное число задач в поле зрения — 2–3. Максимальное — не больше 7.

Однако как быть с тем, что в списке дел, как правило, около десятка задач или даже больше? Что делать, если после ежедневного обзора их осталось 12 и ни одну нельзя убрать? Никаких проблем, следите за руками.

То, что задач должно быть немного в поле зрения, не означает, что их должно быть мало вообще или в списке на сегодня. Как правило, почти все таск-менеджеры позволяют

по-разному сортировать задачи в списках дел и сворачивать неиспользуемые подгруппы.

Соответственно вы можете выбрать метод сортировки, например «по времени начала», и скрывать все, которые стартуют после полудня. Можете использовать сортировку «по проектам» и работать только над задачами одного из них. Можете подобрать задачи «по контекстам» и начать с тех, которые относятся к контексту «звонки» или оценены как «задачи на 1–5 минут». В общем, вы поняли.

Смысл этого простой — если оставлять список задач несвернутым, внимание распределяется на каждую и сложно сосредоточиться на отдельных. Иногда другие могут отвлекать и привести к тому, что мы забудемся и начнем делать несколько дел одновременно.

Возможно, в некоторых таск-менеджерах такой функции нет. Например, в Wunderlist. В тогда мы будем пользоваться «звездочкой», чтобы выбрать одну и только одну задачу, над которой пора начать работу. Отметим ее, появится новый список, в котором будет только она. Нужно переключиться на него, чтобы не обращать внимания на те, с которыми мы пока не работаем. Закончили ту, что начали, — идем в список дел на сегодня, выбираем еще одну, и все повторяется. Этот способ особенно помогает, когда задач больше 7, да еще выдался очень динамичный день. С ним легко сохранять концентрацию и не «потеряться» в хаосе работы.

Обзор таск-менеджеров (систем управления задачами)

Если искать таск-менеджеры в Google или же в каталогах приложений Google Play или App Store, легко запутаться — там их сотни. Управление задачами — настолько «живая»

область, что софт, который предназначен для этого, пишут очень многие студии и энтузиасты.

Сужение поиска, выбор софта только под GTD, тоже не принесет должного эффекта. Чтобы выбрать тот, который нужен, потребуются недели, а то и месяцы. Этот раздел сэкономит вам время. Он расскажет об основных таск-менеджерах, которые, как мне кажется, лучше всего подходят для управления задачами по GTD.

Wunderlist

Пойдем от простого к сложному. Если вы стали пользоваться GTD недавно, обратите внимание на Wunderlist — www.wunderlist.com. Несмотря на абсолютную простоту, этот сервис вполне отвечает запросам начинающих и продвинутых пользователей.

Хоть Wunderlist и зарабатывает на версии для командной работы, их реализация, на мой взгляд, не слишком укладывается в рамки нашей технологии. Поэтому назовем его идеальным таск-менеджером для тех, кто только начал и собирается пользоваться GTD самостоятельно.

Из дополнительных плюсов можно отметить возможность резервного копирования, а также то, что Wunderlist сделал клиенты для всех устройств и операционных систем. Им очень удобно пользоваться вне зависимости от того, какие у вас компьютеры, сотовые телефоны и планшеты. У разработчиков отличный вкус, и они сделали дизайн, который доставляет эстетическое удовольствие. Кстати, функционала бесплатной версии более чем достаточно для комфортной работы одному. Платный функционал потребуется, только если вы захотите пользоваться Wunderlist вместе с сотрудниками и прицеплять к задачам файлы.

Итак, основные плюсы:

- русскоязычный интерфейс;
- только необходимый функционал;

- резервное копирование;
- мультиплатформенность;
- очень приятный дизайн.

Минусы:

- командная работа с задачами по GTD реализована не очень хорошо;
- иногда возникают проблемы с синхронизацией, можно потерять задачи.

Doit.im

Отличный менеджер задач для тех, кого не пугает английскийязычный интерфейс. Подходит для личного использования и небольших команд. Имеет больше функций, чем Wunderlist (хоть и не позволяет прикреплять к задачам файлы). Платная версия отличается от бесплатной только синхронизацией с мобильными устройствами (бесплатная синхронизируется раз в сутки, платная — на лету) и тем, что в бесплатной не получится использовать локальные приложения.

Разработчики позаботились о том, чтобы сервисом можно было пользоваться с любого компьютера и телефона. Есть клиенты под наиболее распространенные операционные системы, а для любителей экзотики типа Linux или Chrome OS подготовлена шикарная браузерная версия. В отличие от Wunderlist технические проблемы в Doit.im не замечены.

Этот менеджер задач подойдет уверенным пользователям GTD из числа тех, кто работает с задачами сам или в небольшой команде. Единственный весомый минус — нет резервного копирования, однако на фоне безупречной работы сервиса он не кажется таким уж значительным. Регистрация доступна по адресу www.doit.im.

Плюсы:

- стабильность работы;
- полный GTD-функционал;

- мультиплатформенность.

Минусы:

- только англоязычный интерфейс¹;
- нет резервного копирования.

Omnifocus

Эта программа считается самой лучшей для ведения задач в GTD. Я не знаю, на что ориентировались составители рейтингов, однако мое мнение таково Omnifocus — навороченная система для самых продвинутых. Вместе с этим есть еще несколько критериев, к которым можно добавить слово «самый». Omnifocus — самая сложная в освоении и самая дорогая программа (для каждого устройства клиент придется покупать отдельно).

Насладиться этим таск-менеджером смогут только пользователи продуктов Apple. Разработчик принципиально не делает версии для других операционных систем. Как и Doit.im, Omnifocus имеет только англоязычный интерфейс. Обладает самым большим руководством для пользователя из всех систем в данном обзоре, которое само по себе может быть ценным пособием по GTD.

Если вы только начали осваивать GTD или считаете себя знатоком, не торопитесь ставить эту программу. Масса функций вовсе не означает, что нужны все. Как правило, используется 15–20% от всего, что заложил разработчик. Если вы не ас, время, которое придется потратить на то, чтобы разобраться с продуктом, превосходит разумные рамки. Скачать можно на www.omnigroup.com/omnifocus.

Плюсы:

- гигантский функционал.

¹ Полное руководство пользователя на русском языке здесь <http://time4life.ru/2775>.

Минусы:

- невозможно освоить без мануала;
- англоязычный интерфейс;
- работает только на продуктах Apple;
- платная версия (придется отдельно платить за клиент для каждого устройства).

Todoist

Это система, которая прекрасно сочетает возможности таск-менеджеров для личного использования и для управления задачами в командах любого размера. Вполне может стать базовой системой управленческой на вашем предприятии.

Todoist имеет простой и понятный русскоязычный интерфейс и русскую справку. Позволяет премиум-пользователям создавать резервные копии, а также получать очень удобные напоминания с привязкой к координатам GPS (напоминалка звонит, когда мы приходим или покидаем заданное место). В Todoist можно работать без подключения к Интернету, если установить одно из множества приложений.

Несмотря на внешнее сходство с Wunderlist, функционал данного продукта шире. В том числе и в области назначения проектов, меток и использования фильтров. Однако это расширение не ради галочки, здесь действительно нужны пользователю возможности. Например, гибкие настройки оповещений и фильтрации задач, что всегда удобно для командной работы. Сайт: todoist.com.

Плюсы:

- русскоязычный интерфейс и справочная система;
- клиенты под 13 (!) платформ, включая почтовые программы и Gmail;
- широкий и актуальный функционал;
- возможность использовать GTD для совместной работы больших команд;

- резервные копии.
- Минусы:
- не обнаружено.

Pyrus

Продукт отечественного разработчика с очень широкими возможностями: позволяет отслеживать задачи, согласовывать документы и налаживать бизнес-процессы. В первую очередь создан для автоматизации документооборота и бизнес-процессов и во вторую — для управления по GTD.

Имеет приятный дизайн, не перегруженный картинками. Предоставляет русскоязычную техподдержку по телефону. Очень подкупает открытость компании, которая прислушивается к своим пользователям.

«Изначально мы разрабатывали Pyrus для управления несколькими собственными проектами, — рассказывает создатель приложения Максим Нальский. — Мы хотели получить альтернативу корпоративной электронной почте. Почта — не самое удобное решение для командной работы: в ней нельзя установить ответственных и дедлайны по конкретным задачам, уследить за нитью длинной дискуссии, настроить процессы. Кроме того, в почте невозможно отписаться от общих дискуссий, не говоря уже о проблемах с безопасностью, спамом, рассылками и уведомлениями. Мы решили создать коммуникационную среду для командной работы, избавленную от этих недостатков. Наша главная цель — уменьшить количество работы и увеличить эффективность и скорость взаимодействия в командах любого размера. И нам это удалось».

Сервис не имеет клиентов для настольного компьютера, зато у него есть прекрасный веб-интерфейс, с которым можно работать в любом современном браузере. Мобильные приложения Pyrus на iOS, Android и Windows Phone

функционируют при отсутствии связи с Сетью (синхронизируясь, как только соединение восстановлено). Например, во время полета в самолете, пока Интернет недоступен, вы можете работать с задачами, и после приземления они автоматически уйдут адресатам. Главный плюс — полнофункциональная бесплатная версия для команд с числом участников не больше 12. Компания очень трепетно относится к надежности, дублирует данные в различных дата-центрах в разных странах, что гарантирует бесперебойную работу.

Несмотря на относительно молодой возраст (компания 2 года), Pyrus выбрали более 100 000 пользователей из России и США. Зарегистрироваться можно по адресу pyrus.com.

Плюсы:

- интерфейс на русском языке;
- техподдержка по телефону, справочная база;
- функционал для автоматизации бизнес-процессов и документооборота;
- возможность управления задачами по GTD на больших предприятиях (до нескольких тысяч сотрудников);
- бесплатная полнофункциональная версия для команд до 12 участников;
- клиенты под iOS и Android;
- интеграция с популярными облачными хранилищами Box, Google Drive и Dropbox;
- легкие настройка и использование.

Минусы:

- нет клиентов для десктопа (минус условный, т. к. браузерной версии для комфортной работы достаточно);
- не очень широкий функционал для управления задачами по GTD (минус исчезнет, как только разработчики добавят push-уведомления о напоминаниях по задачам).

LeaderTask

Еще один отечественный таск-менеджер. В отличие от всех предыдущих продуктов не имеет браузерной версии (на момент написания книги компания готовилась ее запустить).

LeaderTask позволяет управлять задачами на предприятии, «цеплять» к ним файлы и контакты. Единственная из всех в этом обзоре система, которая имеет версию для локальной сети. Компании, озабоченные безопасностью IT, могут посчитать это важным.

Вот что говорит Евгений Морозов о своем продукте:

1. *LeaderTask идеально подходит для менеджеров всех звеньев, начальников отделов, руководителей проектов, собственников бизнеса и просто занятых людей. Продукт можно использовать как в личных целях (для эффективного управления своими делами), так и в рабочих (для раздачи и контроля поручений).*
2. *Ключевые особенности LeaderTask: 1) автономный режим (можно управлять задачами даже без подключения к Интернету); 2) поддержка систем тайм-менеджмента: GTD, Автофокус, Do It Tomorrow и т. д.; 3) применение во всех сферах деятельности 4) бесплатные приложения под iPad/iPhone и Android.*
3. *Главные функции: создание списков задач на день/неделю/месяц/год, организация задач в деревья, создание напоминаний для важных задач, управление проектами, хранение контактов, возможность фильтрации задач по нескольким параметрам, визуальное выделение задач (маркеры и ярлыки), хранение файлов, поручение задач коллегам и друзьям.*

Адрес: LeaderTask.ru.

Плюсы:

- русскоязычный интерфейс;
- русскоязычные справочный центр и техподдержка;

- большой функционал;
- возможность установки в локальную сеть компании;
- совместная работа с задачами;
- клиенты под мобильные устройства на iOS и Android;
- браузерная версия (вышла в 2014 году).

Минусы:

- нет десктопных клиентов под Mac OS;
- несколько устаревший интерфейс.

MS Outlook

Outlook как система управления задачами используется крайне редко, что неудивительно. Мало где это можно сделать менее удобно. Однако бывает, что в компаниях запрещается устанавливать посторонний софт, а политика безопасности не разрешает пользоваться сторонними сервисами. В таком случае Outlook на базе Exchange — единственный выход из ситуации.

Для iPhone и Android придется использовать специальные клиенты для управления задачами на Exchange. Их настройка по силам только продвинутым пользователям либо системному администратору.

iPhone и iPad	Android	Winmobile
TODO for Exchange	TaskSync for Exchange	Стандартное: Outlook или Задачи

Плюсы:

- единственный выход в условиях жестких ограничений на установку стороннего ПО и использования сторонних сервисов.

Минусы:

- сложно настроить, неудобно пользоваться и т. д.

Резюме

Если вы хотите пользоваться GTD самостоятельно и доверятье разработчикам заботу о безопасности, рекомендую обратить внимание на Todoist. Он прост в освоении, а также легко расширяется на команду любого размера. Кто знает, сколько людей будет в вашей сети контактов или бизнесе. Лучше подключить их к вашей системе. Та же рекомендация действует, если вы хотите внедрить GTD на предприятии.

Если задача — не просто управлять задачами по GTD, а создать систему коммуникации, которая позволит компаниям ускорить и удешевить бизнес-процессы, однозначная рекомендация — Purgus. Благодаря ему вы сможете преобразить компанию или отдел и превратить их в швейцарские часы. Несколько очень полезных статей о настройке системы коммуникаций и управлении на основе бизнес-процессов можно найти по адресу time4life.ru/process. Кстати, там вас ждет подарок!

Если вы убеждены, что настоящая безопасность достигается, только когда данные находятся внутри локальной сети компании, вам нужен LeaderTask. Он подойдет для корпоративного управления задачами, контактами и календарями. Вы сможете купить версию для локальной сети и установить закрытую систему только для собственных сотрудников.

Уважаемый читатель!

Если вы хотите попасть на тренинг
Николая Додонова,
такая возможность у вас есть.

В Санкт-Петербурге регулярной
организацией таких тренингов
занимается тренинг-центр
«Свой Бизнес».

Звоните и узнавайте
о ближайших датах тренинга:
тел.: 8-911-716-41-11

Тренинг-центр «Свой Бизнес»
www.svoy-biz.ru



Нет времени ходить по магазинам?



наберите:



www.piter.com



Здесь вы найдете:

Все книги издательства сразу
Новые книги — в момент выхода из типографии
Информацию о книге — отзывы, рецензии, отрывки
Старые книги — в библиотеке и на CD



**И наконец, вы нигде не купите
наши книги дешевле!**

Николай Додонов
Антитайм-менеджмент

Заведующая редакцией

В. Малышкина

Ведущий редактор

Л. Неволainen

Художник

М. Бойков

Художник обложки

В. Шимкевич

Верстка

М. Жданова

Корректор

Л. Казарина

ООО «Прогресс книга», 194044, Санкт-Петербург, ул. Радищева, д. 39, литер Д, пом. 415
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014,
58.11.12 — Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Подписано в печать 19.01.15. Формат 60x90/16. Усл. п. л. 18,000. Тираж 2000. Заказ

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета
в типографии филиала ОАО «ТАТМЕДИА» «ПИК «Идел-Пресс».
420066, Казань, ул. Декабристов, 2. E-mail: idelpress@mail.ru



**ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
предлагают профессиональную и популярную литературу по различным
направлениям: история и публицистика, экономика и финансы, менеджмент
и маркетинг, компьютерные технологии, медицина и психология.**

РОССИЯ

Санкт-Петербург: м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва: м. «Электrozаводская», Семеновская наб., д. 2/1, стр. 1
тел./факс: (495) 234-38-15; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж: тел.: 8 951 861-72-70; e-mail: voronej@piter.com

Екатеринбург: ул. Бебеля, д. 11а
тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42; e-mail: office@ekat.piter.com

Нижний Новгород: тел.: 8 960 187-85-50; e-mail: nnovgorod@piter.com

Новосибирск: Комбинатский пер., д. 3
тел./факс: (383) 279-73-92; e-mail: sib@nsk.piter.com

Ростов-на-Дону: ул. Ульяновская, д. 26
тел./факс: (863) 269-91-22, 269-91-30; e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара: ул. Молодогвардейская, д. 33а, офис 223
тел./факс: (846) 277-89-79, 229-68-09; e-mail: samara@piter.com

УКРАИНА

Киев: Московский пр., д. 6, корп. 1, офис 33
тел./факс: (044) 490-35-69, 490-35-68; e-mail: office@kiev.piter.com

Харьков: ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10
тел./факс: (057) 7584145, +38 067 545-55-64; e-mail: piter@kharkov.piter.com

БЕЛАРУСЬ

Минск: ул. Розы Люксембург, д. 163
тел./факс: (517) 208-80-01, 208-81-25; e-mail: minsk@piter.com

✉ Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству зарубежных торговых партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок
Тел./факс: (812) 703-73-73; e-mail: spb@piter.com

✉ Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов
Тел./факс издательства: (812) 703-73-72, (495) 974-34-50

✉ Заказ книг для вузов и библиотек
Тел./факс: (812) 703-73-73, доб. 6250; e-mail: uchebnik@piter.com

✉ Заказ книг по почте: на сайте www.piter.com; по тел.: (812) 703-73-74, доб. 6225
