

7 глав
о тайм-менеджменте
из лучших бизнес-книг

«Самым важным в Scrum является ориентация на клиента — заказчик должен получить то, что хочет, вовремя и с минимальными затратами».

УЛЬЯНА САМОЛОВА, ПРЕЗИДЕНТ SAMOLOV GROUP

SCRUM **Рево-** **люцион-** **ный** **метод** **управ-** **ления** **проектами** **ДЖЕФФ САЗЕРЛЕНД**

Глава четвертая

ВРЕМЯ

Время — главный ограничитель всех человеческих устремлений. Время имеет отношение ко всему: сколько мы работаем; как долго приходится заниматься разными вещами; насколько мы успешны. Неумолимый и необратимый ход времени формирует наше видение мира и нас самих. Британский поэт XVII века Эндрю Марвелл писал:

Коль Божий мир на больший срок
Нам щедрый выделил бы рок...

Будь так, мы могли бы достичь всего. Но ощущение собственной смертности довлеет над каждым шагом. А разве может быть иначе? Мы знаем, что наше время ограничено. И если это так, то не худшее ли преступление — тратить его впустую? Попробуем, по совету Марвелла, что-то совершить:

...Солнце сим
Остановить нам не дано,
Но пусть побегает оно^{1*}.

* Эндрю Марвелл. «Застенчивой возлюбленной», пер. Иосифа Бродского.

Однако как это сделать? Легко, зажигая толпу, кричать с трибуны: *Carpe diem!** — но как на практике осуществлять такой призыв? Огромный объем работы диктует людям, что надо сесть, согнуться в три погибели и приготовиться трудиться день и ночь. «Не думайте о внешнем мире, — говорят нам наши боссы. — Забудьте о детях, серфинге, кстати, и об ужине тоже, — просто работайте, работайте еще усерднее, и будет вам вознаграждение. Вы продвинетесь по службе. Заключите блестящую сделку. Завершите свой проект».

Я ничего не имею против повышений, сделок и проектов, но совершенно отвратительно, когда люди работают подобным образом. Мы не умеем концентрировать внимание, проводим в офисе намного больше времени, чем того требует дело. Мы из рук вон плохо оцениваем сроки работы. Сейчас я говорю обо *всех* людях — видимо, мы так устроены.

Когда я взялся за разработку методики Scrum, у меня и в мыслях не было создавать новый процесс развития. Я лишь хотел собрать воедино результаты проводившихся на протяжении многих десятилетий исследований о том, в каких условиях люди могут выполнять работу лучше всего, и воссоздать эту обстановку. Я мог позаимствовать любые самые удачные идеи, попадавшие на моем пути, поскольку считал нужным объединять лучшие системы. Незадолго до первого настоящего запуска методики Scrum в Easel в 1993 году я работал в компании, находившейся в нескольких кварталах от исследовательской лаборатории МТИ Media Lab, и я украл у них идею, которая стала ключевой концепцией Scrum, — идею спринтов.

СПРИНТ

В начале 1990-х годов Media Lab постоянно предлагала разнообразные интересные продукты. В те времена, когда зарождался интернет, они делали все: от роботов до электронных чернил, благодаря которым стали

* *Carpe diem* (лат. досл. «лови день») — фраза из Горация («Оды», I, 11, 7–8), ставшая крылатым выражением «лови момент».

возможны современные электронные книги. Это была потрясающая эпоха. Я старался брать на работу студентов, прошедших эту лабораторию, поскольку они фонтанировали идеями, были способны делать невероятно крутые вещи, но самое главное — могли создавать их очень быстро.

Скоростью они были обязаны стратегии, которую Media Lab применяла ко всем своим проектам. Каждые три недели любая рабочая группа должна была демонстрировать коллегам, над чем она сейчас работает. Это был открытый показ, прийти посмотреть мог любой. И если выяснялось, что пробная версия не отличалась ни эффективностью, ни особой крутизной, руководство лаборатории проект закрывало. Немедленная критическая оценка работы была особенно важна — именно она заставляла студентов работать еще быстрее и создавать невообразимые вещи.

Теперь вспомните все проекты, над которыми вы работаете. Готов спорить, вам нечасто приходится выслушивать профессиональные мнения об их достоинствах и недостатках до момента их завершения — на что уходят месяцы, а порой и годы. Вы можете месяцами работать в совершенно неправильном направлении и даже не подозревать об этом. Таким образом, вы как частное лицо тратите впустую свою бесценную жизнь, а как деловой человек рискуете деньгами и успехом. Я постоянно наблюдаю подобные вещи: компания тратит годы на работу над проектом, который вначале казался отличной идеей, но к моменту, когда он подходит к финишной черте, рынок претерпевает существенные изменения. Чем раньше вы начнете показывать продукты заказчикам, тем быстрее они сообщат вам, делаете ли вы то, в чем они заинтересованы.

Когда я впервые стал использовать методику Scrum в Easel, то заявил главе компании, что не собираюсь рисовать подробные и цветистые диаграммы Ганта. Я уже приводил выше наш разговор, и по нему вы помните, что он не хуже меня понимал, насколько они бесполезны.

— Ладно, — сказал он. — А что тогда вы мне покажете?

— Каждый месяц будем демонстрировать очередную часть программы. Не нечто туманное, что начнет работать лишь в конце проекта. Не какой-то фрагмент архитектуры, а действующий кусок программного обеспечения, который заказчик сможет реально использовать. Полностью разработанную функцию.

— Отлично. Давайте так и сделаем, — ответил он.

Именно тогда моя команда начала практиковать спринты. Мы так назвали короткие этапы разработки, потому что слово *sprint* означает «бег на короткую дистанцию», то есть что-то интенсивное, максимально быстрое. Мы собирались решить задачу за короткий срок, а потом остановиться и посмотреть, что получилось.

Команда WIKISPEED — это группа компаний, основанная человеком по имени Джо и с удивительной фамилией Джастис*. Они производят автомобили. Машины, проезжающие более ста километров и тратящие менее трех литров топлива, допущенные к эксплуатации на автодорогах, получающие пять звезд на аварийных испытаниях, развивающие скорость до 225 километров в час и стоящие при этом дешевле Camry. WIKISPEED продолжает постоянно улучшать свой автомобиль. Если вам захочется его приобрести, то нужно лишь перечислить на их счет через сайт wikispeed.com двадцать пять штук — и через три месяца машина ваша. Как они достигла всего этого? Они освоили Scrum. Как многие лучшие на сегодняшний день команды, WIKISPEED работает, идя от одного недельного спринта к другому. Команда собирается каждый четверг. Разработчики просматривают объемный «бэклог спринта», то есть список отобранных задач, которые нужно решить: от разработки дизайна панели приборов до проверки работы поворотников. Они определяют приоритетность задач, а потом говорят, глядя на этот список: «Ну ладно, и сколько задач мы можем выполнить за эту неделю?» Под «выполнить» подразумевается действительно сделать — как следует и до конца. Новые функции работают. Машина ездит. Каждую неделю. Каждый спринт.

Если заглянуть в любой четверг в берлогу команды WIKISPEED к северу от Сиэтла, вы обнаружите там замечательно организованный хаос настоящей мастерской. Всюду ящики с инструментами, пилами, электроникой, крепежами, ключами. В углу — ЧПУ-роутер, рядом, в третьем отсеке, — полусобранная рама автомобиля. Сверлильный и загибочный станки замерли в сторонке с нетерпением, как щенки, ждущие, когда с ними поиграют. Над рамой в день нашего визита мы видим фотографию человека,

* *Justice* означает «справедливость, законность».

который покупает эту машину, — его зовут Тим Мьер. Он увлекается скалолазанием, любит чипсы и сидр. Ему не нравится, когда он не в курсе происходящего или когда ему не оставляют выбора. По выходным он за городом, а каждый понедельник вечером ходит танцевать в «Трактор».

Впереди, в первом отсеке, стоит первый автомобиль, созданный командой WIKISPEED, — машина, принимавшая участие в конкурсе XPrize с призовым фондом в десять миллионов долларов, проводящемся среди автомобилей, расходующих на сто километров не более трех литров топлива. Команда WIKISPEED вошла в первую десятку, выиграв у сотни соперников из крупных автомобильных компаний и университетов. В результате они были приглашены в 2011 году на автосалон Detroit Auto Show, где их продукция была выставлена в первом ряду, между автомобилями Chevrolet и Ford. Теперь эта машина — их испытательный полигон для новых идей.

Рядом с автомобилем — белая лекционная доска почти четырехметровой высоты и длиной во всю стену. На ней приклеены многие десятки стикеров — неотъемлемый атрибут скрам-команды. На каждой яркой бумажке написана задача, которую нужно выполнить: «Просверлить отверстие для модульной рейки рулевого механизма»; «Подготовить модель внутреннего дизайна»; «Установить внутреннюю обшивку крыла для защиты от брызг, летящих с колес».

Доска поделена на несколько колонок: «Бэклог»; «В работе»; «Сделано». Перед каждым спринтом члены команды WIKISPEED наклеивают в колонку «Бэклог» столько стикеров с задачами, сколько, как им кажется, они могут выполнить за неделю. В течение недели кто-то из команды возьмется за какую-либо задачу и переклеит стикер в колонку «В работе». Когда задача будет выполнена, стикер переместится в колонку «Сделано». Каждый член команды в любой момент может видеть, над чем сейчас работают остальные.

Обратите внимание на важнейшую деталь: ничто не переносится в колонку «Сделано» до тех пор, пока эта часть проекта не будет опробована клиентом. Другими словами, вы можете *проехать* на своей машине. И если, сидя за рулем, будущий хозяин скажет: «Эй, поворотники не включаются», — то с этой проблемой разберутся в следующем спринте.

Спринты часто называют «временными промежутками». Они имеют определенную продолжительность. Вы не можете сначала сделать недельный спринт, а потом трехнедельный. Нужно быть последовательными. Ваша цель — установить рабочий ритм, при котором люди будут знать, сколько работы они смогут выполнить за определенное время. Нередко объемы работ потрясают их самих.

Еще один важнейший аспект спринта: как только команда утверждает список требований, задачи из этого списка «блокируются». Никто не имеет права их менять или вносить добавления. Позднее я подробнее остановлюсь на причинах такого запрета, но пока просто запомните: если вмешиваться и отвлекать команду, ее работа существенно замедлится.

Первые спринты, как только я начал использовать в работе методику Scrum, были четырехнедельными. Когда первый спринт подходил к концу, мы поняли, что можно было бы успевать больше. Именно тогда мы каждый день смотрели видеозаписи «Олл Блэкс», на которых новозеландские регбисты исполняют хаку, а потом на поле прорываются сквозь оборону противника. *«Почему мы не такие?»* — спрашивали мы себя. — *Почему в нас нет такого боевого духа?»* Мы не хотели быть просто хорошей командой, нашей целью было стать лучшими. Как этого добиться? И снова ответом оказалась простая идея, которую мы тоже позаимствовали у других, — ежедневные собрания на ходу.

ЕЖЕДНЕВНЫЕ СОБРАНИЯ НА ХОДУ

Возле одного города, назвать который я не могу, в компании, имя которой я обязан хранить в тайне, каждый день собирается группа людей и размышляет над проблемой, как отправить людей в космос. Поскольку космические корабли по сути своей не что иное, как межконтинентальные баллистические ракеты с человеческой начинкой, данная частная инициатива окружена определенной секретностью. Кроме того, речь идет не о причудах миллиардера, а о *серьезном бизнесе*. Сейчас, когда я

пишу эти строки, еще один частный корабль уже во второй раз совершил стыковку с Международной космической станцией. Таких возможностей сегодня нет даже у американского правительства.

Однако в этом конкретном здании в этот конкретный день конкретная группа людей пытается решить вопрос, какого размера должен быть блок, содержащий авиационное оборудование ракеты. Оборудование, которое сообщает ракете, куда ей направляться и как туда долететь. Вам будет легче, если все сказанное вы представите в виде «мозга» ракеты.

У этих ребят две группы по семь человек. Одна занимается оборудованием, другая — программным обеспечением. Каждый день и та и другая группа собирается перед белой доской во всю стену. В точности как у команды WIKISPEED, на доске три столбца: «Бэклог»; «В работе»; «Сделано». В столбцах перечислены только те задания, которые группа должна выполнить за этот спринт. Задачи самые разные: от работы с кем-то из полудюжины поставщиков специализированных микросхем до решения проблемы взаимодействия акселерометра с остальным кораблем. Скрам-мастер задает каждому участнику группы три вопроса.

1. Что ты делал вчера, чтобы помочь команде завершить спринт?
2. Что ты будешь делать сегодня, чтобы помочь команде завершить спринт?
3. Какие препятствия встают на пути команды?

Всё. Я хочу сказать, что на этом собрание заканчивается. Если на него уходит более пятнадцати минут, вы неправильно его проводите. Задача таких встреч в том, чтобы вся группа была в курсе, кто чем занимается в этом спринте. Все ли задачи будут выполнены вовремя? Есть ли возможность помочь участникам группы преодолеть помехи? Команда работает автономно — никто не распределяет задания сверху; *они всё делают сами*. Нет подробных отчетов руководству. Любой руководитель или член другой группы может зайти, взглянуть на скрам-доску группы, занимающейся авиационным оборудованием, и увидеть, что к чему.

Когда моя первая группа разбиралась с вопросом, как им стать такой же мощной командой, как «Олл Блэкс», за полезной информацией все обратились к книгам. Ребята хотели выяснить, каким образом лучшим проектным группам удавалось все делать быстро и качественно. В те годы в области разработки программного обеспечения ситуация была довольно удручающей, поскольку из года в год впустую тратились многие миллиарды и на каждый проект уходило немыслимое количество лет. Но в этой безрадостной ситуации был свой положительный момент: умные люди не пожалели своего времени и досконально изучили причины такого положения вещей. То есть моя группа имела возможность пользоваться этими исследованиями.

Одним из таких людей, проводших годы в попытке разобраться, как все устроено в области разработок программного обеспечения, был Джим Коплиен, работавший в корпорации AT&T, в легендарном исследовательском центре Bell Labs. Коплиен, более известный как «Коп», на протяжении нескольких лет анализировал сотни программных проектов, выясняя, почему лишь небольшая их часть заканчивалась успешно, а большинство разработок оказывалось на грани провала. В начале 1990-х годов его пригласили в компанию Borland Software Corporation для экспертизы проекта по разработке новой версии под Windows офисной программы, редактора электронных таблиц, Quattro Pro. Для проекта уже создали миллион строчек кода. На это у группы из восьми человек ушел 31 месяц. То есть каждый член команды выдавал по тысяче строк в неделю. Это абсолютный рекорд среди программистов, и Джим хотел понять, как им это удалось. Первым делом он нарисовал схему всех коммуникационных связей в группе: кто с кем говорил, к кому от кого поступала информация, а если не поступала, то почему. Такая схема позволяла выявить узкие места и сотрудников, сидящих на нужной информации, но скрывающих ее от других. Чем выше уровень коммуникационного шума, то есть когда все обо всем знают, тем быстрее работает группа. В сущности, при таком аналитическом подходе удастся измерить, насколько хорошо все осведомлены, что должен делать каждый участник группы, чтобы задание было выполнено. Компания Borland держала самый высокий рейтинг — девяносто

процентов. Большинство компаний оставались на уровне двадцати процентов.

Как достичь такого уровня коммуникационного шума? Основной урон информационной насыщенности в группе наносит специализация — количество функциональных обязанностей и должностей. Если у человека есть некая должность, он склонен выполнять только ту работу, которая ей соответствует. Чтобы защитить власть, данную ему в соответствии с его местом на иерархической лестнице, он из последних сил стремится удержать определенную информацию.

Таким образом, мы в группе избавились от всех должностей и функциональных соответствий. Я собрал своих разработчиков и велел им порвать все визитки. Указывать в резюме свою должность разрешалось строго для внешнего пользования. В помещении, где выполнялась работа, находились только «члены группы».

Вторым ноу-хау Borland было совместное обсуждение работ на общем собрании, когда каждый день все без исключения члены группы собирались вместе. Собрать всех в одном помещении стало ключевым моментом, поскольку такие встречи давали группе возможность стать самоорганизующейся системой. Если один из участников застревал на одном задании — скажем, акселерометр отказывался «разговаривать» с альтиметром, — остальные, понимая, что такая помеха может задержать весь спринт, дружно брались за проблему и быстро ее решали.

В Borland ежедневные встречи продолжались не менее часа. Мне этот час казался вечностью. Я разобрался в основных вещах, которые подлежали обсуждению на этих встречах. Так появились три вопроса.

Наконец мы стали собираться на ежедневные собрания. У нас были четкие правила. Во-первых, встреча проводилась каждый день в одно и то же время и присутствие *всех* было обязательным. Если не присутствовала вся группа, не происходило коммуникационной связи. Неважно, какой час дня вы назначите для проведения таких собраний; главное, они должны проходить каждый день в одно и то же время. Идея заключалась в том, чтобы придать группе ощущение регулярного ритма. Во-вторых, ежедневное собрание не могло длиться дольше пятнадцати минут. Мы хотели быть решительными, прямолинейными и пунктуальными.

Если возникала тема, требующая дополнительного обсуждения, мы ее для себя отмечали и встречались дополнительно после. Суть была в том, чтобы успеть обменяться самой актуальной и ценной информацией за короткое время — буквально на ходу. В-третьих, предполагалось активное участие всех членов группы. Мне показалось, что самый подходящий вариант для этого — проводить собрания стоя, на ходу, почти не отрываясь от дел. Таким образом, все будут активно говорить и слушать, но такой режим не позволит встрече затянуться.

Поэтому мы назвали наши встречи ежедневными собраниями на ходу, или ежедневным скрамом. Название не столь важно; главное — каждый день, в одно и то же время, не дольше пятнадцати минут; задавать одни и те же три вопроса; все должны стоять.

Проблема, которую я часто наблюдаю, заключается в том, что многие люди склонны превращать собрания на ходу в серию личных отчетов о проделанной работе. «Я сделал то-то... я сделаю то-то и то-то», — а потом переходим к следующему сотруднику. Наши собрания по своему подходу к делу скорее напоминают совещания игроков в американский футбол на поле перед игрой. Принимающий игрок говорит: «У меня проблемы вот с тем парнем из защиты». На что блокирующий игрок нападения отвечает: «Я позабочусь. Открою тебе эту линию». Квотербек предупреждает: «Наше наступление разбивается об их защиту, давайте застанем их врасплох пасом слева». Суть в том, чтобы команда быстро решила, как лучше двигаться по полю, а заодно и к победе, — в нашем случае мы решаем, как завершить спринт. Чья-то пассивность не просто признак лени, она наносит ущерб и всей группе и каждому участнику команды, лишая всех будущего успеха. Если кто-то проявил инертность, на это следует немедленно реагировать.

Мне нужны энергичные группы — команды, которые, расходясь по рабочим местам после ежедневных собраний, прекрасно осознают, какие перед ними на этот день стоят основные задачи. Один участник услышит от другого, что на решение задания потребуется день, но кто-то третий может знать, как добиться того же за час, если работать вместе. Я хочу, чтобы команды после собраний говорили себе: «Возьмемся за дело. Давайте выполним это». Необходимо, чтобы команда *хотела* стать великой.

Обычно я говорю всем группам, и большим, и маленьким: «Вы хотите вечно быть отстоем? В чем движущая сила вашей жизни? Ведь вы знаете, это дело выбора. Никто из вас не обязан становиться великим». Команде нужно потребовать от себя стать великой.

В компании Easel в моей первой скрам-команде мы ввели ежедневные собрания в третьем спринте. На тот спринт мы запланировали четыре недели работы — объем приблизительно такой же, как в прошлом месяце. Мы выполнили ее за неделю. Улучшили результат на четыреста процентов. В ту первую пятницу все члены группы, переглянувшись, дружно сказали: «Ну ничего себе!» В тот момент я понял, что, похоже, приблизился к разгадке.

РАЗ ЗА РАЗОМ

В ту самую пятницу, во время третьего спринта, в Scrum было внесено первое усовершенствование. В этом состоит идея разработки методикой Scrum. Иногда мне случалось видеть, как высокодисциплинированные команды повышали свою производительность в восемь раз. Что, безусловно, делает Scrum революционным подходом. Вы можете получить быстрее и дешевле больший объем выполненной работы — в два раза больше работы за половину времени. И помните, время важно не только для дела. Время — ваша жизнь. Поэтому не следует впустую расходовать его — это сродни медленному самоубийству.

Scrum, по сути, меняет ваше отношение ко времени. Если вам какое-то время придется существовать в такой системе координат, как спринты и собрания на ходу, вы перестанете считать время линейной категорией. Вы поймете, насколько оно по сути своей циклично. Каждый спринт предоставляет возможность сделать что-то совершенно новое. Каждый день — это шанс стать лучше. Scrum формируется у нас целостное мировоззрение. Человек, выбравший Scrum, будет ценить каждое мгновение как часть повторяющегося цикла дыхания жизни.

Меня всегда приводило в отчаяние, как долго может продолжаться ремонт дома. Мы с женой всегда напоминали друг другу: ремонт займет вдвое больше времени и обойдется вдвое дороже, чем мы планируем. Если повезет. Я уверен, вам, как и мне, не раз приходилось слышать душераздирающие истории: ремонт кухни, растянувшийся на шесть недель вместо двух обещанных, в результате семья более месяца питалась фастфудом; работа электрика, продлившаяся в три раза дольше; мелкий ремонт, который, казалось, не кончится никогда. Пару лет назад мой друг и коллега по гибкому подходу Элко Растенбург за ужином рассказал мне, что решил перестроить свой дом — полностью весь, от чердака до подвала. Он собирался отремонтировать все комнаты, провести новую проводку, заменить всю технику, ну и обновить везде краску. Срок работ — всего шесть недель.

Мы все посмеялись и завалили Элко собственными печальными рассказами о ремонте.

— Шесть недель на целый дом? — воскликнула, хохоча. — Нереально. У меня на кухню ушло шесть недель, хотя мне и обещали управиться за две. Ты до конца года будешь жить в гостинице.

— А вот и нет, — ответил он. — Все будет вовремя и в рамках бюджета. Я собираюсь применить Scrum.

Тут я заинтересовался, ведь это была идея использования методологии в сфере, не имеющей никакого отношения к высоким технологиям. Примерно через полгода я снова встретился с Элко и спросил его, как идут дела. «Отлично, — ответил он. — Шесть недель день в день. Теперь мой сосед собирается, но это совсем другая история».

Вот как было дело. Элко решил заставить наемных рабочих трудиться по принципу скрам-команды. Он подготовил проекты на неделю, которые должны были довести до состояния «Сделано», а в их трейлере, припаркованном перед его домом, он повесил скрам-доску, полную стикеров с задачами. Каждое утро он собирал плотников, электриков, сантехников и всех остальных, кто был нужен для этого спринта, и они проговаривали, что было сделано накануне, что будет сделано сегодня и что мешает им двигаться вперед.

Элко сказал, что такой подход заставил их думать иначе и обсуждать проект совсем с другой точки зрения, не так, как они делали раньше.

Сантехники и плотники обсуждали, как они могут помочь друг другу работать быстрее. Нехватка материалов обнаруживалась до того, как их отсутствие замедляло процесс. Самым главным плюсом ежедневных собраний стало то, что они освободили работников от зависимости. На любом строительном проекте огромное количество времени тратится на ожидания, когда будет завершена одна часть работы. Чаще всего разные фазы ремонта требуют различных навыков. Например, проложить электропроводку и установить стеновые панели. Благодаря ежедневным собраниям удавалось собрать всех людей в одной комнате, где они быстро решали, как им работать вместе единой командой. Они перестали ощущать себя отдельными мастерами, обладающими каждый своим навыком, теперь они стали командой, стремящейся к тому, чтобы передвинуть проект в колонку «Сделано». И это сработало. Спустя шесть недель работы были закончены. Семья Элко вернулась в отремонтированный дом. Жизнь была прекрасна.

Когда он рассказал мне все это, я был удивлен и поздравил его с тем, что у него работали отличные мастера. «Погоди, — сказал он мне, — это еще не вся история».

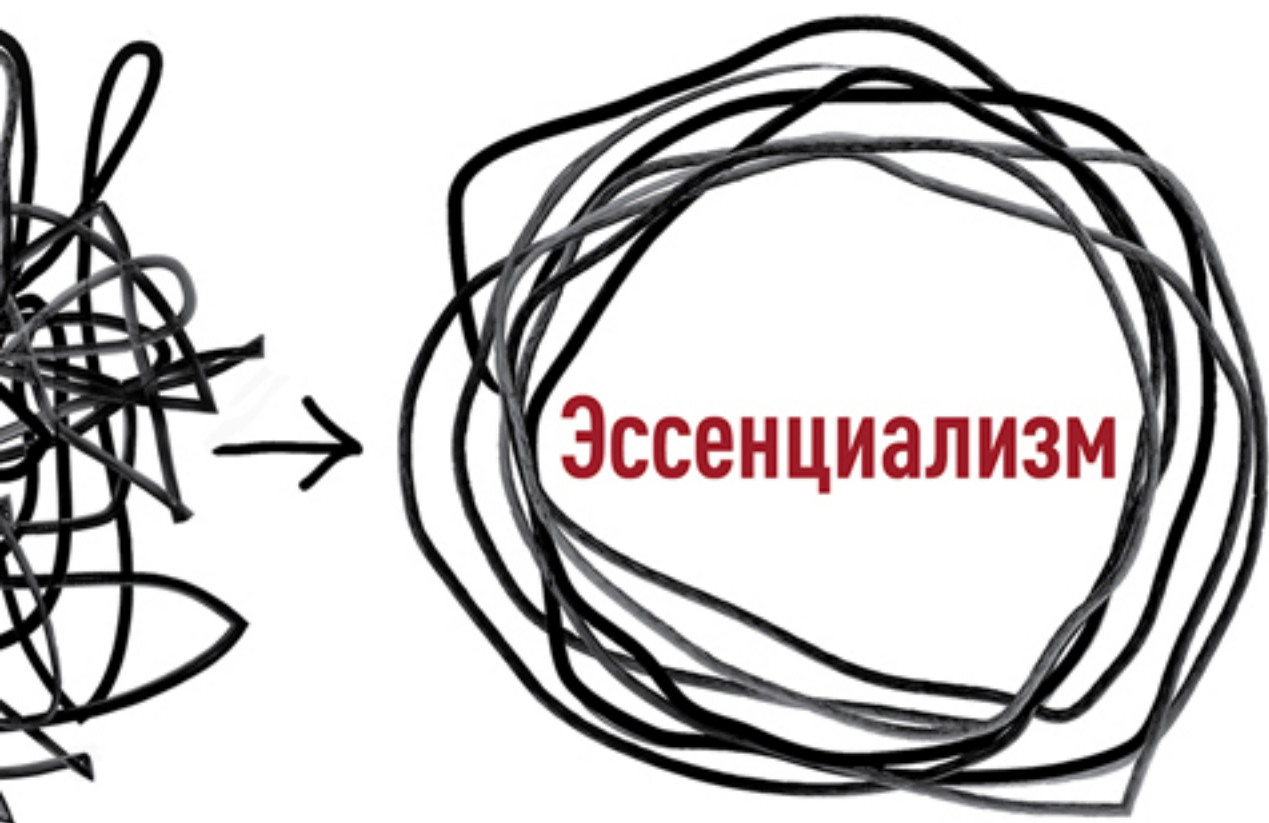
Один из соседей захотел сделать такой же ремонт у себя дома. Они жили в старинном голландском городе, и дома были построены приблизительно в одно и то же время по одному и тому же плану. Сосед увидел, как прекрасно и быстро рабочие справились с ремонтом у Элко, и решил повторить это чудо у себя. Он пригласил тех же мастеров, но на сей раз ремонт продолжался *три месяца*. Те же люди. Такой же дом. Такая же работа. Вдвое больше времени и вдвое больше денег. Разница заключалась в одном: сосед не использовал Scrum. Проблемы, которые при методике Scrum выявляются на ранних этапах, не обнаруживались до тех пор, пока не становилось слишком поздно. Мастера работали без согласования друг с другом и были вынуждены ждать, когда закончатся одни работы, чтобы приступить к другим. В результате соседу ремонт обошелся в два раза дороже, причем, по сути, платил он за ожидание.

Подумайте о своей работе. Сколько времени вы тратите на ожидание, пока кто-то другой выполнит свою часть проекта, пока вы получите

нужную информацию или просто из-за того, что пытаетесь взвалить на себя слишком много? Может быть, вам нравится находиться на работе целый день? Что касается меня, то я охотнее займусь серфингом.

Подведем итоги

- **Время конечно. Обращайтесь с ним бережно.** Разбейте вашу работу на части, которые могут быть выполнены за равные, жесткие и короткие промежутки времени, самое лучшее – от одной недели до четырех недель. И если вы уже подхватили вирус Scrum, называйте эти промежутки спринтами.
- **Демонстрируйте или умрите.** В конце каждого спринта у вас должно быть что-то *сделано* – что-то, что можно использовать (чтобы летать, ездить, вычислять).
- **Выкиньте свои визитки.** Должности и звания – это лишь ярлычки вашего статуса. Пусть вас знают за то, что вы делаете, а как к вам будут обращаться – не суть важно.
- **Все всё знают.** Информационная насыщенность ускоряет работу.
- **По собранию в день.** Что касается командных встреч, одного раза в день будет достаточно. Собирайтесь все вместе ежедневно на пятнадцать минут. Смотрите, что можно предпринять для увеличения скорости и качества, – и делайте это.



Путь к простоте

ГРЕГ МАККЕОН

ГЛАВА 11

Мужество

Сила элегантного «нет»

ХРАБРОСТЬ — ЭТО БЛАГОРОДСТВО В ТРУДНОЙ СИТУАЦИИ.

Эрнест Хемингуэй

Вовремя сказанное «нет» может изменить ход истории.

Один из многочисленных примеров: тихий, но решительный отказ Розы Паркс уступить место в автобусе города Монтгомери, где в автобусах были секции для белых и цветных, произошел в нужный момент и пробудил силы, которые позже вылились в Движение за гражданские права чернокожих. Сама Паркс вспоминала: «Когда [водитель] увидел, что я продолжаю сидеть, он спросил, собираюсь ли я встать. И я ответила: “Нет, не собираюсь”»¹.

Вопреки распространенному мнению, причиной мужественного отказа Розы являлась не особенная напористость ее личности. Свою должность секретаря местного отделения правозащитной организации NAACP* она объяснила так: «Я являлась там единственной женщиной; им была

* От *англ.* National Association for the Advancement of Colored People — Национальная ассоциация содействия прогрессу цветного населения.

нужна секретарша, а я оказалась слишком застенчива, чтобы отказаться ею стать»².

Решение, принятое в автобусе, скорее выросло из ее глубокого убеждения в том, насколько осознанный выбор она хотела сделать в конкретный момент. Когда водитель приказал ей уступить место, она «почувствовала, что решимость охватывает ее тело, как одеяло зимней ночью»³. Она не знала, что это поднимет движение по всему миру. Но она знала свое настроение. Знала, даже когда ее арестовали, что «это был последний раз, когда она подвергалась такому унижению»⁴. Чтобы избежать его, можно было рискнуть и лишиться свободы. Безусловно, для нее это был принципиально важный момент. Я надеюсь, мы вряд ли окажемся в ситуации, подобной той, с которой столкнулась Роза Паркс. Однако она способна вдохновлять нас. О ней полезно думать, когда нам требуется мужество, чтобы сказать «нет». Вспоминайте силу ее убеждения, когда вам понадобится настоять на своем и не сдаться несущественному под напором социального давления.

Чувствовали ли вы когда-нибудь напряженный разрыв между тем, что вам кажется правильным, и тем, что кто-то заставляет вас делать? Чувствовали ли противоречие между внутренней убежденностью и внешним действием? Говорили ли вы «да» вместо «нет», просто чтобы избежать конфликта или трений? Чувствовали ли себя слишком напуганными или робкими, чтобы отказаться от предложения или просьбы начальника, коллеги, друга, соседа или члена семьи, боясь разочаровать их? Если да, вы не одиноки. Преодолевать такие моменты смело и с благородством — один из наиболее важных навыков, которые необходимо совершенствовать, чтобы стать эссенциалистом. И один из самых сложных.

Сначала я не собирался писать главу о мужестве. Но чем глубже я изучал эссенциализм, тем яснее становилось, что именно мужество — ключ к процессу отсеивания ненужного. Без мужества последовательное стремление к меньшему — лишь пустые слова. Это несерьезно. Кто угодно способен разглагольствовать о том, как важно сосредоточиться на имеющих значение вещах — и многие так делают, — но встретить людей, которые имеют смелость так жить, — редкая удача.

Я пишу это без осуждения. У нас есть серьезные основания опасаться говорить «нет». Мы боимся упустить прекрасную возможность. Мы боимся раскачивать лодку, взбаламучивать воду, сжигать мосты. Мы не можем смириться с тем, что разочаруем уважаемых и любимых нами людей. Ничто из этого не делает нас плохими. Это естественная часть человеческого бытия. Однако мы рискуем упустить что-то намного более важное из-за того, что нам сложно сказать кому-то «нет».

Однажды женщина по имени Синтия рассказала мне историю о том, как отец хотел взять ее с собой в однодневную поездку в Сан-Франциско. Двенадцатилетняя Синтия и ее отец планировали это «свидание» в течение нескольких месяцев. Они разработали целый маршрут: проехать на канатном трамвайчике до Чайнатауна, увидеть Алькатрас, «глянуть кинцо», купить еды у уличных торговцев, а затем вернуться в свой отель и заказать обслуживание в номер, съесть сливочное мороженое с фруктами и, может быть, посмотреть еще один фильм.

В план ее отца входило посещение конференции в течение того дня. Вечером она должна была с ним встретиться, и они бы начали осуществлять задуманное. Казалось, что всё идет по плану, пока отец, покидая конференц-центр, не наткнулся на старого друга по колледжу и делового партнера. С тех пор как они виделись в последний раз, прошли годы, и Синтия наблюдала, как они с воодушевлением заключили друг друга в объятия. Его друг сказал: «Я так рад, что ты сейчас работаешь с нашей компанией. Когда я узнал об этом, то сразу же решил пригласить тебя и Синтию отведать потрясающий ужин из морепродуктов внизу на пристани!» Думая, что отказаться от щедрого предложения своего друга было бы грубо, отец Синтии ответил: «Ужин... Это звучит просто великолепно!»

Синтия была удручена. Ее мечты о поездке на трамвайчике и мороженом с фруктами испарились в одно мгновение. Кроме того, она ненавидела морепродукты и могла себе представить, как скучно будет слушать взрослых весь вечер. Но тогда ее отец, возможно, понимая, на какой компромисс собирался пойти, добавил: «Но не сегодня. У нас с дочерью весь

вечер распланирован». После этого они выскочили из дверей и точно выполнили свой план.

Так случилось, что отцом Синтии был консультант по организационному руководству Стивен Кови (автор книги *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic**), скончавшийся всего за несколько недель до того, как Синтия рассказала мне эту историю. Она с глубоким волнением вспоминала о том вечере в Сан-Франциско и говорила, что финальное решение значило для нее всё⁵.

Стивен Кови, один из самых уважаемых и читаемых бизнес-мыслителей своего поколения, был истинным философом. Он не только постоянно выступал за то, чтобы высокопоставленные лидеры и главы государств по всему миру следовали эссенциалистским принципам (главное внимание главным вещам), он жил этими принципами⁶. И эпизод в Сан-Франциско настолько глубоко врезался в память его дочери, что буквально пережил самого Кови.

С некоторой точки зрения такое решение кажется очевидным. Но многие на месте Кови приняли бы приглашение, опасаясь прослыть грубым и неблагодарным, или просто воспользовались бы редкой возможностью пообедать со старым другом. Почему же настолько трудно в конкретный момент предпочесть то, что жизненно важно, тому, что несущественно? Одной из причин является сущий пустяк — врожденная боязнь социальной неловкости.

Существенная неловкость

Мы люди, и мы хотим ладить с другими людьми. В конце концов, тысячи лет назад, когда все жили в племенах охотников и собирателей, от этого зависело наше выживание. Но хотя соответствие тому, что люди в группе ожидают от нас — психологи называют это *конформизмом* (normative conformity), — уже не вопрос жизни и смерти, оно глубоко укоренилось

* Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М. : Альпина Паблишер, 2013.

в нас⁷. Вот почему сама мысль о том, чтобы сказать «нет», приносит буквально физический дискомфорт. Не важно, кому мы собираемся отказать: старому приятелю, приглашающему нас на ужин, боссу, просящему взять на себя важный и большой проект, или соседу, которому нужна помощь, чтобы испечь кексы на родительское собрание. Наше шестое чувство пропадает. Мы ощущаем себя виноватыми. Мы не хотим никого подвести. Мы боимся испортить отношения. Но эти эмоции вносят неразбериху в нашу разборчивость. Они отвлекают от реальности, в которой мы можем либо сказать «нет» и сожалеть об этом в течение нескольких минут, либо же сказать «да» — и сожалеть в течение нескольких дней, недель, месяцев или даже лет.

Единственный выход из этой ловушки — научиться говорить «нет» твердо, решительно и все же элегантно. И как только мы однажды сделаем это, то обнаружим, что наша боязнь разочаровать или разозлить других была преувеличена и люди на самом деле уважают нас больше. Став эссенциалистом, я понял, что окружающие практически всегда восхищаются теми, у кого есть достаточно мужества и убеждения, чтобы отказывать.

Питер Друкер — на мой взгляд, отец современного управленческого мышления — мастерски владел искусством элегантного «нет». Когда Михай Чиксентмихайи попросил Друкера дать интервью для книги о творчестве, которую он писал, ответ Друкера был достаточно интересным. Вот дословная цитата: «Вы оказали мне большую честь, и я ужасно польщен вашим любезным письмом от 14 февраля, поскольку я восхищался вами и вашей работой в течение многих лет и многому у вас научился. Но боюсь, мой дорогой профессор Чиксентмихайи, я должен вас разочаровать. Я не могу ответить на ваши вопросы. Мне сказали, что я творческая личность, но я не знаю, что это значит... Я просто продолжаю медленно и упорно работать... Надеюсь, вы не сочтете самонадеянным или грубым, если я скажу, что один из секретов производительности (в которую я верю, в отличие от творчества) — очень большая мусорная корзина, в которую отправляются все приглашения, подобные вашему. Согласно моему опыту, производительность заключается в том, чтобы не делать

ничего, что помогает работе других людей, но тратить все свое время на работу, данную вам Богом, и делать ее нужно хорошо»⁸.

Будучи истинным эссенциалистом, Питер Друкер считал: «Люди эффективны, потому что говорят “нет”».

Неэссенциалист говорит «да» из-за социальной неловкости и давления. Он соглашается автоматически, не задумываясь, часто в погоне за удовольствием, которое получает, порадовав кого-нибудь. Но эссенциалист помнит: вслед за наслаждением наступает приступ сожаления. Он знает, что мы вскоре начинаем чувствовать себя запуганными и обиженными — как на другого человека, так и на самих себя. В конце концов мы просыпаемся в неприятной реальности, где нечто более важное должно быть принесено в жертву выполнению нового обязательства. Конечно, суть не в том, что «нет» — это карт-бланш. А в том, чтобы отказывать неэссенциальному, получая возможность сказать «да» вещам, которые по-настоящему имеют значение. Отвечать «нет» нужно часто и изящно всему, кроме того, что действительно важно.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Избегает слова «нет» из-за социальной неловкости и давления. Говорит «да» всему.	Говорит «нет» твердо, решительно и элегантно. Говорит «да» только тому, что действительно имеет значение.

Как же научиться говорить «нет» изящно? Ниже приведены шесть общих рекомендаций и ряд конкретных сценариев.

ОТДЕЛИТЕ РЕШЕНИЕ ОТ ОТНОШЕНИЙ

Мы часто считаем, что, находясь в хороших отношениях с кем-то, мы обязаны ответить на просьбу «да». Иногда это кажется настолько очевидным: мы забываем, что на самом деле отклонить запрос не значит отвергнуть человека. Как только мы отделим одно от другого, мы сможем принять правильное решение, а затем найти в себе мужество и сострадание, чтобы высказать его⁹.

ЭЛЕГАНТНЫЙ ОТКАЗ НЕОБЯЗАТЕЛЬНО ОЗНАЧАЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЛОВА «НЕТ»

Эссенциалисты гораздо чаще выбирают «нет», чем говорят «нет». Бывают случаи, когда самый изящный способ отказать — это прямолинейное «нет». Но есть множество способов отказать однозначно, но вежливо и фактически не используя слово «нет»: «Я польщен тем, что вы думали обо мне, но боюсь, что загрузка не позволяет» или «Я бы очень хотел, но я ужасно занят». Далее вы найдете другие примеры элегантного отказа.

СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА КОМПРОМИССАХ

Чем больше мы думаем о том, чем мы поступаемся, когда говорим «да», тем легче сказать «нет». Если у нас нет никакого представления о последующих издержках — другими словами, о ценности того, от чего нам придется отказаться, — то нам очень легко попасть в ловушку несущественного, когда мы думаем, что сумеем сделать всё. Нет, мы не сумеем. Элегантное «нет» вырастает из точного, но невысказанного подсчета стоимости компромисса.

НАПОМИНАЙТЕ СЕБЕ, ЧТО КАЖДЫЙ ЧТО-ТО ПРОДАЕТ

Это не значит, что нужно становиться циником. Я не имею в виду, что людям не стоит доверять. Я просто полагаю, что каждый продает что-то: идею, свою точку зрения, мнение — в обмен на ваше время. Если вы знаете, что продается, то попробуйте быть менее торопливы при принятии решения о желании приобрести это.

СМИРИТЕСЬ С ТЕМ, ЧТО ОТКАЗ ЧАСТО ТРЕБУЕТ ОБМЕНА ПОПУЛЯРНОСТИ НА УВАЖЕНИЕ

Слово «нет», как правило, оказывает краткосрочное влияние на отношения. В конце концов, когда кто просит о чем-то и не получает этого, его немедленной реакцией бывает раздражение, разочарование или даже гнев. Такой недостаток очевиден. Потенциал роста, однако, очевиден в намного меньшей степени. Потому что начальное раздражение, разочарование или гнев со временем смягчаются, а на смену им приходит уважение.

Эффективный отказ показывает людям, что наше время очень ценно. Это отличает профессионала от любителя.

Подходящий пример — дизайнер Пол Рэнд, который нашел мужество сказать «нет» Стиву Джобсу¹⁰. Когда Джобс искал логотип для компании NeXT, он попросил Рэнда, который уже разрабатывал лого для IBM, UPS, Enron, Westinghouse и ABC, представить несколько вариантов. Но Рэнд не хотел придумывать «несколько вариантов». Он желал сделать только один. И Рэнд сказал: «Нет. Я решу вашу проблему за вас. И вы мне заплатите. Вы не обязаны использовать мое решение. Если вам нужны варианты — договоритесь с другими. Но я решу проблему лучшим из известных мне способов. А воспользуетесь вы им или нет, зависит от вас». Неудивительно, что Рэнд создал настоящее сокровище, которое и было нужно Джобсу. Но урок в самом эффекте, который произвело на Джобса «несогласие» Рэнда. Позже Стив рассказывал: «Пол Рэнд — один из самых профессиональных людей, с которыми я когда-либо работал. В том смысле, что он продумывал все формальные отношения между клиентом и такими профессионалами, как он сам». Рэнд принял на себя риск, сказав «нет». Он поступился краткосрочной популярностью ради долгосрочной выгоды в виде уважения. И это принесло свои плоды.

Эссенциалисты принимают, что не могут постоянно всем нравиться. Как выразился актер Билл Косби, «я не знаю ключ к успеху, но ключ к провалу — пытаться понравиться всем». Да, в краткосрочной социальной перспективе уважительное, разумное и изящное «нет» может дорого обойтись. Но жизнь эссенциалиста позволяет понять, что в долгосрочной перспективе уважение гораздо ценнее популярности.

ПОМНИТЕ, ЧТО ТВЕРДОЕ «НЕТ» БЫВАЕТ ЛЮБЕЗНЕЕ НЕВНЯТНОГО ИЛИ УКЛОНЧИВОГО «ДА»

Любой, кто хоть раз побывал на месте другой стороны в подобных ситуациях, знает, что ясное «я собираюсь отказаться» намного лучше уклончивых ответов вроде «я постараюсь сделать эту работу» или «я мог бы попробовать», когда ясно, что в действительности не мог бы. «Неопределенный»

не значит «элегантный», а оттягивание окончательного отказа только всё усложнит, и вторая сторона при этом будет обижена гораздо больше.

Репертуар отказов

Помните: эссенциалист не соглашается не время от времени. Это часть его обычного набора умений. Чтобы последовательно и вежливо отвечать «нет», пользуйтесь множеством разнообразных фраз. Ниже приведены девять вариантов, которые целесообразно включить в свой «репертуар отказов».

1. *Неловкая пауза.* Вместо того чтобы быть подконтрольным угрозе неловкого молчания, станьте его владельцем. Используйте его в качестве инструмента. Это работает только лицом к лицу, но, когда вас о чем-то просят, просто сделайте небольшую паузу. Посчитайте до трех, прежде чем вынести решение. Или если вы чувствуете в себе смелость, подождите, пока другой человек заполнит возникшую пустоту.

2. *Мягкое «нет» (или «нет, но»).* Недавно я получил письмо с приглашением выпить кофе. Я ответил: «Прямо сейчас я поглощен работой над книгой. :) Но я хотел бы встретиться, как только допишу книгу. Дайте мне знать, если вы будете свободны в конце лета».

Электронная почта — хороший способ научиться говорить «нет, но», потому что она дает возможность придумать и переделать свой отказ в максимально изящный. Кроме того, многие считают, что расстояние почты уменьшает страх неловкости.

3. *«Позвольте мне сначала проверить свое расписание».* Одна моя знакомая руководительница однажды обнаружила, что ее время целый день отнимают разные люди. Способная и умная, она была и классическим неэссенциалистом, и не могла никому ответить «нет», в результате чего вскоре стала «сходи-к-нему»-человеком. Люди просили помочь ее с самыми разными проектами. Стараясь быть добропорядочной, она отвечала согласием. Но вскоре почувствовала, что такие дела ужасно ее обременяют. Всё изменилось, когда она научилась использовать новую фразу: «Позвольте мне сначала проверить свое расписание». Это давало ей время,

чтобы подумать и, в конечном итоге, ответить, что, к сожалению, ничего не получится. Такой ответ позволил ей вернуть контроль над собственными решениями, вместо того чтобы необдуманно соглашаться на любую просьбу.

4. *Пользуйтесь автоответами в электронной почте.* Получить автоответ, когда кто-то путешествует или просто отсутствует в офисе, — совершенно естественно и ожидаемо. На самом деле это наиболее социально приемлемое «нет» из всех возможных. Ведь люди не говорят, что они не хотят ответить на ваше письмо; они всего лишь дают понять, что не могут ответить в течение определенного периода. Так зачем ограничиваться выходными? Когда я писал эту книгу, я установил автоответ с темой «Монашеский уклад» и следующим текстом: «Дорогие друзья, я работаю над новой книгой, которая отнимает чудовищно много времени. К сожалению, я не в состоянии отвечать на письма так, как мне хотелось бы. Я прошу прощения за это. Грег». И что вы думаете? Судя по всему, люди замечательно приспособились к моему временному отсутствию и к тому, что я не реагирую на их письма.

5. *Ответьте: «Да. Что мне исключить из числа приоритетных задач?»* Отказать вышестоящему начальнику многим кажется почти невыносимым, даже смешным. Однако если сказать «да» — значит подвергнуть риску вашу способность максимально вкладываться в работу, сообщить об этом руководству тоже становится вашей обязанностью. В таких случаях ответить «нет» не просто разумно, это жизненно важно. Один из эффективных способов — это напомнить шефу, чем вам придется пренебречь в случае согласия, и предоставить ему самому искать компромисс.

К примеру, если руководитель приходит и просит вас что-то сделать, попробуйте следующую фразу: «Да, я с радостью возьмусь за это в первую очередь. Какой из других проектов я должен исключить из числа приоритетных, чтобы направить всё внимание на новую задачу?» Или просто скажите: «Я хотел бы выполнить работу как можно лучше, но, учитывая другие мои обязательства, я буду не в состоянии сделать работу, которой смогу гордиться, если соглашусь».

Я знаю лидера, который получил такой ответ от подчиненного. Он ни при каких обстоятельствах не хотел быть ответственным за нарушение планов этого продуктивного и организованного сотрудника, поэтому отдал несущественный рабочий проект другому человеку, менее организованному!

6. *Откажите с юмором.* Недавно один друг прислал мне сообщение, в котором предлагал присоединиться к тренировкам перед марафоном. Мой ответ был прост: «Не-а!» Он рассмеялся и сказал: «Ах, ты придерживаешься того, что проповедуешь». Это лишь доказывает, как полезно иметь репутацию эссенциалиста!

7. *Используйте фразу: «Пожалуйста, воспользуйтесь X. А я готов сделать Y».* Например: «Вы можете взять мою машину в любой момент. Я прослежу, чтобы ключи всегда были на месте». Этим вы также говорите: «Я не смогу отвезти вас лично». Вы сообщаете о том, чего не будете делать, но выражаете отказ с точки зрения того, что готовы выполнить. Это отличный способ ответа на просьбу, которую вы бы хотели удовлетворить лишь частично, не тратя на нее все силы.

Мне особенно нравится эта формулировка, потому что она выражает уважение к неотъемлемой способности и вас, и другого человека выбирать. Это напоминает обеим сторонам о наличии у них вариантов.

8. *Я не могу этого сделать, но X, вероятно, заинтересуется.* Это наталкивает на мысль, что наша помощь, безусловно, бесценна, но зачастую просьбы людей таковы, что их не волнует, кто именно помогает — лишь бы помогал.

Кей Крилл, CEO компании App (также известная под марками App Taylor и LOFT и специализирующаяся на розничной продаже женской одежды), долгое время не могла отказаться от приглашений на различные встречи. В результате она обнаруживала себя на мероприятиях, к которым не испытывала ни малейшего интереса. Она замечала, что начинает сожалеть о посещении очередной корпоративной вечеринки сразу же, как только попадает на нее.

И вот однажды один из ее наставников пришел к ней и сказал, что она должна научиться выбрасывать из жизни людей и вещи, которые не имеют

значения. Тогда это позволит ей отдавать 100% энергии действительно важному. Благодаря совету Кей наконец-то обрела свободу. Сейчас она разрешает себе быть разборчивой. Со временем Кей начала без труда отвечать на приглашения вежливым отказом. Она поясняет: «Я говорю “нет” очень легко, потому что знаю, что оно важно для меня. Мне только жаль, что я не научилась этому раньше»¹¹.

Говорить «нет» — это способность лидера. Это не просто второстепенный навык. Сначала, как и с любой способностью, наш опыт ограничен. Мы новички в умении отказывать. Затем мы узнаём пару основных приемов. Делаем ошибки. Учимся на них. Придумываем новые методы. Продолжаем практиковаться. Через некоторое время в нашем распоряжении появляется целый репертуар «нет», и мы оттачиваем мастерство в одном из видов социального искусства. Мы способны справиться с практически любой просьбой, поступившей от кого угодно, и делать это с грацией и достоинством. Том Фрил, бывший генеральный директор Heidrick & Struggles, однажды заметил: «Нам нужно научиться медленному “да” и быстрому “нет”».

Как привести дела в порядок

искусство продуктивности
без стресса

Дэвид Аллен



Мировой бестселлер



3. Творческий подход к реализации проектов: пять этапов планирования

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

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

Элвин Тоффлер

Улучшение вертикальной концентрации внимания

Практически всегда главное, в чем вы будете нуждаться, — горизонтальная концентрация внимания. Впрочем, иногда вам может понадобиться больше рвения и сосредоточенности, чтобы получить контроль над проектом, принять верное решение или запланировать дальнейшие шаги. Именно

в таких ситуациях в игру вступает вертикальная концентрация внимания. Умение продуктивно мыслить в вертикальной плоскости и внедрять результаты этого процесса в индивидуальную систему — это второй мощный инструмент интеллектуального труда.

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

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

Потребность в формализованных моделях не является самой серьезной проблемой в деловой сфере; обычно у тех, кому нужны модели, они уже есть или, в крайнем случае, они могут их освоить в процессе получения образования

или профессиональной подготовки. Вместо этого я обнаружил, что самый серьезный пробел — это отсутствие модели, ориентированной на проект, которая бы подходила «всем остальным». Нам нужны методы, позволяющие обосновать и подкрепить наши рассуждения независимо от того, насколько неформален их характер. Сеансы формального планирования и мощные инструменты планирования (такие как компьютерные программы реализации проектов), несомненно, могут оказаться полезными, но слишком часто участникам деловой встречи нужно встречаться еще раз — проводить так называемую «планерку на обороте конверта», — чтобы действительно выполнить и взять под контроль весь объем работы. К тому же участники более формальных и структурированных встреч склонны упускать из виду как минимум один критический вопрос: для чего осуществляется проект. Деловые встречи не оставляют времени для мозгового штурма, то есть для разработки массы идей, о которых никто даже не задумывался, позволяющих сделать проект интереснее или прибыльнее. И наконец, мало подобных встреч продуцируют такой уровень решительности, который нужен для четкого определения дальнейших действий и распределения ответственности за различные аспекты внедрения проекта.

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

Модель естественного планирования

Самый опытный планировщик в мире — это ваш мозг.

Вы уже знакомы с самым лучшим и продуктивным планировщиком в мире: это ваш мозг. Вы сами в действительности являетесь планирующей машиной. Вы планируете свои действия, когда одеваетесь, обедаете, идете в магазин или просто разговариваете. Хотя процесс может показаться несколько спонтанным, прежде чем ваш мозг даст сигнал к физическому совершению действия, он должен выполнить достаточно сложную последовательность шагов. Ваше сознание проходит пять стадий при выполнении практически любого задания:

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

Простой пример: планирование ужина в ресторане

Что послужило поводом вашего последнего ужина в ресторане? Это мог быть любой набор стимулов — желание утолить голод, пообщаться с друзьями, отпраздновать торжественное событие, подписать деловое соглашение или завязать роман. Как только любой из этих поводов превратился в реальное побуждение, которое вы хотели развить, вы начали строить планы. Ваше намерение превратилось в цель и автоматически запустило процесс внутреннего планирования. Ваши принципы определили границы вашего плана. Вы, вероятно, не задумывались над принципами ужина в ресторане, но вы планировали выход в рамках этих

принципов: у вас есть требования к пище и обслуживанию, цене, удобству и комфорту — и все они могли сыграть свою роль. В любом случае цель и принципы стали движущей силой и определили границы ваших планов.

Как только вы решили выполнить поставленную задачу, какие конструктивные идеи посетили вас прежде всего? Вероятно, не «пункт плана П.А.З.б». Вашей первой мыслью, вероятно, было что-то вроде «поесть чего-нибудь из итальянской кухни у Джованни» или «посидеть на террасе в придорожном кафе». Вы, вероятно, также представили себе какую-нибудь радужную картину собственных ощущений или предстоящего вечера в целом — возможно, людей, которые придут на ужин, его атмосферу и/или исход. Это было формирование картины конечного результата. В то время как ваша цель отвечала на вопрос, почему вы идете ужинать, сформированная вами картина являлась ответом на вопрос «что?»: отражала физическую обстановку, звуки и ощущения, которые наилучшим образом соответствовали достижению цели.

Как только вы определили свое видение результата, какие процессы начали происходить в вашем сознании? О чем вы начали думать? «Когда нужно идти в ресторан?», «Он сегодня работает?», «Много ли будет посетителей?», «Какая сегодня погода?», «Имеет ли смысл переодеваться?», «Есть ли в баке бензин?», «Что заказать на ужин?» Это мозговой штурм. Перечисленные вопросы являются частью естественного творческого процесса, который начинается, как только вы задаетесь определенной, еще не достигнутой целью. Ваш мозг заметил разрыв между вашими ожиданиями и текущим положением вещей и начал устранять этот когнитивный диссонанс, пытаясь заполнить пробелы. Началась фаза процесса естественного планирования, которую характеризует вопрос «как?». Но ваше сознание начало размышлять несколько хаотично и спонтанно, формируя

множество разных аспектов выхода на ужин. Вам, вероятнее всего, не понадобилось физически записывать их все на листе бумаги, но вы воспроизвели этот процесс в уме*.

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

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

Вы естественным образом проходите описанные пять стадий планирования проекта, решая все свои повседневные проблемы. Именно так вы и выполняете задачи — ужин в ресторане, свободный вечер, запуск нового продукта или

* Впрочем, если вы собрались организовать торжество в честь недавнего триумфа своего лучшего друга, для записи всевозможных трудностей и деталей, которые могли заполнить ваше сознание, вам понадобится хотя бы обратная сторона конверта.

создание новой компании. У вас возникает стремление достичь какого-то результата; вы представляете картину этого результата; генерируете идеи, направленные на его достижение; сортируете идеи в структуру и, наконец, определяете физическое действие, с которого нужно начинать выполнение поставленной задачи. И все это вы осуществляете автоматически, особо не задумываясь над своими действиями.

Естественное планирование не обязательно представляет собой нормальную модель

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

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

Вы сформировали картину головокружительного успеха в своем сознании?

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

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

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

Вы определили все аспекты выполнения проекта, к которым можно уже приступить, первоочередные действия

в рамках каждого аспекта и сферу ответственности каждого исполнителя?

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

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

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

Модель неестественного планирования

Чтобы подчеркнуть важность применения модели естественного планирования для решения самых сложных задач, возникающих перед нами, давайте сравним ее с более «нормальной» моделью, используемой в большинстве

ситуаций, — моделью, которую я называю неестественным планированием.

Когда хорошая идея на самом деле плохая

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

Это неверный подход. До того как будут установлены критерии, позволяющие оценить, насколько хороша идея, следует уяснить цель, составить картину ожидаемого результата, а также собрать путем мозгового штурма и проанализировать (организовать) все необходимые данные. «Хорошая идея?» — этот вопрос уместен только тогда, когда вы уже процентов на восемьдесят продвинулись в своих рассуждениях. Если же с этого вопроса начать, то в процессе творческого поиска у всех просто «полетят предохранители».

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

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

Давайте винить во всем миссис Вильямс

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

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

Писать планы было просто, если доклад был уже готов.

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

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

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

и в электронных почтовых ящиках, не имея практически никакого отношения к реальной деятельности.

Модель реактивного планирования

Большинство людей сознательно считают планированием неестественную модель, и, поскольку она зачастую не имеет отношения к реальной работе и является надуманной, люди просто отказываются строить планы. По крайней мере планы, касающиеся первоочередных задач: приходится откладывать планирование встреч, презентаций и стратегических операций до последнего момента.

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

Когда окажетесь в яме, прекращайте копать.

Вилл Роджерс

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

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

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

Рашель Майер

В какой-то момент они понимают, что простое перерисовывание рамок не очень-то помогает решению проблемы. Теперь кто-то (кто гораздо умнее) высказывает предположение, что нужен творческий подход. «Давайте устроим мозговой штурм!» Собрав всех в кабинете, начальник спрашивает: «Итак, у кого есть конструктивные предложения по этому поводу?» (Спасибо, миссис Вильямс.)

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

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

Техника естественного планирования: пять основных этапов

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

модель, чтобы наши интеллектуальные усилия приносили бóльшие и лучшие результаты?

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

Цель

Никогда не вредно спросить «зачем?». Практически любой из ваших текущих проектов можно ускорить и даже значительно усовершенствовать, если внимательнее отнестись к нему на этом уровне. С какой целью вы идете на предстоящую встречу? В чем ваша задача? Зачем вы собрали у себя друзей на шашлыки? Для чего вы нанимаете директора по маркетингу? Зачем составляете бюджет?

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

Джордж Сантаяна

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

Проведя тысячи часов в различных офисах со множеством искушенных работников, я понял, что вопрос «зачем?» нельзя оставлять без внимания. Когда люди жалуются, что у них запланировано слишком много встреч, мне приходится спрашивать: «А какова цель этих встреч?» Когда меня спрашивают: «Кого следует пригласить на планерку?»,

я отвечаю: «А в чем ее цель?» Пока не получены ответы на мои вопросы, невозможно верно ответить на вопросы, заданные клиентами.

Важность вопроса «зачем?»

Приведем лишь несколько достоинств вопроса «зачем?»:

- он определяет ваш успех;
- он определяет критерии принятия решений;
- он позволяет распределить ресурсы;
- он создает мотивацию;
- он расставляет акценты;
- он расширяет круг вариантов.

Давайте по очереди рассмотрим каждое из этих преимуществ.

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

Радуйтесь любым достижениям. Не ждите, пока достигнете совершенства.

Энн Мак-Ги Купер

Вы никогда не почувствуете удовлетворения от собрания коллектива, если не будете знать, в чем состояла его цель. И если вы хотите спать спокойно, то лучше вам найти удовлетворительный ответ на вопрос, почему вы уволили вице-президента по маркетингу или наняли отчаянного магистра

делового администрирования на пост финансового директора. Вы никогда точно не узнаете, хорош ли составленный вами бизнес-план, пока не оцените его по критерию успешности, который определяется ответом на вопрос «Для чего нам нужен бизнес-план?».

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

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

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

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

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

В любом случае ответ зависит от того, какую задачу мы пытаемся решить, то есть нам следует ответить на вопрос «зачем?».

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

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

Вопрос «зачем?» расширяет круг возможных вариантов. Как это ни парадоксально, хотя цель резко фокусирует внимание на нужных аспектах, она открывает пути творческого рассмотрения более широких возможностей. Точно сформулированная цель мероприятия (будь то конференция, корпоративная вечеринка, упразднение руководящей должности или слияние компаний) расширяет ваш кругозор, открывая новые возможности достижения желаемого результата. Когда на моих семинарах людям удается четко описать цель проекта, они часто сравнивают свои ощущения с дуновением свежего ветра, который проносится через их сознание и проясняет их взгляд на деятельность.

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

Достаточно ли ясна и конкретна ваша цель? Если вы действительно испытываете преимущества концентрации

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

Принципы

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

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

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

Ди Хок

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

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

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

Видение/результат

Чтобы получить эффективный доступ к сознательным и бессознательным ресурсам, находящимся у вас в распоряжении, следует сформировать в голове четкую картину

успеха: представить, как он будет выглядеть, «звучать», какие ощущения вызовет. Цель и принципы определяют мотивацию и управление деятельностью, а видение составляет реальный проект конечного результата. Оно позволяет ответить на вопрос «что?», а не «почему?». Как должны выглядеть этот проект или мероприятие, чтобы можно было назвать их успешными?

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

Преимущества концентрации внимания

С 1960-х годов была напечатана масса книг, посвященных навыкам формирования положительной картины результата и концентрации внимания. Фокусировка внимания на долгосрочных перспективах всегда была ключевым элементом подготовки олимпийцев: спортсмены формировали в своем представлении физические усилия, положительную энергию и успешный результат, чтобы обеспечить наивысший уровень подсознательной поддержки высокой результативности.

Воображение важнее знания.

Альберт Эйнштейн

Перспектива, которую мы представляем, влияет на наше восприятие и производительность. И это утверждение справедливо в любой ситуации: на полях для гольфа, на собрании персонала или во время серьезного разговора

с супругом или супругой. Моя задача — создать модель фокусировки внимания, которая бы обеспечивала динамичность в повседневной деятельности, особенно в проектном мышлении.

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

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

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

сторонам, то ваш взгляд зафиксирует даже самые мелкие детали этого оттенка.

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

Максвелл Молтц

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

Конкретизация результатов

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

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

Часто вам приходится формировать картину результата в своем воображении, прежде чем вы достигнете его в реальной жизни.

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

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

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

Лили Томлин

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

Результаты (их видение) могут выглядеть по-разному: от простых формулировок, таких как «завершить внедрение компьютерной системы», до полностью озвученных

фильмов, где показана картина будущего во всех красочных подробностях. Вот три основных этапа формирования картины результата:

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

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

Мозговой штурм

Наилучший способ генерировать хорошую идею — навидумывать массу идей.

Лайнус Полит

Когда вы четко уяснили, каких результатов хотите достичь и с какой целью, приходит очередь вопроса «как?». Когда вы представите себе картину, отличную от текущего положения вещей, вы автоматически начинаете заполнять пробелы, то есть приступаете к мозговому штурму. Идеи начинают посещать вас практически в произвольном порядке — существенные, несущественные, плохие и хорошие. Обычно данный процесс происходит в сознании большинства людей, которые задумываются над различными вещами, и зачастую этого достаточно. Например, вы думаете о том, что скажете начальнице, пока идете по коридору

на встречу с ней. Но в других ситуациях запись или фиксирование идей на каком-то внешнем носителе информации может существенно повысить производительность и продуктивность мышления.

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

Запись идей

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

Самый популярный из перечисленных методов называется «построение карты сознания» (mind-mapping) — этим названием британский исследователь мыслительных процессов Том Бьюзен окрестил процесс перевода идей, которые рождаются при мозговом штурме, в графический вид. При построении карты сознания ключевая идея помещается в центр листа, а сопутствующие идеи отображаются в виде отростков, которые отходят от нее в произвольном

порядке. Допустим, если бы я узнал, что должен переехать в другой офис, то мне пришлось бы задуматься о компьютерах, новых визитках, всех связях, которые нужно поменять, новой мебели, перевозке телефонов, уборке, упаковке материалов и так далее. Если бы я представил все эти мысли графически, то картинка выглядела бы следующим образом.



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

Распределенная когнитивная способность

Самое замечательное свойство внешнего мозгового штурма состоит в том, что кроме записи изначальных соображений он помогает сгенерировать множество новых идей, которые бы вас не посетили, не будь у вас механизма фиксации ваших мыслей и постоянного обращения к ним. Ваш мозг будто бы говорит: «Значит, так. Я предоставляю вам ровно

столько идей, сколько вы сможете применить с пользой. Если вы не собираете их каким-нибудь верным способом, я не буду вас отягощать. Но если вы действительно что-то с ними делаете — даже если просто записываете с целью последующего анализа, — то вот вам еще несколько! И кстати, это натолкнуло меня еще на одну мысль, а может быть, и не на одну...».

Нет ничего более опасного, чем идея, если она у вас единственная.

Эмиль Шартье

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

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

Линь Ютань

Мало кто может удерживать свое внимание на одном предмете дольше нескольких минут, не имея под рукой

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

Ключевые принципы мозгового штурма

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

- не судите, не оспаривайте, не оценивайте и не критикуйте;
- думайте о количестве, а не о качестве;
- отодвиньте анализ и организацию на второй план.

Не судите, не оспаривайте, не оценивайте и не критикуйте. Модели неестественного планирования свойственно совать свой уродливый нос в процесс мозгового штурма: она заставляет людей сразу переходить к скороспелым оценкам и преждевременной критике идей. Если вас хоть немного заботит мнение критика, то вы будете редактировать

процесс изъяснения мыслей и подбирать нужные фразы для высказывания вслух. Различие между удержанием мозгового штурма в рамках заданной темы и ограничением творческого процесса весьма зыбко. Также важно увязать мозговой штурм с общим контекстом процесса планирования, поскольку, если вы видите в нем самоцель, он может показаться банальным и нецелесообразным. Если же вы воспримете его как некую текущую задачу, которой вы будете заниматься некоторое время, чтобы затем перейти к достижению поставленной цели, то вам будет легче уделить должное внимание данной составляющей процедуры планирования.

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

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

Думайте о количестве, а не о качестве. Стремление выдать больше идей позволяет расширить горизонты мышления. Часто бывает трудно догадаться, какая идея хорошая, пока она вас не посетит. А иногда идея или ее набросок оказываются востребованными только через некоторое время. Согласитесь, что покупка товаров в большом магазине с огромным ассортиментом позволяет вам почувствовать удовлетворение от сделанного выбора. То же самое касается и проектного мышления. Чем больше количество идей, с которыми вам предстоит работать,

тем лучшую почву вы подготовите для оценки вариантов и осознанного выбора.

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

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

Упорядочивание идей

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

Организация идей обычно состоит в том, что вы определяете компоненты и составляющие, последовательность событий и/или основные приоритеты. Что должно произойти, чтобы был достигнут конечный результат? В каком порядке должны произойти эти события? Какой элемент наиболее важен для успешного осуществления проекта?

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

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

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

Основы организации

Ключевые шаги на данном этапе таковы:

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

Я никогда не встречал двух проектов, которые бы требовали одинаковой степени детализации и структуризации,

чтобы позволить людям выбросить проблемы из головы и успешно сдвинуть их решение с мертвой точки. Но практически во всех проектах можно с пользой задействовать левое полушарие головного мозга, которое постоянно отвечает на вопрос «Каковы дальнейшие планы?».

Дальнейшие действия

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

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

В определенный момент проект предполагает активные действия, и тогда приходится принимать решение о следующем шаге*. Ответ на вопрос о том, что конкретно вы готовы физически сделать для достижения определенной цели, если у вас не будет других забот, позволит оценить зрелость

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

ваших замыслов, касающихся проекта. Если вы еще не готовы ответить на этот вопрос, значит, нужно пересмотреть предыдущие уровни процедуры естественного планирования.

Основы

1. Определите последовательность действий в рамках каждой из текущих составляющих проекта.
2. В случае необходимости решайте, какими будут следующие действия в рамках процесса планирования.

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

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

А если нужно распланировать еще несколько аспектов?

Каков следующий шаг в процессе планирования? Набросать побольше идей. Написать сообщения Анне, Марии и Шону, чтобы получить от них входные данные. Сказать помощнику, чтобы организовал планерку для группы разработки товара.

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

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

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

Каков необходимый объем планирования в вашем случае

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

Основная причина, по которой проблемы занимают ваши мысли, в том, что четко не определены желаемые результаты и программа действий, а напоминания о них не помещены в надежные места, где вы наверняка уделите им

должное внимание. К тому же, возможно, вы недостаточно четко продумали детали, перспективы и решения, чтобы полагаться на составленную схему.

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

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

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

И наконец, внедрение оставшихся 5% проектов может потребовать полномасштабного применения одного или нескольких из пяти этапов модели естественного планирования. Модель содержит практическое руководство,

позволяющее сдвинуть дела с мертвой точки, решить проблемы и продуктивно продолжить выполнение задач. Вы чувствуете, что какому-то из ваших проектов не хватает ясности или активных действий? В таком случае применение модели часто может стать ключом к существенному прогрессу.

Не хватает ясности?

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

Нужны более решительные меры?

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

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

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

Вилл Роджерс

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

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

Может быть и так, что есть четкий план, но механизм все равно не работает так, как нужно, тогда следует проанализировать каждый этап, задавшись вопросом «Каков следующий шаг и кто должен его предпринять?». Одна

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

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

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

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

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

Эти модели нетрудно понять и легко применить. Их использование позволяет достичь значительных результатов.

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

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

Об этом подробно рассказывается во второй части книги.

Как сохранять
высокую концентрацию
несмотря ни на что

A red door handle with a black grip and a red sign attached to it. The sign has white text on it. The handle is set against a light beige background.

Эдвард
Хэлловэлл

**НЕ
ОТВЛЕ
КАЙТЕ
МЕНЯ!**

ГЛАВА 7

ГИБКОСТЬ ВНИМАНИЯ

Добиваемся успеха

В марте 2012 года профессиональный игрок в гольф Буба Уотсон опередил других соперников на три броска перед финальной игрой открытого чемпионата Флориды, которая должна была состояться в воскресенье. Для профессионального спортсмена преимущество в три броска — это ни в коем случае не гарантия следующего успеха, но солидное преимущество. Буба был неоспоримым фаворитом, когда в воскресенье ударил по мячу.

Уотсон отличался далекими бросками и был самым изобретательным игроком, умевшим импровизировать. Единственное, чего ему не хватало, — это умения сосредоточиться. В первых девяти лунках в воскресенье он ошибся и потерял преимущество. Соперничество обострилось. Телевизионный комментатор Джонни Миллер резко критиковал Уотсона за неумение сосредоточиться и сетовал, что если бы этот спортсмен умел фокусировать внимание, то был бы вечным чемпионом. Все специалисты в один голос соглашались с тем, что Уотсону не хватает концентрации, для того чтобы стать великим спортсменом.

Однако в Уотсоне что-то явно переменялось, когда он играл спустя несколько месяцев в национальном турнире мастеров в Огасте. На этом турнире, учрежденном легендарным игроком в гольф Бобби Джонсом, Уотсон вдруг овладел своим вниманием.

В начале воскресной финальной игры он отставал от лидера на два удара, но это было в пределах разрядного промежутка. Однако на четвертой лунке произошло событие, которое, казалось, выбьет Уотсона из колеи и ввергнет в панику. Его соперник, Луис Оостхейзен, произвел невиданный в истории гольфа удар — то, что называют двойным иглом. (Если вы не знакомы с правилами игры в гольф, то я поясню, что игл — это проход на два удара меньше, чем пар, а пар — это количество ударов, за которое игрок должен пройти лунку по регламенту. На один удар меньше, чем пар, — превосходно; такое прохождение называют берди; на два удара меньше — это и есть игл.) Оостхейзен прошел пар на четвертой лунке за два удара — такого никто не видел ни на одном соревновании.

Трудно было найти более подходящий момент для Уотсона, чтобы утратить сосредоточенность. Но, видя, как соперник на его глазах творит историю гольфа, тот не впал в панику и не растерялся. Вместо этого он удвоил усилия. Он сосредоточился и смог избежать катастрофы, которая прежде непременно бы с ним случилась.

На восемнадцатой лунке Уотсон и Оостхейзен оказались в равной позиции. Оба промахнулись. Дальше вступило в силу правило «мгновенной смерти». В гольфе нет более напряженной ситуации. Согласно этому правилу победителем становится тот игрок, который первым пошлет мяч в лунку.

На первой лунке оба игрока снова промахнулись, хотя каждый имел реальные шансы на выигрыш. Правило «мгновенной смерти» распространилось на вторую лунку. На этот раз Уотсон сделал неверное движение — мяч улетел вправо, в сосновую рощицу. Такая катастрофа означала неминуемый проигрыш. Удар был плох и несвоевременен. «Буба продол турнир» — гласили бы заголовки утренних газет в понедельник, а затем и многочисленные твиты и ретвиты.

Однако катастрофы не случилось. Уотсон обнаружил свой мяч в тридцати футах за опушкой, в куче сосновой хвои. По логике игры, он должен был сделать то, что сделал бы на его месте любой здравомыслящий игрок, — выбросить мяч на поле, а затем попытаться сделать пар в надежде, что у соперника не получится берди. Другого выхода у Уотсона не было. Во всяком случае, так казалось зрителям.

Но так не казалось самому Уотсону. Позже он сказал, что однажды уже точно так же стоял над мячом в том же самом перелеске и удар не потребовал большого ума. Не теряя времени, Уотсон замахнулся и, воспользовавшись особым, изобретенным им самим приемом, ударил по мячу, выбросив его из зарослей.

Уотсону предстояло придать мячу практически немислимую траекторию. Он должен был лететь какое-то время прямо и вверх, избегая при этом столкновения с ветками, а затем круто повернуть вправо. Опытный игрок способен направить мяч прямо или закрутить в любую сторону, но совместить прямой полет с поворотом дано отнюдь не каждому. Для этого надо обладать поистине сверхъестественным мастерством.

Уотсон совершил чудо. Мяч взлетел вверх и прямо, затем послушно свернул вправо, пролетел по дуге около сорока футов и приземлился в пятнадцати футах от лунки. Теперь у Оостхейзена не было ни малейшего шанса победить. К всеобщему изумлению, Уотсон выиграл турнир.

Что же случилось с ним в этот раз? Никто не знает, как ему удалось такое. Большинство, однако, согласилось, что выглядел Уотсон не так, как обычно. Челюсти его были стиснуты, он смотрел только на мяч и лунки, не отвлекаясь на галереи со зрителями и не проявляя обычной своей рассеянности.

Некоторые связывали это с тем фактом, что за несколько дней до соревнований чета Уотсон усыновила своего первого ребенка. Буба приехал в Огасту один, а жена и малыш остались дома, так как ребенок был еще очень маленький, чтобы взять его с собой. Однако мысленно Уотсон поддерживал связь с семьей. (Как психиатр, занимающийся лечением и детей, и взрослых, я могу с полным правом утверждать, что ничто так разительно не меняет человека, как переход в категорию родителей; он

чувствует, что его охватывает настоящий психоз любви к этому маленькому человечку.)

Впрочем, никто не знает, из какого источника в действительности Уотсон почерпнул сосредоточенность, но то, что он это сделал, не вызывает ни малейших сомнений. Мне думается, что решающую роль здесь сыграли три фактора: структура, новизна и мотивация. В гольфе успех каждого удара определяют именно они. Это в высшей мере структурированная игра. Каждый удар уникален, а значит, отличается новизной. Игрок хочет выполнить удар хорошо, и это определяет высокую мотивацию.

Мне думается, что двойной игл Оостхейзена на четвертой лунке привлек внимание Уотсона и определил его мотивацию. У второй лунки, когда возникла ситуация «мгновенной смерти», Уотсон на секунду потерял свою сосредоточенность и допустил неудачный удар, отправив мяч в лес. Но затем, столкнувшись с трудностью, он сосредоточился, призвал на помощь все творческие способности и выполнил лучший в своей жизни удар.

Что такое гибкость внимания?

Сосредоточенность внимания варьируется по своей интенсивности и продолжительности. На одном полюсе этой шкалы находится полное отсутствие сосредоточенности (не связанное со сном, опьянением, кожной или другим физическим состоянием) — я имею в виду бесцельное причудливое состояние «дрейфа». Оно может быть очень приятным, помогающим убить время. Ваш ум просто блуждает, зачерпывая из окружающего мира случайные факты и события, как трал рыболовного судна. Иногда в таком «дрейфе» можно случайно поймать крупную рыбу.

Вероятно, вы сами того не осознаёте, но в такие, казалось бы, пустые моменты мозг занят очень важной деятельностью. Он работает в режиме «по умолчанию». В такие моменты грез наяву и «дрейфа» особенно высокой активностью отличаются латеральные отделы префронтальной коры и передняя дорсальная часть поясной коры. Они играют важную роль

в так называемой исполнительной функции, включающей планирование и сосредоточение внимания.

Этим объясняется тот факт, что при выполнении той или иной работы вам бывает нужно время от времени отвлекаться, так сказать, бросить взгляд в сторону и сделать перерыв. Однако в такие моменты у мозга не бывает перерывов. Совсем наоборот. Он в это время запасается энергией, готовя вас к новому этапу сосредоточения внимания.

Возможно, вы думаете, что мозг нуждается в наибольшем количестве энергии в моменты напряженного умственного труда, но на самом деле это не так. В периоды «дрейфа» он потребляет столько же, если не больше. Интересно, что во время «дрейфа», или работы «по умолчанию», то, о чем вы думаете (а мозг никогда не бездействует и не работает вхолостую), — это другие люди, вы сами и отношения между ними и вами. То есть во время «дрейфа» вы находитесь в состоянии «социального познания». В периоды спокойствия мозг запрограммирован на социальную активность. Мэтью Либерман, специалист по социальной нейрофизиологии, говорит об этом так: «Есть множество вещей, о которых мы могли бы думать в моменты душевной праздности, — о дифференциальном исчислении, логике, упорядочении переменных величин и классификации предметов, которые мы видим. Все это могло бы иметь приспособительное значение, но природа распорядилась по-другому. В такие мгновения мы мыслим социальными категориями»¹.

Другой полюс шкалы, противоположный «дрейфу», — это «поток». Данный термин ввел в научный обиход в 1978 году Михай Чиксентмихайи, психолог, изучавший наивысшее состояние сознания². Будучи в «потоке», человек так глубоко погружается в контекст деятельности, что теряет всякое представление о себе. Он настолько увлекается делом, что сливается с ним, становясь с ним единым целым. Человек теряет представление о времени, о своих биологических потребностях и влечениях.

Как и все моменты сильнейшего напряжения, «поток» со временем иссякает. Каждый из нас иногда испытывает это состояние, и мы на собственном опыте знаем, что оно не длится долго. Некоторые люди

впадают в состояние «потока», занимаясь йогой; другие испытывают его, исполняя музыку, медитируя, рукодельничая или решая кроссворды; кто-то испытывает состояние потока, скатываясь на лыжах по трудной трассе, кто-то — высекая из камня скульптуру.

По мнению Чиксентмихайи, подтверждаемому многими моими пациентами и моим личным опытом, в «потоке» человек испытывает наивысшее ощущение бытия, счастье и радость свершения. В таком состоянии люди оказываются способны превзойти самих себя и достигают недоступных ранее высот. Оно настолько захватывает, что вспоминается лишь по прошествии времени — как наивысшая радость. Поскольку в «потоке» у человека исчезает представление о собственной личности, состояние осознаётся только после его прекращения.

Невозможно, однако, весь день находиться в «потоке». Человек должен есть и спать. Более того, это состояние истощает в мозге запасы нейротрансмиттеров. Однако при надлежащей практике человек может научиться вполне осознанно вступать в состояние «потока». Ключевое условие — увлеченность каким-то делом, которое, с одной стороны, имеет для человека большое значение, а с другой — является достаточно трудным и заставляет напрячься.

Практическое направление работам Чиксентмихайи придал Стивен Котлер, руководитель Flow Genome Project, международной междисциплинарной организации, занимающейся расшифровкой того, что именно происходит в организме в этом состоянии³. Котлер и его коллеги разрабатывают методы «разрезания “потока”», проникновения в механизмы его возникновения в повседневной жизни⁴. По большей части ученые работают с людьми, занимающимися экстремальными видами спорта, где часто приходится рисковать жизнью. Котлер обнаружил, что эти спортсмены регулярно впадают в состояние «потока», достигая изумительных результатов. Во всех подобных случаях большие достижения оказываются напрямую связаны с серьезным риском.

Можно, однако, с полной уверенностью сказать, что люди в большинстве случаев не желают рисковать жизнью ради достижения «потока». Тем не менее для нас — а я без колебаний отношу себя к этой

группе — путь к такому состоянию тоже открыт. Надо лишь выбирать те виды деятельности, которые сочетают в себе определенную трудность и важность для нас. Для меня таким вызовом, например, является создание книг. С писательством меня, как и большинство литераторов, связывает отношение любви-ненависти. Так происходит, потому что этот труд не всегда сулит то, к чему стремится автор, и оказывается отнюдь не таким плодотворным, как хотелось бы. Опасности подстерегают пишущего на каждом шагу. Именно потому авторы часто под любым предлогом стараются оттянуть тот момент, когда нужно сесть за письменный стол. Когда Эрнеста Хемингуэя спросили, как написать роман, он ответил: «Первым делом выбросьте из холодильника всю еду». Он имел в виду, что писатель будет делать все что угодно, лишь бы избежать необходимости излагать слова на бумаге.

Тем не менее мы любим писать. Мало вещей на свете доставляют мне такое же удовольствие, как писательский труд, конструирование удачных предложений или поиск кратких и выразительных образов (надеюсь, в книге, которую вы читаете, вы увидели несколько примеров). Для меня это мощный стимул снова и снова возвращаться к чистому листу, так же как удачный удар снова и снова заставляет игрока в гольф возвращаться на поле, забывая обо всех неудачах. Когда же я наконец усаживаюсь за клавиатуру, я впадаю в состояние «потока» — иногда на несколько минут, а бывает, и на час. Разница между мной и прыгуном с трамплина заключается в том, что я не подвергаю свою жизнь опасности, чтобы оставаться в «потоке». В результате в процессе литературного труда «поток» то появляется, то исчезает. (Наверное, если бы я рисковал жизнью, садясь за компьютер, то и состояние удерживалось бы дольше.)

Квинтэссенцией «потока», таким образом, является сосредоточенность. Мы все знаем, что это. Данный термин обозначает состояние концентрированной ясности ума, нацеленного на решение какой-то задачи. Между сосредоточенностью и «потоком» находится зона, которую я обозначаю понятием «гибкая сосредоточенность». Она отличается от «потока» тем, что не достигает такого напряжения; гибкая сосредоточенность обладает некоторыми свойствами «потока», но не поглощает человека

целиком и полностью. В состоянии гибкой сосредоточенности вы концентрируетесь на задаче, но в то же время остаетесь открытыми и для других внешних раздражителей.

Гибкая сосредоточенность — это гибрид «потока», доступный каждому в повседневной жизни. Находясь в таком состоянии, вы окружаете сознание полупроницаемыми границами, которые в какой-то мере допускают отвлечение, а иногда способствуют появлению новых важных идей.

Вспомним, например, случай Дэвида Нилмена, основателя компании JetBlue. Он придумал электронные билеты, самое важное изобретение в сфере авиаперевозок за последние двадцать лет. «Я не планировал ничего такого, — говорил он мне. — Просто в один прекрасный день я увидел эту идею. Удивляюсь, почему никто не додумался до нее раньше. На самом деле все мои коллеги смеялись надо мной и говорили, что никто не пойдет в аэропорт без бумажного билета. Но посмотри, теперь мы все ходим в аэропорты без бумажных билетов, и это позволяет компаниям экономить миллионы долларов, а пассажиров избавляет от нервозности и опозданий на рейсы».

«Что привело тебя к этой идее?» — поинтересовался я.

«Ничего, — ответил Нилмен. — Если не считать того, что я всегда думал об улучшениях. Это единственное, чем я вообще занимаюсь. Я вынашиваю идеи и внедряю их. Электронный билет — просто самая удачная из них. Но процесс вынашивания всегда один и тот же. Я просто впадаю в определенное состояние, и тогда ко мне приходят полезные идеи».

Нилмен не деятель искусств, он — бизнесмен. Но, обдумывая идею электронного билета, он держал свой ум в состоянии открытой готовности. Он прокручивал в голове способы повышения эффективности компании, чем, естественно, занимаются все руководители. Однако, вместо того чтобы натужно извлекать идеи из своего или чужого устоявшегося опыта, он привел себя в состояние гибкой сосредоточенности — и свежая мысль пришла к нему сама собой.

Гибкая сосредоточенность — явление парадоксальное. Находясь в этом состоянии, вы одновременно используете логически мыслящую и эмоционально чувствующую части своего мозга. Вы соединяете

творческий потенциал со способностями к упорядочению и анализу. В этом состоянии вы воспринимаете внешние раздражители, но они не отвлекают вас от основной задачи. Вы выполняете ее, но без излишней ригидности.

Для достижения гибкой сосредоточенности вы инстинктивно уравниваете деятельность правого и левого полушарий головного мозга, творчество с дисциплиной, случайность с упорядоченностью. Вы получаете возможность поиска, не отрываясь при этом от основного дела, соединяете гибкость с жесткостью, спонтанность с четкой структурой, нарушение канонов с их строгим соблюдением. Вы сочетаете новые маршруты с проторенными, путь с целью. Это великое уравнивание работы целого мозга — отличный навык, который позволяет вам справляться с вызовами работы и пользоваться возможностями, коими изобилует современная жизнь. При достижении такого баланса вы получаете шанс натолкнуться на неожиданные мысли, образы, побуждения и эмоции. С помощью всего этого вы можете улучшить любую умственную деятельность, сохраняя способность к упорядочению уже имеющихся у вас идей.

Коротко о достижении сосредоточенности

1. **Выключите все приборы и гаджеты** на время, нужное вам для того, чтобы без помех сосредоточиться и подумать.
2. **Доверьтесь себе.** Мы лучше всего справляемся с чем-либо, когда делаем это так, как сами считаем нужным. В таких условиях мы добиваемся и наивысшей сосредоточенности. У всех нас есть свои рутинные привычки, наш личный способ наилучшим образом делать работу. Так что доверьтесь себе. Если вы сами не знаете, чего хотите достичь, просто идите своим путем, и ваше подсознание, скорее всего, подхватит и поведет вас — и паразит

неожиданными сюрпризами и озарениями. Не боритесь со своей интуицией, будьте с ней заодно.

3. **Сделайте перерыв.** Если вы чувствуете, что ваши мысли начинают путаться, остановитесь и дайте себе передохнуть. Встаньте, пройдитесь, выпейте стакан воды, потянитесь. Для отдыха иногда может хватить и шестидесяти секунд.
4. **Возьмитесь за что-нибудь трудное.** Люди максимально сосредоточиваются, принимая вызов, когда дело хорошо знакомо, но заставляет напрягать все силы. Достаточно часто, к удивлению работающего, невозможное вдруг оказывается вполне реальным.
5. **Обратитесь за помощью.** Не считайте это признаком слабости. Наоборот, такое решение говорит, что у вас пока еще достаточно сил, чтобы не растеряться и попробовать найти правильный путь.
6. **Берегите свое время.** Одно из самых верных правил современной жизни гласит: если вы не сможете правильно распорядиться временем, у вас его отнимут. Ревниво оберегайте свое время. Это самое ценное, что у вас есть. Не отдавайте его никому и никому не позволяйте им распоряжаться, если в том нет большой необходимости.
7. **Закройте глаза.** Если вы чувствуете, что утрачиваете сосредоточенность или теряетесь, откиньтесь на спинку стула и закройте глаза. Это нехитрое действие, как ни удивительно, позволяет восстановить ясность видения. Оно может вернуть сосредоточенность и направить мышление по новому руслу.
8. **Нарисуйте картинку.** Зрительные образы улучшают мышление. Начертите диаграмму, составьте таблицу, покройте страницу прихотливыми зигзагами, запишите на ней какие-нибудь короткие фразы или стрелки. Лучше всего пользоваться для этого цветными карандашами или

фломастерами. Рисуйте на картоне, на пюпитре, на полу — самое главное, избавьтесь от слов, взорвите ограничивающие вас рамки вербального мышления, чтобы начать воспринимать зрительные образы. Возможно, что вскоре вы представите себе именно то, что искали в состоянии повышенной сосредоточенности.

9. **Разговаривайте с собой.** Разговор с самим собой вслух может вывести вас из состояния растерянности. Если вы вдруг упустили нить мысли и растерялись, попробуйте вслух порассуждать о предмете, которым вы занимаетесь. Громкая речь вовлекает в мышление новые области мозга, которые не участвуют при рассуждениях «про себя». Ваш голос рассеет туман.
10. **Делайте то, что помогает.** Не думайте о стратегиях, которые принято применять. Некоторым людям хорошо работает под музыку или в шумном помещении. Кто-то лучше сосредоточивается, когда ходит и даже бегает. Одним лучше думается рано утром, а другим — поздно ночью. Некоторые предпочитают размышлять на морозе, а другие — в финской сауне. Кому-то хорошо думается на голодный желудок, кому-то — во время еды. Не существует правильных способов — есть способы, лучшие для вас. Экспериментируйте и открывайте способы повышения сосредоточенности, которые подходят лично вам.

В своей книге «ДНК новатора» (The Innovator's DNA) Джефф Дайер, Хэл Грегерсен и Клейтон Кристенсен описывают несколько общих черт характера таких предпринимателей, как Джефф Безос (Amazon), Скотт Кук (Intuit) и Марк Бениофф (Salesforce.com)⁵. Новаторы такого типа раздвигают горизонты, отмечают границы и отбрасывают старые методы работы и отживший образ мышления. Они выпускают на волю ассоциации, объединяют совершенно разнородные мысли, факты и дисциплины. Они внимательно наблюдают происходящие явления и извлекают

из них полезные идеи. Они любят экспериментировать, напрягать свой ум, много путешествуют и обожают встречи с людьми, плодотворно работающими в других сферах. Они открыты, любопытны и охотнее идут своим путем, чем следуют за другими.

Новизна, неисхоженная дорога — все это повышает способность к гибкой сосредоточенности, в то время как повторение, конформизм и рутина ее ослабляют. Однако слишком много новизны вредит делу, так как ведет к хаосу и смятению, и поэтому для покорения новизны (и ее движущей силы — воображения) нужна структура.

Позвольте мне проиллюстрировать идею гибкой сосредоточенности рассказом о недавнем научном прорыве. Эта история также демонстрирует, как само по себе открытие может перевести сознание в такое идеальное состояние.

Стремление, а не случайность лежит в основе как «потока», так и сосредоточенности. Я уже говорил, что случайность и подсознание играют выдающуюся роль в плодотворном мышлении, но они работают лучше всего, когда «поток» встречает на своем пути как можно меньше препятствий. Оказывается — и это было большим открытием, — существует всеобъемлющий закон природы, который приводит в целесообразное движение все — от воздуха и воды, общественного транспорта и молний до информации, идей и внимания.

Иногда важные идеи появляются сразу, безо всякого предупреждения или подготовки. По мелочам такие озарения случаются сплошь и рядом в обыденной жизни — мы вдруг вспоминаем, куда положили очки, или перед глазами появляется образ давно забытого знакомого, или понимаем, что напрочь забыли о вложениях, которые собирались сделать. Иногда такие внезапные озарения преображают и изменяют мир. Пусть и редко, но люди порой восклицают: «Эврика!» Примеры подобных открытий веками живут в мифологии нашей культуры: сидящий в ванне Архимед осознаёт закон выталкивания тел водой, Ньютон, отдыхающий под пресловутой яблоней, открывает закон всемирного тяготения... Мы не знаем, происходило ли это в действительности, но истории открытий великолепны сами по себе.

Однако я собираюсь рассказать вам реальную историю о восклицании «Эврика!», которая произошла совсем недавно. Мы знаем о ней, потому что ее описал сам первооткрыватель в своей книге «Дизайн в природе» (Design in Nature), вышедшей в 2012 году⁶.

В сентябре 1995 года Адриан Беджан, в то время сорокасемилетний профессор факультета механики Университета Дьюка, отправился во Францию, чтобы сделать доклад на конференции по термодинамике. И непосредственно перед конференцией с Беджаном произошло то, о чем мечтает каждый, но что происходит лишь с избранными счастливыми. Нежданному событию предстояло изменить всю жизнь ученого и — хотя об этом пока рано говорить, — возможно, и наши представления о мире.

На ужине в честь участников конференции выступал нобелевский лауреат Илья Пригожин. Эта речь привлекла внимание Беджана, более того, она его ошеломила. Если яблоко действительно когда-то упало на голову Ньютону, то оно, вероятно, произвело такой же эффект, как речь Пригожина — на Беджана.

Надо заметить, что нобелевский лауреат высказал общеизвестную банальную истину, с которой в то время было согласно все научное сообщество. Он сказал, что, хотя многие древовидные природные структуры — от молний и воздушных потоков в легких до речных дельт — очень похожи друг на друга, эта схожесть обусловлена чистой случайностью, а не какими-то причинами. Нет никакого объединяющего принципа, который бы обосновывал обилие таких структур в природе или какую-то закономерность их образования в самых разных контекстах.

Беджан рассказывает, что, когда он услышал это высказывание Пригожина, в его мозгу что-то щелкнуло. «На пол со звоном упала монетка. Я вдруг понял, что Пригожин, а с ним и все присутствующие ошибаются. В мгновение ока до меня вдруг дошло, что мир формируется не под влиянием чистых случайностей, капризной судьбы или неожиданных происшествий. Я вдруг понял, что за бесконечным разнообразием природы стоит непрерывный поток вполне предсказуемых явлений»⁷.

Воодушевившись, Беджан тут же принялся описывать то, что он назвал конструктивным законом: «Для того чтобы проточная система

конечного размера могла существовать (жить), ее конфигурация должна обеспечивать наилучший доступ к течениям, проходящим по ней»⁸. На первый взгляд — по крайней мере, на первый взгляд человека, далекого от физики и инженерного дела, такого, как я, — этот принцип не содержит в себе ничего существенного и важного и звучит весьма загадочно. Кажется, что он никак не связан с повседневной жизнью и уж совершенно точно не имеет ни малейшего отношения к теме данной книги. Но первый взгляд ошибочен.

Позвольте мне объяснить, почему конструктивный закон — это физический закон, управляющий поведением всех текучих систем, то есть любых, одушевленных и неодушевленных, в которых имеет место какое-либо движение. Конструктивный закон управляет любой системой, с какой нам приходится сталкиваться, — от дорожного движения, спорта, деятельности организаций и поведения птичьих стай и рыбьих косяков до интернета. Значит, данный закон управляет также системой нейронов в головном мозге и потоками идей, протекающих по этим нейронам.

Упрощая, можно сказать, что конструктивный закон гласит: все текучие системы — то есть системы, в которых имеет место движение, — организованы так, чтобы облегчить движение и обходить препятствия любого рода. В режиме реального времени закон предсказывает, что всякая такая система благоприятствует оптимизации движения — воды через дельту, воздуха по системе бронхов, молнии в атмосфере от облака до громоотвода или идеи от ее зарождения до явного выражения.

Движение, если оно не происходит гладко и беспрепятственно, со временем затухает. Вероятно, именно поэтому многие люди перестают мыслить, вырастая из детского возраста. На пути мышления возникают дамбы, останавливающие всякое развитие, и поток, прекращая движение вперед, начинает идти по кругу. Следовательно, заканчивается и жизнь, каковая есть лишь одна из форм движения. Отсутствие движения любого рода — это смерть.

Для Беджана как специалиста по термодинамике смерть означает состояние равновесия между системой и ее окружением. В такой системе нет движения, направленного внутрь или вовне. Это термодинамическая

смерть, но она может означать и обычную смерть — точка. Жизнь — это движение, или, пользуясь словами Беджана, поток. Древовидная структура — это потрясающе эффективная конструкция для облегчения течения — воды, воздуха, электричества — из некой области в точку или из точки в пространство. Природа искала и нашла такую конструкцию.

Теперь давайте взглянем на мозг. «Какова конструкция, — спросите вы, — соединения между собой нейронов головного мозга?» «Естественно, — отвечу я, — это древовидная конструкция!» Тело нервной клетки выбрасывает из себя дендрит (или отросток), который принимает входящие в его нервную клетку сигналы от других нервных клеток через специальные структуры — синапсы. Само понятие «дендрит» происходит от греческого слова, означающего «дерево».

Момент озарения Беджана я описал по двум причинам. Во-первых, великая идея, как огромная рыба, случайно попавшаяся вам на крючок, может выдернуть вас из лодки. Беджан, великий рыбак, был готов к такому неожиданному улову и устоял, хотя и испытал нешуточное моральное и физическое потрясение. Во-вторых, конструктивный закон Беджана говорит нам, что существует паттерн, который позволяет оптимизировать поток идей. Даже если мы не способны создать его самостоятельно, сам факт его существования уже означает, что мы можем кое-что предпринять, чтобы облегчить его возникновение в каждом конкретном случае.

Мы способны многое сделать не только для того, чтобы увеличить вероятность появления у нас в голове великих идей, но также для усиления внимания и эффективного облегчения потока мышления даже в отсутствие таковых. В одной из своих лекций в 1854 году Луи Пастер заметил: «В области наблюдений случай благоприятствует только подготовленным умам»⁹. Тогда возникает закономерный вопрос: как лучше всего подготовить свой ум, чтобы он благоприятствовал эффективному потоку информации и идей?

Благодаря своей анатомии мозг, состоящий из миллионов дендритов, подчиняющихся конструктивному закону, делает все, что в его силах. Но мы можем своими действиями помочь мозгу. Существуют проверенные временем способы обеспечения эффективного потока идей. Вместо

того чтобы лихорадочно предпринимать титанические усилия в сложные моменты, словно пятиклассник под взглядом страшного учителя, вы можете достичь гибкой сосредоточенности, опираясь на планирование, подготовку и технику. Самый надежный путь к поддержанию внимания основан на привычке и тренировке, что, впрочем, верно во всех случаях овладения мастерством.

Больше всего освоению магии ясного мышления мешает непрерывное поступление посторонних идей и несущественной информации, а также расхолаживающие предубеждения. Точно так же, как загрязнение воды угрожает рыболовству, загрязнение нашей умственной жизни избыточными, а порой и вредоносными данными, отвлекающими факторами, воспоминаниями и интерпретациями угрожает нашей способности вызывать у себя состояние гибкой сосредоточенности. Для того чтобы достичь этой цели, нам надо избавиться от всего, что нас отвлекает, и начать питать ум и тело только тем, что им необходимо. Как сад не может расти без плодородной почвы, солнечного света, воды и своевременной прополки сорняков, так и мы не достигнем состояния гибкой сосредоточенности, если не будем заботиться о своих первоочередных нуждах.

Прежде чем воспользоваться советами относительно того, как создать условия, благоприятствующие гибкой сосредоточенности, и устранить препятствия свободному движению информации и идей, спросите себя: «Что я могу сделать, чтобы воспользоваться конструктивным законом и помочь себе лучше сосредоточиваться на важных вещах, более отчетливо мыслить и быстрее распоряжаться умом?» Или, если говорить другими словами, поскольку вы знаете себя лучше, чем кто-либо другой, задайте себе вот такой вопрос: «Что мешает свободному потоку информации и идей в моей голове? Как я могу устранить препятствия?»

Для большинства людей в наши дни ответ на этот вопрос более чем очевиден: постоянные отвращения, перерывы в работе, засасывающее действие монитора, множество манящих возможностей, обязательства и постоянная умственная перегрузка. Вместо того чтобы устранять

препятствия, мешающие нам свободно мыслить и усваивать поток полезной информации и важных идей, мы делаем ровно противоположное. Мы перекрываем каналы. Мы создаем ментальные пробки на путях движения информации, то есть действуем вопреки конструктивному закону Беджана.

Но так не должно быть. Пробки можно и нужно ликвидировать. Движение в мозгу должно происходить свободно и беспрепятственно, и оно станет таким, если вы создадите и начнете исполнять верный план действий.

Необходимые составляющие: энергия, эмоции, увлеченность, структура, контроль

Все элементы составленного мною плана призваны устранить препятствия, чтобы вы могли идти к цели, не отклоняясь в течение длительных промежутков времени. Этот основной план обеспечивает наиболее эффективный, наименее заторможенный поток информации и идей. Советы, которые я здесь даю, — касающиеся физических упражнений, создания оптимального эмоционального фона, устранения отвлекающих факторов и достижения сосредоточенности на любимом деле — нацелены на улучшение этого движения и на обеспечение непрерывности потока.

Итак, давайте предположим, что вы приступили к решению сложной психологической задачи: вам надо — возможно, с помощью квалифицированного психолога — найти ограничивающие вашу деятельность факторы, и вы готовы отказаться от предрассудков и отживших образцов, которые когда-то в детстве помогли вам сохранить здоровую психику, но теперь тянут вас на дно. Такая работа может потребовать многих лет, но в этом нет никакой нужды. Если вы прислушаетесь к моим советам и будете следовать предложенному мною плану, то вскоре увидите, как старые привычки начинают понемногу ослаблять

свою железную хватку. Итак, предположим, что вы готовы к изменениям, которые помогут вам достичь более высокого уровня внимания и сосредоточенности.

В нескольких следующих главах я покажу вам, как выработать полезные практические привычки. Конечно, детали достижения этого в высшей степени полезного состояния различаются у разных людей, но тем не менее некоторые элементы подходят для всех — как, скажем, во всех красных соусах есть одинаковые ингредиенты. Многие итальянские повара скажут, что томаты в какой-либо форме, оливковое масло, лук, чеснок и чабрец, базилик или майоран на выбор — это пять необходимых составляющих хорошего красного соуса. Некоторые добавляют к нему морковь, сельдерей и зеленый перец наряду с солью, молотым перцем и, возможно, сахаром. Так или иначе, ни один повар не исключит из соуса томаты, оливковое масло и специи.

То же самое касается гибкой сосредоточенности. В моем основном рецепте содержатся пять ингредиентов. Я разработал его на своей рабочей кухне, основываясь на собственном жизненном опыте и на работе с тысячами пациентов в течение тридцати с лишним лет. Основной план включает следующие пять элементов, которые я описал во введении. Они нужны всегда. К ним вы в любой момент сможете добавить свои любимые специи, но план не сработает, если в нем будет отсутствовать хотя бы один из пяти основных элементов.

1. **Энергия.** За энергией надо следить так же внимательно, как за уровнем бензина в баке автомобиля или за состоянием банковского счета. Вы сами удивитесь тому, насколько возрастет ваше внимание, если вы станете грамотно работать с энергией с помощью шести разумных принципов (сна, питания, физических упражнений, медитации, когнитивной стимуляции и связи — то есть позитивных межличностных контактов). Внимание неизбежно будет рассеиваться, если вы проигнорируете хотя бы один из этих шести элементов.

2. **Эмоции.** Страсть — двигатель достижений. Если вы желаете войти в состояние гибкой сосредоточенности, вам надо научиться регулировать свое эмоциональное состояние. Эмоции могут стать вашими самыми надежными и полезными союзниками, но они могут оказаться и злейшими врагами. Главный секрет заключается в том, что работать надо в уютной, лишенной страха атмосфере или в обстановке, позволяющей вам полностью раскрывать таланты. Кроме того, вам надо будет разобраться со своими «горячими клавишами» и эмоциональными слабостями, чтобы научиться управлять ими.
3. **Увлеченность.** Для того чтобы работать наилучшим образом, надо увлечься процессом, он должен захватить вас. Как заметил по этому поводу Джим Лер, один из ведущих специалистов по оптимизации труда, увлеченность — турбокомпрессор, наилучшим образом подталкивающий нас к наивысшим достижениям¹⁰. Если вы занимаетесь своим любимым делом — то есть чувствуете интерес к нему и сознаёте собственное мастерство, — если вы понимаете, что это очень важное дело и что вам за него хорошо заплатят, — шансы достичь состояния гибкой сосредоточенности становятся очень высокими.
4. **Структура.** Это простое слово обладает поистине уникальной силой. Структура расчищает путь к успеху. Именно структура позволяет вам сосредоточиться и не отвлекаться на несущественные пустяки. Она должна определять мир, который вы строите для себя, мир вашего труда, вашей активности. Структура в большей степени определяет то, что делаете вы, а не то, что вы позволяете делать с собой. Гибкая сосредоточенность зависит от структуры, а структура зависит от планирования и от восстановления упущенного контроля.

5. **Контроль.** Весь успех этого пятиступенчатого плана зависит от того, управляете ли вы своей жизнью или жизнь управляет вами. Люди в разной степени обладают возможностью контролировать свое существование и труд, но в большинстве случаев в наши дни люди пользуются лишь малой долей возможностей взять верх над ситуацией.

В следующих главах я разверну элементы плана и рассмотрю их более детально. Начав работать на себя, а не против себя, по склонности, а не вопреки ей, научившись создавать стратегии, облегчающие концентрацию внимания и обеспечивающие высокое качество труда, усвоив новые средства помимо старых рецептов усидчивости и старания, вы сможете пожать богатые, фантастические плоды рационального планирования.

Книга № 1 в России по тайм-менеджменту

Глеб Архангельский

Тайм-драйв

как успевать жить
и работать



2. Мотивация: как справляться с неприятными задачами

Кто хочет — ищет способы.

Кто не хочет — причины.

Народная мудрость

Как бы мы ни любили свою работу, некоторые из наших дел бывают достаточно трудны и не всегда приятны. Как «замотивировать» себя на выполнение таких дел? Как грамотно включиться в выполнение сложной задачи, чтобы потратить на нее меньше сил и энергии?

В России эта проблема особенно остра. Все мы воспитаны на сказках, в которых нужный результат появляется «по щучьему велению». Но, увы, одной только удачи обычно недостаточно. Для достижения успеха нужен серьезный, долгий, упорный труд.

Но долгий и упорный труд не обязан быть скучным и «невкусным». В самые сложные, неприятные и энергоемкие дела можно вдохнуть дополнительный интерес и мотивацию. Как это сделать — читайте в этой главе.

«Якоря» для эффективного включения в работу

Как втягиваться в работу, чтобы не тратить время на раскачку, разбирая мелочи и никак не находя в себе сил взяться за главное?

В психологии есть хорошее понятие «якорь». Это любая материальная привязка (музыка, цвет, слово, движение, ритуал), связанная для нас с определенным эмоциональным

состоянием. При необходимости настройки на задачу мы «включаем» нужный материальный «якорь» — и вводим себя в соответствующее эмоциональное состояние.

Самый часто используемый на практике «якорь» — музыка. Попробуйте четко привязать различную музыку к различным типам задач. По дороге на жесткие переговоры — тяжелый рок, при настройке на интеллектуальную работу — спокойная музыка без слов, при настройке на отдых — что-то самое любимое и приятное и т.п.

Примеры «якорей» от участников открытых семинаров.

Владелец сети бензозаправок, Киев. «Сложную интеллектуальную работу я делаю под музыку Джо Дассена». Группа удивляется — военному типу личности этого бизнесмена столь лирическая музыка совершенно не соответствует. «Объясню почему: лучше всего мне работалось в студенческие годы в общежитии. Молодой, сил много, параллельно два высших образования и еще работа... А магнитофонных кассет на все общежитие было четыре штуки, и все четыре — Джо Дассен. Вот так эта музыка стала «якорем», включающим энергетические ресурсы, как в молодости».

Коммерческий директор, Новосибирск. «Каждое утро я «курю ежедневник». Когда я бросила курить, мне очень не хватало ежедневного утреннего настроя на работу, раньше это была первая утренняя сигарета. Тогда и родился ритуал — около 10 минут я пью кофе и продумываю распорядок сегодняшнего дня, глядя в ежедневник. Ощущения эффективной настройки такие же, как раньше при выкуривании утренней сигареты».

Финансовый директор, Нижний Новгород. «Уборку я не люблю, нужно на нее настраиваться. Поэтому, собираясь убираться в доме, всегда включаю фильм «С легким паром!». — «А почему сложился именно такой «якорь»?» — «Ну как же, самая приятная и радостная уборка — перед Новым годом. Наряженная елка, мандарины, подарки... И в это же время обычно показывают «С легким паром!»».

Хорошим «якорем» для включения в задачу может быть любая техническая, черновая работа. Как говорят художники, «прежде чем делать эскиз — наточи карандаши». То есть — с помощью простого технического дела настройся на сложную работу.

Пример «якоря» от Н.В.Гоголя, который на жалобы друга, Владимира Соллогуба, «не пишется» отвечал: «А вы все-таки пишите... возьмите хорошенькое перышко, хорошенько его очините, положите перед собой лист бумаги и начните таким образом: «Мне сегодня что-то не пишется». Напишите это много раз сряду, и вдруг вам придет хорошая мысль в голову! За ней другая, третья, ведь иначе никто не пишет, и люди, обуреваемые постоянным вдохновением, редки, Владимир Александрович!»

Будьте внимательны: если вы завели себе «якорь», лучше использовать его только по прямому назначению, старайтесь не «включать» его в других обстоятельствах. Если, например, кофе для вас является «якорем» на работу, и вдруг на отдыхе вы выпиваете чашку кофе — вы посылаете вашему подсознанию сигнал «сейчас у нас работа!». Отдых становится менее эффективным. Многие менеджеры интуитивно это чувствуют и делают, например: «на работе — только кофе, на отдыхе — только чай». А один мой клиент на работе пил только черный чай, а на отдыхе — только зеленый. Аналогично, не слушайте во время отдыха ту музыку, которая является для вас «якорем» на работу.

«Якоря» полезны для настройки не только на работу, но и на отдых. Пример музыкального «якоря» из личного опыта. В отпуске, гуляя на природе, я слушаю всегда одну и ту же музыку — Kirnberger Chorales Баха. В рабочее время мне достаточно закрыть глаза, включить один из этих хоралов — и вспомнить запах прогретого солнцем соснового леса, представить золотистые стволы и зеленые кроны, ощутить свои неспешные шаги, когда никуда не нужно торопиться... Музыкальный «якорь» включает все воспоминания и эмоции, связанные с лучшими моментами отдыха, и позволяет прекрасно восстановить энергию для новых свершений.

Раскачка при выполнении сложных задач

«Якоря» помогают легче переключиться с отдыха на работу. Следующий вопрос: как втянуться в выполнение задачи, если она достаточно сложна и энергоемка? Ведь чем сложнее выполняемая нами задача, тем более высокий уровень «включенности», вовлеченности необходим для работы над ней.

Потратить меньше времени и сил на раскачку поможет «метод швейцарского сыра». Попробуйте выполнять задачу не в логическом порядке, а в произвольном, «выгрызая» из разных мест маленькие кусочки — наиболее простые, приятные и т.д. Например, при подготовке отчета можно сначала подобрать иллюстрации, написать несколько наиболее простых и понятных для вас абзацев и т.п. Через некоторое время в вашем «сыре» образуется столько дырок, что «достать» его будет совсем несложно.

«Завтра оформлю титульный лист докторской диссертации». Так написала одна из участниц открытого тренинга в Новосибирске в анкете обратной связи, отвечая на вопрос «Три простых шага, которые я сделаю уже в ближайшие дни». Хороший пример того, как в самом большом и сложном деле можно найти какое-то простое начало.

Еще один способ тратить меньше сил при работе над сложными задачами — *«промежуточная радость»*. Разбейте работу на несколько этапов и за прохождение каждого этапа назначьте себе небольшую награду. Например, «за каждые две написанные страницы откусить кусочек шоколадки», «прочитать следующий анекдот в сегодняшнем выпуске anekdot.ru» и т.п. Эти награды и наказания могут быть совсем маленькими, но важно, чтобы они были немедленными. Как правило, «маленькие радости» за каждый сделанный шаг мотивируют лучше, чем осознание будущих долгосрочных результатов. Такие маленькие награды самому себе позволяют сделать более приятной самую сложную работу и выполнить ее в более сжатые сроки.

Уничтожение мелких неприятных дел

Бывают в нашей жизни дела, требующие, может быть, совсем немного времени, но неприятные. Позвонить недружелюбному клиенту; вызвать наконец сантехника; попросить шефа о повышении зарплаты и т.п. В тайм-менеджменте такие задачи называются «лягушками».

«Лягушки» часто подолгу откладываются и грозят перерасти в большие неприятности. Обидно получается: задача, требовавшая пяти минут, откладывалась неделями и поэтому переросла в проблему, на решение которой придется потратить много часов.

У испанцев есть поговорка: «Каждое утро съедай лягушку». Действительно, начав день со съедения одной «лягушки», вы весь день ходите бодрый и радостный. Про остальных «лягушек» вы не вспоминаете — они остались на следующие дни. И наоборот, если утром «лягушку» не съесть — она будет весь день маячить где-то на горизонте и отравлять жизнь. Как пишет один ученик ТМ-школы: «Я думал, у меня стада «лягушек», зеленые ковры вокруг меня... А когда ввел «правило ежедневной лягушки» — они все разошлись за две недели».

Крупную неприятную задачу бывает легче решить, разбив ее на большое количество мелких «лягушек». Рассказывает один из участников ТМ-сообщества: «Мне нужно было решить достаточно неприятную проблему с налоговой. С одной стороны, проблема не срочная, можно откладывать, но с другой стороны — в итоге будет гораздо хуже. Тогда я разбил проблему на подзадачи, но не просто, а до мельчайших подробностей, до самых простых, легко исполнимых шагов. Примерно так: 1. Купить конверт. 2. Найти в справочнике адрес налоговой. 3. Надписать конверт. И т.д. Получилось около 150 пунктов. Дальше взял за правило: каждое утро вычеркивать любые 5 пунктов. Таким образом, проблема, откладывавшаяся месяцами, была достаточно быстро решена».

«Разглобализация» крупных задач

Чем менее жесткий срок исполнения у задачи и чем она при этом крупнее, тем труднее, как правило, заставить себя ее выполнить. Особенно это касается очень крупных задач, в терминологии тайм-менеджмента — «слонов». Например:

- написание диссертации;
- разработка бизнес-плана развития региона;
- ремонт в доме;
- изучение иностранного языка;
- улучшение своей физической формы.

Главная наша проблема при работе со «слонами» — склонность русского человека к глобализации, укрупнению задач.

«...Глобализовать проблему и тем ее угробить — первая и, главное, почти бессознательная реакция российского человека. Навык, культура, ритуал.

Меня такому приему обучил когда-то мой руководитель. Тогда мы были заняты внедрением компьютерного контроля в химическом производстве. Я споткнулся на аммиаке: процессы опасные, компьютеры слабые. И решил пока придержать это дело. Так и сказал на совещании: мол, рано, я против. Никто меня не понял, решили: вот молодой ретроград.

А мой руководитель отвел, помню, в сторону и прочел целую лекцию: «Вы правы, но поступили неправильно. Надо было говорить наоборот: да, товарищи, это прекрасно. Компьютеры открывают гигантские перспективы. Им скоро можно будет поручить не только контроль, но и оптимизацию, информацию, управление. Давайте же прямо сейчас примем решение заняться подготовкой этой гигантской программы... Вот если бы вы так укрупнили проблему, все было бы за и дело умерло бы само собой...» (Юрий Лужков, «Российские законы Паркинсона», luzhkov.ru)

Единственный способ побороть эту страсть к глобализации и все-таки «съесть слона» — разрезать его на маленькие

измеримые «бифштексы» и каждый день съедать один такой бифштекс. При этом важно нарезать «слона» на такие «бифштексы», каждый из которых действительно приближает вас к съедению «слона».

Например, английский язык. «Бифштексы»: в неделю выучить столько-то слов, посмотреть столько-то фильмов на языке, столько-то часов пообщаться с носителями языка на интернет-форумах. Но не «изучать грамматику» — ее можно изучать бесконечно, нисколько не улучшив при этом знание языка.

Другой пример: получение водительских прав. Эффективные «бифштексы»: «прорешать столько-то карточек»; «проездить столько-то часов». Но не «изучать правила дорожного движения» — изучать их можно до бесконечности, и в действии этом нет никакого «приближения к слону». Ведь для сдачи теоретического экзамена достаточно просто прорешать карточки, а для ориентации на дороге реально нужно помнить не все правила дорожного движения, а 3—4 ключевых принципа (типа «помеха справа») и несколько основных дорожных знаков.

Личные награды и наказания

Мало грамотно структурировать неприятные дела и разделить их на «бифштексы». Желательно создать для себя дополнительную мотивацию на ритмичное, регулярное съедение этих «бифштексов».

Первый, самый простой способ — давно известный человечеству «метод кнута и пряника». Вот несколько примеров.

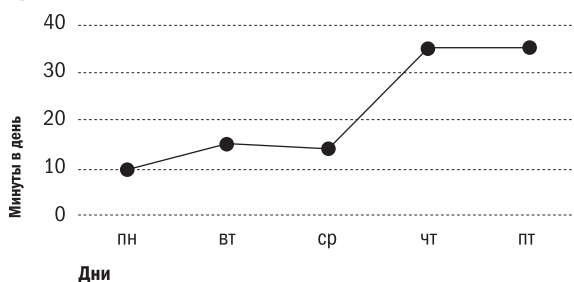
Корпоративный тренинг в компании News Outdoor Russia. Одна из участниц рассказывает: «У меня есть достаточно напряженная программа тренировок: бассейн, фитнес и т.п. Если я ее выполняю, то в конце месяца позволяю себе шопинг на определенную сумму. Если не выполняю — позволяю себе шопинг на другую сумму, гораздо меньшую. Это и кнут, и пряник одновременно».

На корпоративном семинаре в ОАО «Сибирьтелеком» двое участников договорились совместно купить приз и провести хронометраж личного времени. Выбрали арбитра, который определит, кто провел хронометраж более тщательно. Победившему и достанется приз.

Более сложный способ — начать количественно измерять ваши результаты. Например, ежедневно отмечать количество выученных английских слов, количество сделанных приседаний-отжиманий и т.п.

Можно измерять не только результаты, но и количество времени, затраченного, например, на «слоновую задачу». В любом случае, измеряете вы результаты или время, необходимо ежедневно фиксировать этот количественный показатель на графике.

Время на «слона»



Человек устроен так, что сама фиксация количественного показателя уже подталкивает к действиям в нужном направлении. Просто начните учитывать расходы времени на неприятную задачу — и она сама начнет решаться быстрее.

Наконец, иногда полезно поместить себя в «местность смерти». Древние китайские полководцы говорили: «Чтобы гарантировать победу, помести солдат в местность смерти — сожги корабли». Например, дайте публичное обещание, как президент Франции Шарль де Голль, который вышел в приемную и во всеуслышание объявил: «С сегодняшнего дня я, генерал де Голль, бросаю курить».

«Местностью смерти» может быть, в частности, цейтнот — ситуация жесткой нехватки времени. Люди некоторых психологических типов интуитивно ощущают, что в цейтноте они более эффективны, и искусственно загоняют себя в такую ситуацию. Ничего плохого в этом нет, но для снижения ваших рисков и повышения качества результата рекомендую заменять большой цейтнот на несколько маленьких. Например, использовать не большую «местность смерти» в виде срока сдачи продукта заказчику, а маленькую — в виде совещания по проекту у гендиректора.

В докладе на Первой ТМ-конференции в 2003 г. в Москве вот что рассказал Николай Павленко, управляющий партнер компании «Георг-консалтинг»: «В нашей компании приняты два вида крайних сроков. Первый — deadline, «линия смерти», срок сдачи продукта заказчику. Второй — redline, «красная линия», срок сдачи продукта внутри компании. Между «красной линией» и «линией смерти» обязательно должен оставаться резерв. За нарушение redline предусмотрены штрафные санкции. Таким образом, мы мотивируем сотрудника, при этом не подвергая риску наши обязательства перед заказчиком».

Таблица ежедневных дел

Простой способ свести воедино всех ваших «слонов» и «лягушек», ежедневно мотивировать себя на выполнение нужных задач — завести таблицу регулярных дел. Выглядит она примерно следующим образом:

Мои «бифштексы» и «лягушки»	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	...
Съедена любая рабочая «лягушка»:	v	v	—	v	v	—	v	
Английский язык:								
— выучить 3 новых слова (ежедневно)	v	v	—	v	—	v	—	
— посмотреть фильм (1 раз в 3 дня)			v					
— 15–30 мин. пообщаться на форумах (ежедневно)	—	v	v	—	v	—	—	
— прочит. 3 стр. худож. книги (ежедневно)	v	v	—	v	v	v	—	
Здоровый образ жизни:								
— силовые упражнения (через день)	v		v		v		—	
— гимнастика-растяжки (ежедневно)	v	v	—	v	v	v	v	
— холодное обливание (ежедневно)	v	v	v	v	v	v	v	
.....								

Слева выписаны все ваши ежедневные «бифштексы» и «лягушки». Справа вы ежедневно отмечаете их выполнение или невыполнение. Если какая-либо работа на сегодня не предполагалась — оставляйте пустое место. Если предполагалась, но не выполнена — ставьте прочерк. Если выполнена — ставьте галочку.

Ничего особенно страшного в прочерках нет, но как только по какой-то графе их станет слишком много — это даст вам тревожный сигнал и заставит сделать нужное.

Эту таблицу необходимо повесить на видное место над рабочим столом либо вклеить в ваш ежедневник. Важно, чтобы она попадалась вам на глаза несколько раз в день. У меня, например, таблица ежедневных дел висит на внутренней стороне дверцы шкафа с одеждой. Таким образом, я вижу таблицу как минимум два раза в день — одеваясь утром и снимая костюм вечером.

Рядом с этой таблицей полезно выписать несколько «промежуточных радостей». Например, перечислите приятные для вас несрочные покупки и договоритесь с самим собой: «за каждые следующие 15 галочек в любой графе — покупаю следующую приятную вещь». Вы будете удивлены тем, насколько быстрее стали продвигаться ваши долгосрочные дела.

На посттренинге в компании «Вимм-Билль-Данн» один из участников рассказал: «Я завел таблицу ежедневных задач для сына. Ему очень понравилось, теперь он встречает меня вечером и радуется: «Я сегодня успел не только погулять и посмотреть телевизор, но и сделать все уроки и свои дела по дому!»

Календарик-пинарик

Самый простой способ самомотивации изобрел участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак. Название «календарик-пинарик» происходит от слова «пинать». Выглядит он следующим образом:

Календарик-пинарик

[illegible]

Над календарем изображены прожитые годы, внизу — будущие. Вы берете карандаш и с чувством, с толком, с расстановкой один за другим вычеркиваете прожитые годы. Можно — с лирическими воспоминаниями. Затем таким же способом вычеркиваете прожитые дни и месяцы текущего года. Пинарик готов к употреблению.

Каждое утро, приступая к работе, зачеркивайте половину наступившего дня. Вечером — вторую половину. Держите пинарик на видном месте, заглядывайте в него почаще. Таким образом, вы материализуете время, ежедневно чувствуете, как оно идет. Поверьте, эффект огромный. Вложения времени — 15 минут на заведение пинарика, и дальше — 30 секунд утром, 30 секунд вечером на вычеркивание дней.

Второй шаг создания личной ТМ-системы

Освойте методы настройки на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними.

Краткие рекомендации:

- Используйте «якоря» для настройки на различные задачи и отдых.
- Применяйте «метод швейцарского сыра» при раскочке.
- Ежедневно съедайте минимум одну «лягушку».
- Дробите «слонов» на «бифштексы», приближающие к достижению «слона».
- Поощряйте себя «промежуточными радостями».
- Заведите таблицу ежедневных дел, со списком наград за исполнение.
- Попробуйте календарик-пинарик.

БРАЙАН ТРЕЙСИ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ



ГЛАВА 7

Составляйте перечни дел на каждый день

Самый мощный инструмент в руках тайм-менеджера — это, пожалуй, ежедневный перечень дел, который служит планом на ближайшие 24 часа.

Все по-настоящему хорошие тайм-менеджеры имеют привычку «думать на бумаге» и действуют в соответствии со своим списком дел. Точно так же, как пилот перед взлетом сверяется со своим контрольным листом, так и эффективный менеджер находит время, чтобы составить себе перечень дел и следить за его выполнением. И так происходит каждый день.

Лучшее время для подготовки ежедневного перечня дел — вечер накануне. Составляя список в это время, вы позволяете своему подсознанию работать над ним в течение всей ночи, пока вы спите. Так повышается шанс, что утром вы проснетесь со свежими идеями и прозрениями, которые помогут вам добиться некоторых из самых важных целей, включенных в список.

Пусть вашим последним делом в конце текущего дня станет планирование дня следующего. Недавно среди пятидесяти высокоэффективных руководителей корпораций проводился опрос. Их просили назвать наиболее эффективный инструмент управления временем из всех ими опробованных. Так вот, 49 человек ответили, что лучшим инструментом они считают простую бумагу, на которой записывают все, что нужно сделать, еще до начала работы.

Перечень дел улучшает сон

Составление списка рабочих дел вечером предыдущего дня приносит и другую пользу. Многие люди, ложась в постель, долго ворочаются с боку на бок, потому что никак не могут выкинуть из головы события грядущего дня. Когда же перед отходом ко сну человек записывает на бумаге все задачи на следующий день, он спит намного лучше и просыпается отдохнувшим и свежим.

По мнению специалистов в области тайм-менеджмента, на составление ежедневного перечня дел уходит, как правило, примерно 12 минут. Но этот список сэкономит вам в десять раз больше времени за счет повышения продуктивности. Двенадцать минут, затраченных на планирование дел на следующий день, оборачиваются 120 минутами дополнительного времени для плодотворного труда. Просто удивительно, какую огромную пользу может приносить выполнение одной нехитрой задачи.

Метод «АБВГД»

Когда вы составите полный перечень дел, которые планируете сделать на следующий день, организуйте их с помощью метода «АБВГД».

Самое весомое слово в тайм-менеджменте — последствия. Важность той или иной задачи зависит от потенциальных последствий ее выполнения или невыполнения. Это основной принцип. Расставляя задачи по приоритетности, всегда применяйте его. Пусть во главе списка стоит та задача, которая может привести к наиболее значительным последствиям. Вот тут-то вам и пригодится метод «АБВГД».

Итак, вы начали с составления перечня всех задач, которые предстоит выполнить завтра. Буквой «А» отметьте дела, которые вы *должны* сделать. К этому типу дел относятся все те задачи, реализация или нереализация которых может привести к серьезным последствиям. Поставьте «А» рядом со всеми видами деятельности, которыми вы должны заняться в течение дня, чтобы выполнить свои обязанности.

К типу «Б» относятся все, что вам *следует* сделать. Выполнение или невыполнение такого рода задач тоже ведет к определенным последствиям, но они не столь далеко идущие, как задачи типа «А». Здесь действует такое правило: никогда не беритесь за дело «Б», если в вашем перечне все еще имеется невыполненное дело «А».

Дела «В» — это те, которые было бы *неплохо* сделать. Они не влекут за собой особых последствий — ни позитивных, ни негативных. К ним можно отнести такие «задачи», как:

пообщаться с коллегой, сходить за чашечкой кофе или проверить лишний раз ящик входящей почты. Было бы очень мило с вашей стороны это сделать. Возможно, вам и самому будет приятно заняться этими «делами», но их выполнение или невыполнение никак не скажется на вашей эффективности на рабочем месте.

Пустая трата времени вредит карьере

По оценкам экспертов компании Robert Half International, как минимум 50 процентов рабочего времени тратится на задачи категории «В», то есть на занятия, которые не вносят никакого вклада в успех бизнеса.

У каждого человека есть свои привычки. Эффективные люди заводят хорошие привычки и позволяют им править. А неэффективные заводят — нередко случайно, непредумышленно — плохие привычки и становятся их рабами на всю жизнь.

Многие из нас имеют привычку по приходе на работу сразу же втягиваться в пустые, бессодержательные разговоры, которые буквально пожирают время. Как только люди появляются в офисе, они тут же находят кого-нибудь, с кем можно поболтать, начинают читать газеты, проверять электронную почту, пить кофе — и так весь день: легко и неторопливо — то сюда заглянут, то туда. Но все, что вы повторяете снова и снова, скоро входит в *привычку*. К сожалению, большинство людей привыкли на рабочем месте переводить свое время на такие типы деятельности, которые ничем не способствуют росту их

бизнеса и карьеры. Не допустите, чтобы это случилось и с вами.

Делегируйте все, что только можно

К видам деятельности типа «Г» относятся те, которые можно кому-нибудь поручить. Здесь действует такое правило: вам следует делегировать другим людям все задачи, какие только можно, чтобы максимально высвободить время для выполнения задач типа «А». Ваши дела под грифом «А» и их успешное доведение до конца во многом предопределяют ход вашей карьеры.

К категории «Д» относятся те дела, которые необходимо *игнорировать*. Правило: «Вы сможете установить контроль над своим временем, только если научитесь не заниматься тем, что уже не нужно делать».

Людям свойственно стремиться пребывать на работе в зоне комфорта. Им нравится выполнять определенные дела определенным образом. Даже после того как их повышают по службе и они получают новый круг обязанностей, они постоянно «скатываются назад» к выполнению тех задач, за которые с них уже не спрашивают или которые другие сотрудники способны выполнять не хуже или даже лучше них.

Спросите себя: что произойдет, если вы не будете заниматься этим делом? Как изменится ваш бизнес и карьера вследствие такого решения? Если никак, то такое дело — первый кандидат на делегирование.

Планируйте работу и отрабатывайте план

Никогда не занимайтесь делами, которых нет в вашем перечне. По мере возникновения новых задач или новых проектов записывайте их в список и определяйте приоритетность. Только после этого приступайте к работе над ними. Если вы не будете записывать эти новые идеи и дела, но будете постоянно реагировать на них, как и на другие события, требующие вашего времени и внимания, вы быстро потеряете контроль над своим распорядком дня. Все кончится тем, что вы станете тратить свое время на дела, имеющие низкую, а то и нулевую значимость.

Любая система тайм-менеджмента лучше отсутствия системы. Сегодня существует множество приложений для смартфонов, призванных помогать в управлении временем. Не меньше таких систем есть и для компьютеров. Вы можете найти ту из них, которая подходит именно вам, установить ее в гаджете и регулярно обновлять.

Помните: в сфере труда время — единственное, что вы можете продавать. Постарайтесь посвящать его только самым важным и значимым делам, выполнив которые вы принесете в свой бизнес наиболее существенный вклад.

Алек Маккензи Пэт Никерсон

ЛОВУШКА ВРЕМЕНИ



Классическое пособие
по тайм-менеджменту

ГЛАВА 5

Как поставить учет времени себе на службу

Сколько раз в неделю вы или ваши коллеги говорите: «Просто не понимаю, куда уходит время?!»

Многие смиренно вздыхают, считая, что это никак не исправить. Но поскольку вы читаете нашу книгу, то, вероятно, решили понять, куда на самом деле уходит ваше время. Эта глава предлагает два набора решений: первый — для обнаружения причин потери времени, а второй — для защиты и поддержания ваших приоритетов.

При сильной занятости кажется, что время испаряется. Обнаружив, куда в действительности уходит ваше время, вы сможете извлечь из него больше пользы и проконтролировать утечки, которые исподволь обедняют вас.

Как учет времени получил плохую репутацию

Самое простое средство для обретения контроля — это учет времени. Но слишком многие пользователи и авторы, неверно толковавшие способы применения учета, присвоили ему плохую репутацию. Чего они боятся?

Скука. Да, учет времени может быть однообразным занятием, если вести его в течение долгого времени. Но вы не будете этого делать!

Неточность. Сотрудники забывают делать записи, пытаются по памяти восстановить пункты... а потом бросают это дело. Но нет необходимости писать в каждой графе. Согласно нашей системе, вы помечаете только те отвращения, которые напрямую противоречат вашим главным приоритетам.

Вина. Сотрудники смущаются, увидев, сколько времени теряют, и безжалостно ругают себя. Но можно взяться за ведение учета времени, руководствуясь убеждением, что вы не машина. Если не получится идеально управлять временем, то по крайней мере это короткое упражнение поможет защитить ваши главные приоритеты. В этом вся суть.

Возможно, прямо сейчас в вас уже проснулся дух отрицания вместе с другими сдерживающими факторами, и вы скажете: «Думаю, я могу пропустить эту часть. Я уже довольно много знаю о том, чем занимаюсь каждый день».

Наоборот, никто не имеет истинного представления о том, что происходит весь день. Сотрудники, ведущие учет времени в письменной форме, всегда удивляются, обнаруживая, что это не такое утомительное, отнимающее много времени или унижительное занятие, как они боялись. К тому же учет времени показывает (зачастую впервые в жизни, и довольно быстро), что происходит на самом деле. Ведение учета перерывов в работе (только тех, что бьют по вашим приоритетам) приведет вас к увлекательным личным открытиям!

Все еще неубедительно?

Поймите, большинство из нас склонны забывать незначительные перерывы в работе, особенно те, что приятны. Нам свойственно не замечать, сколько времени уходит на общение, и не осознавать, как много часов в совокупности оно может съесть. (Не опасайтесь стать отшельником, а радуйтесь тому, что будете чаще возвращаться домой вовремя.)

Конечно, вы признаете, что всегда чего-то ищете, пытаетесь до кого-то дозвониться, оставляя сообщения, ждете важных ответов или удаляете всякую ерунду из электронной почты. Ведение учета времени поможет вам подсчитать потери, складывающиеся из этих мелочей. Вооружившись записями, вы легко выявите модель, по которой происходит переключение внимания, и с поразительной ясностью поймете, куда уходит ваше время.

Слишком заняты, чтобы вести учет времени?

Вот знаменитое высказывание Алека Маккензи:

Если вы клянетесь, что не можете найти времени на нетрудовой учет времени, значит, этот учет вам необходим. Если же вы держите таблицу учета времени под рукой,

то рано или поздно обнаружите, что ее ведение не так обременительно. Правильно составленная таблица позволит вам быстро вносить записи с помощью кода, известного только вам.

Не позволяйте отрицанию отсрочить начало

Сначала вам откроются новые факты, но не тревожьтесь о них. «О нет, — можете возразить вы, — я знаю, что это выглядит ужасно, но сегодня у меня был ненормальный день».

Честно говоря, за все годы преподавания тайм-менеджмента мы еще не встречали людей, готовых продемонстрировать «нормальный» день. Наоборот, мы видим, как участникам становится ясно, насколько ненормальны наши дни.

Один торговый агент вел учет времени в течение одного дня, после чего с удивлением обнаружил, что уделил самой главной задаче менее 20 процентов времени и предоставил результат с опозданием. Он заметил: «Если я буду продолжать в таком же духе, то меня уволят!»

Не отбрасывайте идею учета времени. Для изменения привычных моделей поведения нужно нечто более убедительное, чем то, что основывается лишь на памяти. Для получения точной картины нет лучшего способа, чем учет времени. А еще важнее то, что вы обретете мощный стимул немедленно приступить к принятию мер.

Весь секрет в избирательности

Пытаясь записывать все, чем занимаетесь в течение дня, вы не только начнете страдать от скуки, но еще и ничего не сделаете. Не это имелось в виду. Как торговый представитель понял, что самое важное дело постоянно теряется в этой суматохе? В своих записях он сосредоточился на коротком списке, состоящем из трех главных приоритетов. Он записывал «изменения направления», отмечая только те элементы, которые вклинивались во временные промежутки, отведенные под приоритеты.

Вот как можно оформить учет времени:

- 1) сначала просто разметьте две колонки;
- 2) в колонку слева (назовем ее «красной зоной») внесите только самые главные дела с отведенными для них промежутками времени;

- 3) рассчитывайте, что правая колонка останется пустой; записывайте сюда только те случаи, которым вы позволили отвлечь вас от дел из «красной зоны».

Три главных дела «красной зоны» (покажите выделенное на них время)	Отвлечения от дел «красной зоны» (отметьте, чему вы позволили вмешаться)
с 8:00 до 8:45 — собрать данные из отчета к 14:00	8:15 — ответил на звонок: вечеринка в офисе (пять минут) 8:30 — второй звонок относительно вечеринки (десять минут)
с 9:30 до 10:00 — обучение Алана (как делать проект)	ОК. Сделано
с 12:30 до 13:30 — подготовить отчет	12:45 — позвонила жена по поводу поручения (десять минут) 13:00 — проверял электронную почту (15 минут) 13:50 — Ой! Спешу закончить!

Выделите три самых главных дела

Итак, среди множества встреч, собраний и текущих дел дня вы выделяете только три главных приоритета на сегодня (пункты «красной зоны»). Предоставьте лучшие часы трем выбранным заданиям или частям этих заданий. Некоторые работники посвящают не менее 20 процентов дня тому, чтобы достичь прогресса по пунктам «красной зоны», даже тем, у которых щадящие сроки. Первоочередное отправляется в левую колонку, а случаи, когда приходится отвлекаться, — в правую. Насколько это сложно?

Запишите любые случаи, когда вам пришлось отвлечься, какими бы краткими или незначительными они ни казались. Отметьте источник или причину прерывания работы. Отметьте, как долго вы были отвлечены. Что-то будет обосновано, а что-то нет.

Согласно этой системе у вас по-прежнему есть некоторое количество часов в день, когда можно спокойно заниматься второстепенными задачами. Если вы от них отвлекаетесь, это не нужно записывать, потому что в таких случаях вашему дню не причиняется большого ущерба. Подобная избирательность устраняет жалобы на то, что на учет времени может уйти весь день. Вас интересуют только те моменты, которые вмешиваются в деятельность, отнесенную к «красной зоне».

Что касается оставшихся рабочих часов — не старайтесь быть идеальным. Живите и давайте жить другим! В конце дня оглянитесь назад — какая часть выделенного времени была в действительности потрачена на главные приоритеты? Этот анализ позволит вам лучше распределить время между задачами.

Отдав ощутимые части дня под второстепенные задачи, а также под необходимые перерывы в работе, вы почувствуете бо́льшую готовность помогать людям. Убедившись в выполнении пунктов левой колонки, вы весь день сможете сконцентрированно и спокойно работать с людьми.

Соединяйте «красные зоны» со временем делового общения

Возможно, на примере простой вышеупомянутой таблицы, содержащей «красные зоны», вы заметили, что менеджер старался выделить трем своим главным заданиям надлежащие отрезки времени. Но вы также увидели, что для него *лучшее* время дня не означало самое раннее время.

Вы можете последовать его примеру — для начала защитить свои главные 20 процентов дел, поместив их в лучшие для выполнения работы интервалы времени. Далее, чтобы быть уверенным в том, что те, кто собирается вас отвлечь, сочтут «красные зоны» священными, резервируйте время для делового общения, когда с вами легко связаться.

Вот как это выглядит графически.

1. Для наглядности используйте обычную схему времени (разбитую на 15-минутные сегменты).
2. Предположим, в отдельный день вы резервируете всего два часа на ваши задачи «красной зоны».
3. Для них вы выбираете то время, в которое ожидаете покоя: скажем, предобеденные или послеполуденные часы.

Нанетьте только самые насущные дела (или части дел) и не забудьте зарезервировать дополнительное время для делового общения.

Дайте сотрудникам знать, что это время будет дополнять «красные зоны» таким образом, чтобы самые беспокойные или нетерпеливые из них смогли вовремя связываться с вами, не прерывая срочной работы. Созданный вами визуальный сигнал помогает защитить по крайней

мере 20 процентов дня, и при этом окружающим очевидно, что вы по-прежнему почти всегда доступны. Спустя какое-то время вам, возможно, удастся увеличить «красную зону», выделив для нее более двух часов. А пока тренируйтесь в зарезервированные части дня, показывая другим сотрудникам, что это нечто совершенно обоснованное.

У прерывающего вас есть основания? Возможно, это новый главный приоритет?

Иногда становится понятно, что непредвиденный перерыв в работе достаточно обоснован, чтобы вытеснить какую-либо задачу из «красной зоны». Если вы уверены, что такая жертва обоснованна, то похвалите себя за правильный расчет. Убедитесь, что записали задание, которое выиграло это соревнование. Помните: ваша репутация складывается из того, что вы сумели справиться не с более срочными, а с более обоснованными заданиями, чьи риск и значимость выше, чем у дел «красной зоны», намеченных на день.

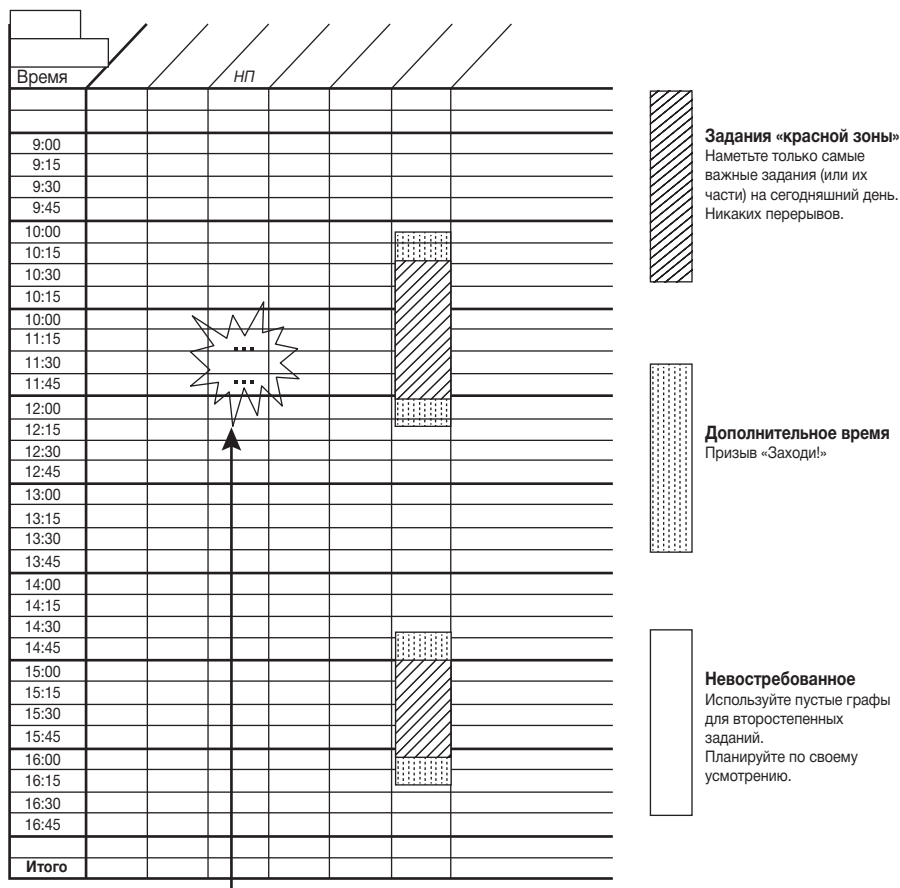
ПРИМЕЧАНИЕ: повторение подобной ситуации (новые задания постоянно вытесняют старые) означает, что ваша должностная инструкция изменилась. И часто это означает, что вы начинаете заниматься более важными делами.

Предоставьте еще два варианта

Рассмотрите возможность добавить еще два средства, чтобы поторопить тех, кто вас прерывает.

1. Предоставьте им особый электронный адрес и позаботьтесь о том, чтобы ответить на их письмо через определенное время. Сотрудники могут посылать запросы, не прерывая вашей работы.
2. Постарайтесь сделать так, чтобы сотрудники старались помочь себе сами, прежде чем прерывать вас. Вот типичный способ осуществить это: давая совет подчиненному или обучая его или коллегу тому, как справляться с проблемой, договоритесь о размещении алгоритма ее решения на общедоступном внутрикорпоративном сайте. Тогда в следующий раз при возникновении подобной проблемы у сотрудников не будет необходимости обращаться к вам за помощью.

Защитите «красные зоны» с помощью дополнительного времени



Варианты ведения учета времени: обычные или высокие технологии

Пользуйтесь тем, что проще. Вести записи от руки быстрее, чем вы думаете, особенно если зашифровывать или сокращать их. Раз они не видны никому, кроме вас, то никто не должен понимать их. Вот некоторые простые принципы:

- кратко записывайте перерывы в работе, как только они случаются, иначе вы об этом забудете;

- изобретите сокращения или приспособьте их под себя;
- используйте инициалы или номера проектов для обозначения сотрудников или проектов;
- помечайте перерывы в работе знаком X или галочкой;
- когда кто-то прерывает вас вопросом, ставьте вопросительный знак с инициалами человека;
- звонки можно обозначать большой буквой Z со стрелочкой, указывающей на инициалы лица или от них: (Z > ТВ значит, что вы звонили ТВ, а Z < ТВ обозначает, что она звонила вам).

Предпочитаете более современные технологии ведения записей?

Если вы в основном применяете виртуальные средства, то удобнее будет создать электронную таблицу времени или адаптировать инструмент, который уже используете: Microsoft Outlook, Gmail, приложение Lotus Notes или простую программу по управлению проектом. Главная идея состоит в том, чтобы показать себе любые «отклонения от приоритетов» по мере отслеживания различных элементов дня.

(Поразительно, как мало люди используют программные приложения. Они не решаются нажать на кнопку «Помощь» для нахождения дополнительных видов их применения. Поислав, вы поймете, что разработчики программ обеспечили вас всем необходимым.)

А еще можете почитать книги из серий For Dummies («Для чайников») или Idiot's Guide («Руководство для идиотов»), чтобы узнать, как отслеживать время с помощью программ, используемых вами в работе.

Скрытые подсказки: пять предупреждений

Следующий пример показывает, как с помощью простых рукописных заметок Саманта Грегорио, менеджер по сбыту в фармацевтической компании, узнала, куда уходит ее время. Если вам удастся сохранять такую же непредвзятость, как у нее, то вы обнаружите несколько сфер, в которых можно добиться мгновенного успеха.

Перед тем как приступить к делу, Саманта обдумала несколько полезных предупреждений.

1. Не записывала все, что происходило в течение дня, а сконцентрировалась только на делах «красной зоны» и перерывах, которые могли повредить им.
2. Указывала подробности. Если бы она записала десятиминутный перерыв как просто «звонок», то позднее не смогла бы оценить, принес ли ее выбор пользу.
3. Записывала такие пункты, как пребывание в мечтах, приготовление кофе или дружеское общение, даже если они казались незначительными или «просто свойственными всем людям». Ее целью было осознать последствия того, что мелкие дела крадут время у заданий из «красной зоны».
4. Делала записи по ходу действий, поняв, что не может надеяться на точное восстановление всех деталей.
5. Предвидела, что искушение выставить себя в лучшем свете будет почти непреодолимым. Поэтому никто не видел ее записи, кроме нее самой. Честный подход к ведению записей позволял ей поправлять себя прямо на месте. Так в течение дня оставалось меньше неприятных для нее ошибок.

Что раскрыли записи Саманты

Саманта придерживалась своего решения и никому не показывала записи. Однако позже она с занятой честностью зафиксировала свои ответы на серию наших вопросов.

Мы расшифровали их так:

В = Вопрос

О = Ответ

Опр. = Оправдания

П = Понимание (взгляды Саманты помогут всем нам защитить время для заданий «красной зоны»).

В: Вы приступили к осуществлению своей главной цели в задуманное время?

О: Нет. На самом деле я не приступала к ней до половины пятого. (Пауза.)

Опр.: Но сегодня был необычный день.

В: Что помешало вам начать?

О: В два часа я прервалась из-за кризисной ситуации с клиентом. (Молчание.)

П: Хм, должна признать, что к тому времени было уже поздно. Я отложила главный приоритет в пользу более легкого второстепенного задания, думая, что позднее у меня будет куча времени, чтобы наверстать.

В: Как бы вы могли избежать этого и не отвлекаться?

О: Я не могла этого избежать, невозможно было отложить дело того клиента! (Молчание.)

П: Но я могла придерживаться приоритетного задания утром и спокойно идти с опережением, когда в обед взорвалась эта «бомба».

В: Сколько времени вам понадобилось, чтобы вернуться к делам, после того как вы отвлеклись?

О: Я так и не вернулась, если говорить о моем приоритете номер один.

В: Как долго вы не прерывались при выполнении дел из «красной зоны»?

О: Тридцать минут, с самого утра.

В: Какой промежуток времени был наиболее продуктивным?

О: Прежде всего утро, затем недолго после обеда.

П: Я обычно хорошо работаю ближе к вечеру, но не сегодня. Я слишком устала и расстроилась.

В: Какой промежуток времени был наименее продуктивным?

О: С половины десятого до половины двенадцатого и с без четверти три до половины четвертого. (В целом 2 часа 45 минут наименьшей продуктивности.)

Опр.: Оба этих промежутка были отмечены для приоритетной работы, но мой начальник созвал чрезвычайное собрание персонала, которое съело время до полудня, а потом проблема с клиентом испортила часы после полудня. Я задержалась на работе, но так и не завершила важные дела. (Молчание.)

П: Мне следовало понять, что собрание персонала будет для меня непродуктивным. Я могла бы отпроситься. Оно задержалось на полчаса. В конце концов, поскольку там присутствовал начальник, я осталась еще на двадцать минут, чтобы получить ответы, которые понадобятся мне завтра. Думаю, что могла бы выяснить это по электронной почте, хотя личный контакт с начальником важен. И все же... я пожертвовала приоритетами...

Мы благодарны Саманте за это свидетельство и ее честные открытия. Они показывают, что мы все позволяем себе терять какое-то количество времени. Но по-настоящему вредоносные потери — те, что

напрямую влияют на наши приоритеты. Будьте строги в отношении дел «красной зоны» и не будьте строги к себе в отношении потерь времени в течение дня.

Учет времени помогает увидеть вашу ситуацию

Саманта продемонстрировала следующее предупреждение для всех нас: мы склонны честно признавать ущерб, но по-прежнему пытаемся объяснить причины потери времени действиями других людей. Ведя учет времени, Саманта начала поднимать на поверхность невидимые проблемы в отношении времени. Это может стать и вашим первым шагом.

Анализируйте записи, чтобы продолжать движение

Для извлечения максимальной пользы из упражнения по учету времени задайте себе те же вопросы, что помогли Саманте. Сделайте это при изучении заполненной вами таблицы. Продолжайте спрашивать себя об этом, даже закончив вести учет. Это поможет добиться понимания и сохранит усовершенствованные привычки.

Десять важных для вас вопросов:

1. Приступили ли вы к первоочередной цели в намеченное время:
 - а) отвлекало ли вас что-то от того, чтобы начать?
 - б) как можно было избежать этих отвлечений?
 - в) сколько времени вам потребовалось на возвращение к работе?
2. Сколько длился самый долгий промежуток времени, когда вы занимались приоритетными задачами, не прерываясь?
3. Каким был самый продуктивный промежуток времени? Почему?
4. Наименее продуктивный? Почему?
5. Насколько полно вам удалось осуществить ваши главные цели? Правильно ли вы оценили время? Нужно ли будет корректировать оценки?

Заполнение нижеследующей таблицы поможет вам увидеть общую картину.

Приоритетная цель (или ее запланированная часть)	Сколько процентов завершено
--	-----------------------------

1.	
----	--

2.	
----	--

3.	
----	--

6. Оставили ли вы за собой задание, которое можно было поручить кому-либо?	
--	--

7. Относительно перерывов:	
----------------------------	--

а) были ли какие-либо перерывы более важными, чем запланированная задача? (Если да (и при условии их повторения), то добавьте их в свой список приоритетов.);	
---	--

б) какие категории прерывания работы были самыми тяжелыми: звонки, незапланированные посетители, кризисные ситуации, отвращения по своей вине?	
--	--

в) прерывали ли вы других сотрудников без нужды?	
--	--

8. Общение:	
-------------	--

а) было ли ваше запланированное общение нацелено на продвижение приоритетов?	
--	--

б) отняло ли оно больше времени, чем было запланировано, и были ли готовы данные?	
---	--

в) выбрали ли вы правильного человека и был ли он готов?	
--	--

9. Обработка документации и электронной почты:	
--	--

а) тратили ли вы время на проверку почты в те промежутки времени, которые были отведены под приоритеты?	
---	--

б) потеряли ли вы время на документы из-за суматохи, неправильной регистрации бумаг, недостающих данных?	
--	--

10. Наблюдение:	
-----------------	--

а) было ли у вас надлежащее средство отслеживания результатов, особенно ваших приоритетных заданий?	
---	--

б) использовали ли вы сами или предоставляли товарищам по команде, выполняющим задачу, простой шаблон для составления отчета о ходе работ?	
--	--

Несмотря на пунктуальное соблюдение дисциплины, всегда найдутся люди или события, которые помешают исполнению вашего изначально-го плана. Поэтому вам нужна готовая стратегия возвращения к работе.

Живые голоса

Вот как идеально сказал об этом Ричард Ширли из Сан-Диего, ИТ-менеджер, работающий в оборонной промышленности:

Как насчет неизбежного «фактора неожиданности» — людей и событий, которые не вписываются в наши планы, но могут повлиять на нас? Мы должны определить потенциал этого влияния, а затем встроить в наш день некоторую степень гибкости и готовности. У всех нас есть начальник, перед которым мы отчитываемся, и он может потребовать незамедлительной реакции на непредвиденное событие.

Мой отдел способен работать с максимальной производительностью, решая вопросы быстро и эффективно, но в случае перебоев электроснабжения мы должны уметь смягчить этот «фактор неожиданности», чтобы ничья эффективность не была сведена к нулю. Независимо от того, как хорошо мы управляем своим временем, наша постоянная задача — проявлять гибкость и быстро исправлять ситуацию.

Мы согласны с Ричардом. Чтобы понять, куда вам, возможно, придется идти, вы должны увидеть отправную точку, особенно чтобы обнаружить модели поведения, угрожающие вашим лучшим часам в течение дня. В этом вам поможет избирательный учет времени.

Двигаемся дальше

Храните вашу таблицу с помеченными «красными зонами» в течение трех дней, проанализируйте, что она сообщает о ваших текущих привычках и как их понимание поможет вам в работе. Затем выберите несколько привычек, чтобы устранить или переделать их. Похвалите себя за хорошие привычки (такие, как привычка Ричарда планировать на случай чрезвычайных обстоятельств), которые помогают вам гарантировать быструю реакцию и восстановление. Усиьте их и радуйтесь!

Этот фундамент вам понадобится, чтобы преуспеть в том, о чем написано в части II этой книги, — избежать сегодняшних ловушек времени!