

1. Новая методика для новой реальности

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

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

Дэвид Кекич

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

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

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

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

Проблема: новые требования и недостаток ресурсов

Большинство людей считают, что у них слишком много работы и слишком мало времени на ее выполнение. Не так давно ко мне обратился партнер из крупной международной инвестиционной фирмы, который беспокоился, что новые управленческие обязанности, предложенные ему компанией, нанесут ущерб семейной жизни. Женщину, которая управляла трудовыми ресурсами компании и ежедневно пыталась совладать с сотней-другой электронных писем, беспокоила перспектива расширения регионального штаба офисных работников с 1200 до 2000 человек, поскольку она хотела сохранить возможность вести светскую жизнь по выходным.

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

У работы больше нет четких границ

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

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

Неизвестный автор

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

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

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

С другой стороны, отсутствие рамок может привести к появлению *новых* задач у каждого работника. Сегодня достижение целей многих организаций требует взаимодействия,

сотрудничества и привлечения различных функциональных подразделений. Институт отдельно взятого кабинета рухнет, и вместе с ним уходит в прошлое привилегия, позволяющая игнорировать электронные сообщения, пересланные маркетинговым отделом, кадровой службой или специальной комиссией, занимающейся определенным вопросом.

Наши профессиональные обязанности продолжают меняться

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

1. Организации, в которых мы работаем, постоянно претерпевают метаморфозы: меняются цели, продукция, клиентура, рынки, технологии и владельцы. Все это неизбежно отражается на структурах, формах, ролях и обязанностях.
2. Среднестатистический специалист сегодня как никогда подобен свободному художнику: он меняет вид деятельности так же часто, как его родители когда-то меняли работу. Даже те, кому за сорок или за пятьдесят, придерживаются принципов постоянного

профессионального роста. Но сегодня цели стали более традиционными: они определяются общими принципами «профессионального управления и повышения квалификации», а это значит, что нанятые работники просто не будут заниматься текущим видом деятельности в течение сколь-нибудь продолжительного периода времени.

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

Эрик Хоффер

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

Чем больше я спешу, тем сильнее отстаю.

Неизвестный автор

Старых моделей и привычек недостаточно

Ни стандартная система образования, ни традиционные модели распределения времени, ни масса доступных организационных инструментов, таких как электронные блокноты, установленные на портативных компьютерах, или персональные цифровые секретари типа Outlook Express

или Palm, не являются надежными средствами для выполнения новых требований, которые возлагаются на нас. Если вы пробовали использовать какие-либо из перечисленных инструментов или процессов, то, вероятно, поняли, что они не соответствуют темпам, сложности и смене приоритетных направлений в работе, которой вы занимаетесь. Чтобы достичь успеха, избежать стресса и получить контроль над ситуацией в эти продуктивные, но нестабильные времена, необходим новый способ мышления и работы. Ощущается крайне острая потребность в новых методах, технологиях и стилях работы, необходимых для того, чтобы совладать с окружающим миром.

Ветры и волны всегда на стороне самых искусных мореходов.

Эдвард Гиббон

Традиционные подходы к распределению времени и персональной организации в свое время были весьма полезны. Они служили надежными ориентирами для персонала, который как раз переходил от режима производственного конвейера к работе нового типа, предполагавшей выбор дальнейших действий и принятие решений о том, когда их осуществить. Когда время само по себе превратилось в фактор труда, индивидуальные рабочие графики стали ключевым инструментом. (Даже в 1980-е годы некоторые специалисты считали, что наличие карманной записной книжки составляет основу персональной организованности, да и сегодня многие считают свой блокнот основным инструментом контроля над ситуацией.) Помимо распределения времени возникла необходимость принятия решений о том, как действовать. Списки приоритетов и перечни задач на каждый день стали основными инструментами, которые люди разработали, чтобы хоть как-то упорядочить свой выбор возможных дальнейших действий. Если бы вы

могли решать, как поступать, то на вас также легла бы ответственность за правильный выбор с учетом приоритетов.

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

«Общая картина»

С другой стороны, большое число книг, моделей, семинаров и учителей в деловой сфере придерживаются «более широкого взгляда», считая его решением проблем нашего сложного мира. Существует мнение, что четкое определение основных целей и ценностей придает упорядоченность, значимость и направленность нашей работе. Впрочем, на практике ориентация на общие ценности, даже с добрыми намерениями, часто не позволяет достичь желаемых результатов, и затраченные усилия оказываются напрасными. Возможных причин три.

1. Слишком сильное отвлекающее влияние оказывают ежедневные и ежечасные заботы, которые не позволяют должным образом сосредоточиться на целях высшего порядка.

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

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

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

В нашей новой культуре интеллектуального труда наметился пробел: в ней отсутствует система согласованных действий и инструментов, которая эффективно функционирует на уровне физического выполнения работ. Она должна

объединять общее мировоззрение и мельчайшие рабочие детали. Она должна регулировать многие уровни приоритетов. Она должна ежедневно осуществлять контроль над массой поступающих сведений. Она должна позволять экономить больше времени и сил, чем требуется на ее поддержание, и проще получать результат.

Перспектива: «состояние готовности» мастера боевых искусств

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

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

Надя Боулнджер

Это *возможно*. Есть способ получить полный контроль над ситуацией, сохраняя спокойствие, и с минимальными усилиями выполнить главные задачи, которые возникают перед вами в работе и в жизни. Вы можете испытать состояние, которое мастера боевых искусств называют «текучесть сознания» (а спортсмены — «зона»), в сложном мире, в котором живете. На самом деле вы, вероятно, уже неоднократно пребывали в этом состоянии.

Ваша способность накапливать силы прямо пропорциональна вашей способности расслабляться.

Это состояние работы, действия и бытия, в котором сознание сохраняет ясность и порождает конструктивные идеи.

Это состояние, доступное каждому и все более необходимое для того, чтобы эффективно справляться с жизненными тяготами в двадцать первом веке. Растущую потребность в этом состоянии будут ощущать специалисты в областях, где нужна высокая продуктивность, стремящиеся к постоянному достижению положительных результатов в своей работе. Мастер спорта международного класса по гребле Крейг Ламберт описал это ощущение в книге «Mind Over Water» (Houghton Mifflin, 1998) так:

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

Аналогия с «сознанием, подобным воде»

В искусстве карате состояние абсолютной готовности определяется с помощью специального образа: «сознание подобно воде». Представьте себе, что бросаете камешек в пруд

с совершенно гладкой поверхностью воды. Что произойдет с водной гладью? Ее отклик будет соответствовать силе броска и массе камня; затем она снова успокоится. Реакция воды не будет недостаточной или слишком бурной.

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

Шунрю Судзуки

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

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

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

Вы можете в случае необходимости перейти в «продуктивное состояние»?

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

Марк Ван Дорен

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

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

Принцип: эффективное управление внутренними обязательствами

Главная истина, усвоенная мной за двадцать лет практической работы и тренингов, состоит в том, что большинство стрессовых ситуаций, в которых оказываются люди, обусловлено неадекватной реакцией на обязательства, которые они дают или принимают. Даже те, кто сознательно не поддается стрессу, несомненно, почувствуют себя спокойнее,

научатся лучше сосредоточиваться и продуктивнее работать, если будут с большей эффективностью контролировать незамкнутые циклы в своей жизни.

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

Скорее всего, в конкретный момент у вас больше внутренних проблем, чем вы можете предположить. Попробуйте подсчитать аспекты, за которые вы ощущаете хотя бы минимальную ответственность: хотите что-то изменить, завершить, осуществить или хоть что-то предпринять в данном направлении. Например, у вас есть задача: как-то реагировать на каждое новое сообщение, приходящее по электронной, голосовой или обычной почте. И естественно, есть многочисленные проекты, которые требуют осуществления и входят в круг ваших обязанностей, а также цели и инструкции, которые следует уточнить, карьера, которую нужно строить, и жизнь в целом, которую необходимо держать в равновесии. Вы взяли на себя определенную внутреннюю ответственность за все аспекты своей жизни и работы, которые представляют незамкнутые циклы какого-либо типа.

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

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

Основные требования к решению проблем

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

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

Важное упражнение для тестирования модели

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

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

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

Теперь запишите первоочередные действия, которые следует предпринять, чтобы ситуация сдвинулась с места. Если бы кроме решения данной проблемы у вас не было других задач, куда вы отправились бы и какие реальные шаги предприняли? Подошли бы к телефону и набрали номер? Сели бы за компьютер и написали сообщение? Взяли бы карандаш и бумагу и устроили мозговой штурм проблемы? Поговорили бы с глазу на глаз со своей второй половиной, секретарем, агентом или начальником? Купили бы гвозди в магазине инструментов? Что бы вы сделали?

Придумали ответ? Хорошо.

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

не задумывались. Представьте, что мотивация усилилась в тысячу раз и превратилась в стиль жизни и работы.

Думайте как человек действия, действуйте как мыслитель.

Анри Бергсон

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

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

Интеллектуальный труд в действии

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

Предшественницей каждого действия является мысль.

Ральф Уолдо Эмерсон

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

Почему дела занимают ваши мысли

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

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

Вот почему проблема не дает вам покоя. Пока перечисленные мысли не уяснены, решения не приняты, а результирующие сведения не упорядочены в систему, к которой вы с *абсолютной* уверенностью будете обращаться ровно столько раз, сколько нужно, ваше сознание не может расслабиться.

Вы можете обманывать кого угодно, но вы не сможете обманывать собственный разум. Он знает, пришли вы к нужным выводам или нет и удалось ли вам объединить результаты своих размышлений в систему, на которую можно рассчитывать, чтобы обращаться к ней свое сознание по мере необходимости. Если вы этого не сделали, то мозг будет продолжать трудиться над проблемой. Даже если вы знаете, какой следующий шаг предпринять для решения проблемы, ваше сознание не перестанет работать до тех пор, пока вы не запишете напоминание о ней в таком месте, куда впоследствии наверняка посмотрите. Оно будет напоминать вам о невыполненных первоочередных действиях, обычно в такие моменты, когда вы не можете ничего предпринять, и только подвергнет вас новому стрессу.

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

Керри Глисон

У вашего сознания нет собственного сознания

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

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

С момента своего пробуждения утром и до текущего момента вы вспоминали о чем-нибудь, что нужно сделать

и что до сих пор не сделано? Вас неоднократно посещала эта мысль? Почему? Думать о проблеме, решение которой нельзя приблизить, — пустая трата времени. Подобные размышления только усилят ваше беспокойство о том, что вы должны что-то делать, но не делаете.

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

Управляйте своим разумом, иначе он будет управлять вами.

Гораций

Преобразование «рутины»

«Рутинной» я называю все дела, которые занимают ваш психологический или физический мир и требуют выполнения, но для которых вы еще не определили желаемый результат и первоочередные действия. Причина, по которой большинство организационных систем не работает, состоит в том, что люди не преобразовали всю «рутину» в задачи, поддающиеся решению и контролю, не «рассортировали» ее. Пока она остается «рутинной», ее невозможно контролировать.

Следует преобразовать всю «рутину», которую мы пытаемся упорядочить, в совокупность задач, поддающихся контролю.

Большинство списков дел на каждый день, которые мне за много лет показывали люди (если у них вообще были такие списки), представляли собой просто перечни рутинных проблем, а не инструментов результативного выполнения требуемых задач. Они были только частичными напоминаниями о массе дел, которые требовали завершения, но не были

выражены в категориях результатов и действий. Списки не содержали реальных инструкций и подробностей, касающихся задач, которые необходимо было выполнить авторам.

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

В конце одного из моих семинаров старший менеджер одной крупной биотехнологической фирмы взглянула на перечни задач, с которыми пришла на занятие, и сказала: «Да это просто бесформенный клубок невыполнимых заданий!» Это лучшее описание из тех, что я слышал: оно прекрасно характеризует то, что в большинстве персональных систем называют организационными списками. Подавляющее большинство людей пытались все организовать, стараясь заново упорядочить неполные списки неясных задач; они даже не осознавали, что нужно упорядочивать и каким образом, чтобы получить реальную отдачу. А нужно собрать воедино все проблемы, которые необходимо обдумать, а затем именно обдумать их, если вы хотите, чтобы ваши усилия в сфере самоорганизации принесли плоды.

Управление деятельностью как процесс

В сфере интеллектуального труда вы можете тренироваться подобно спортсмену, пытаться стать более продуктивной, гибкой, творческой и сосредоточенной личностью. Вы можете повысить свою умственную продуктивность и управлять результатами деятельности с ощущением, что все держите под контролем. Вы можете сократить число незавершенных

дел во всем спектре вашей профессиональной деятельности и частной жизни и достичь бóльших результатов с меньшими затратами. Вы можете принимать злободневные решения касательно накопившихся рутинных задач и разрабатывать стандартные программы действий для того, чтобы жить и работать в новом тысячелетии.

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

- вы не можете управлять своей деятельностью в течение пяти минут, а на шестой резко прекратить это занятие;
- вы не можете обрабатывать переизбыток информации — иначе сойдете с ума, как только зайдете в библиотеку, подключитесь к Интернету или просто откроете телефонный справочник;
- вы не управляете приоритетами — они у вас просто есть.

Вместо этого ключ к упорядочению всей вашей «рутины» — управление действиями.

Управление деятельностью — основная задача

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

Возможно, этот вопрос напрашивается сам собой. Вероятно, вы будете удивлены, когда узнаете, что большинство людей не могут определить для себя первоочередные шаги,

необходимые для осуществления массы проектов и решения многих проблем. Крайне сложно координировать действия, если вы их четко не определили и к тому же сомневаетесь в их целесообразности. У большинства людей есть десятки дел, которые нужно выполнить, чтобы преуспеть в различных сферах деятельности, но они не знают, какие именно шаги следует предпринять. И распространенная жалоба «У меня нет времени на _____» (заполните пропуск) вполне понятна, потому что многие проекты кажутся неосуществимыми, и они действительно неосуществимы, потому что проект нельзя просто взять и осуществить! Можно лишь выполнить действия, относящиеся к проекту. Некоторые действия, необходимые для того, чтобы сдвинуть проект с мертвой точки, занимают всего одну или две минуты.

Хорошее начало – половина дела.

Греческая пословица

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

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

Ценность подхода «снизу вверх»

За годы работы я убедился в практичности применения подхода «снизу вверх» для повышения индивидуальной продуктивности: начинать следует с самого приземленного уровня текущей деятельности и с самых обыденных проблем. С интеллектуальной точки зрения наиболее подходящий метод работы предполагал бы движение сверху вниз: формулировка личных и корпоративных целей, затем определение критических задач и, наконец, сосредоточение внимания на деталях и внедрении проекта. Но проблема в том, что большинство людей опутано целым клубком повседневных забот, так что у них нет почти никакой возможности как следует сосредоточиться на более широких перспективах. Соответственно, подход «снизу вверх» обычно более эффективен.

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

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

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

Вацлав Гавел

Многих специалистов, которым я в течение дня помогал освободиться от обыденной «рутины», вечером посещала масса идей об их компании и будущем. Это происходило именно потому, что их дела сдвинулись с мертвой точки.

Горизонтальное и вертикальное управление деятельностью

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

Вертикальный контроль, наоборот, обеспечивает управление разными уровнями в рамках отдельных аспектов и проектов. Например, во время беседы с супругом или супругой за обеденным столом в поле зрения вашего «полицейского радара» попал предстоящий отпуск. Сразу возникают вопросы: куда и когда вы поедете, чем будете заниматься на отдыхе, как подготовиться к поездке и так далее. Или вы с начальником должны принять ряд решений касательно новой функциональной организации, которую хотите внедрить. Или вам просто нужно упорядочить в голове всю известную информацию о клиенте, которому вы собираетесь звонить. Это «планирование проектов» в широком смысле. Речь идет о сосредоточении внимания на отдельном предприятии, ситуации или человеке, конкретизации любых идей, подробностей, приоритетов и последовательных событий, необходимых для работы в указанном направлении, по крайней мере на данный момент. Цель у вертикального и горизонтального управления одна: освободить сознание и справиться с делами. Грамотное управление деятельностью позволяет вам ощущать спокойствие и уверенность при решении всего спектра проблем, возникающих на работе и в жизни, а сосредоточение усилий на самых важных проектах позволяет вам уяснить их суть и избрать правильный путь для их осуществления.

Главный шаг: выбросьте все из головы

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

У вас не будет действенного способа достижения состояния спокойного контроля над ситуацией, о котором я говорю, если вы будете держать все проблемы в голове. Как

вы убедитесь, индивидуальные образы действий, описанные в данной книге, состоят из поступков, которые вы же совершаете. Большая разница между тем, что делаю я, и тем, что делают другие, состоит в том, что я могу охватить и упорядочить все 100% своих рутинных проблем в объективную систему с помощью эффективных инструментов, находящихся у меня под рукой, а не в голове. И это утверждение касается всех проблем: больших и малых, частных и профессиональных, неотложных и долгосрочных. Всех.

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

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

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

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

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

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

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

Салли Кемптон

Главная проблема в том, что ваше сознание постоянно напоминает вам о разных вещах именно тогда, когда вы никак не можете повлиять на них. Речь не идет о прошлом или будущем. Это означает, что, как только вы скажете себе, что надо что-то предпринять, и сохраните напоминание об этом в своей оперативной памяти, часть вашего сознания будет думать, что вам нужно постоянно «что-то предпринимать». По мнению вашего мозга, вы должны прямо сейчас приступать к действиям, которые считаете необходимыми. Честно говоря, сохраняя в оперативной памяти напоминания о двух задачах, вы сразу терпите внутреннее поражение, потому что не можете выполнить их одновременно. Это порождает всепроникающий фактор стресса, источник которого нельзя нейтрализовать.

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

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