

Дэвид Аллен



ПРИВОДИМ
ЖИЗНЬ
В ПОРЯДОК



Экспресс-курс
по методике GTD



David Allen

Ready for Anything

52 Productivity Principles
for Getting Things Done

Viking

Дэвид Аллен

Приводим жизнь в порядок

Экспресс-курс по методике GTD

Перевод с английского Сергея Филина

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2012

УДК 316.477
ББК (Ю)88.52
А50

Аллен, Д.

A50 Приводим жизнь в порядок. Экспресс-курс по методике GTD / Дэвид Аллен ; пер. с англ. С. Филина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 221 с.

ISBN 978-5-91657-470-8

Эффективное использование времени и сил, пожалуй, главная проблема современного занятого человека. Дэвид Аллен, создатель легендарной системы Getting Things Done и автор бестселлеров «Как привести дела в порядок» и «Как поддерживать дела в порядке», выбрал делом своей жизни разработку методов повышения эффективности без стресса.

Эта книга не только отличный старт для тех, кто только-только решил привести дела в порядок и напуган масштабом работ, но и для опытных пользователей GTD, которым нужно быстро проверить состояние дел и вовремя скорректировать курс. Ранее книга выходила под названием «Как быстро привести дела в порядок». Пятьдесят две короткие главы книги — «эффективные точки зрения и способы поведения, применимые повсюду и всегда» и делающие жизнь лучше.

Книга для всех, кто хочет жить максимально эффективно без лишних усилий.

УДК 316.477
ББК (Ю)88.52

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

© David Allen, 2003.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ISBN 978-5-91657-470-8

Содержание

Введение. Действовать легче, чтобы легче жить.....	9
--	---

Часть первая. Освободите мозг для творчества, или Завершение незавершенного, чтобы оно оставило вас в покое	17
--	-----------

1. Завершение начатого — старт нового	19
2. Не переживают о несделанном, когда знают, что именно не сделано	23
3. Оценивайте свои возможности исходя из имеющихся обязательств	26
4. Чтобы попасть в намеченное место, нужно понять, где находишься.	30
5. Неограниченные возможности реализуются ограниченными средствами	34
6. Больше одного обязательства в голове — причина стресса и неудач	38
7. Приоритеты работают только на сознательном уровне....	42
8. Завершение незавершенного высвобождает энергию.....	46
9. Если дело занимает ваши мысли, вероятно, с ним не все в порядке	49
10. Креативность проявляется тогда, когда для нее есть место.	52
11. Чем глубже русло, тем мощнее поток	55
12. Беспокойство — ненужная трата сил	59
13. Ваша работа — это не вы	62

Часть вторая. Фокусируйтесь продуктивно, или Насколько важна точка зрения? 65

- 14. Чтобы видеть дальше, заберитесь повыше 67
- 15. Чтобы сделать что-то, вначале представьте, как вы это
делаете 71
- 16. Невозможно работать «достаточно усердно» 75
- 17. Энергия следует за мыслями 78
- 18. Чем яснее ваша цель, тем больше способов ее достичь . . . 81
- 19. Лучшее намного лучше хорошего. 85
- 20. Изменение фокуса равнозначно изменению
результата 88
- 21. Перспектива — самый ценный товар на планете 91
- 22. Вам нужно думать о своих делах больше, чем сейчас . . . 94
- 23. Не думайте о своих делах больше, чем нужно. 98
- 24. Когда вы понимаете, что делаете, остается только
повышать эффективность 101
- 25. Ваш ум может удерживать «в зоне ожидания» только
одно дело 105
- 26. Будущая цель изменяет настоящее — и в этом ее
ценность. 109

Часть третья. Создавайте работающую систему, или Поезду трудно двигаться без рельсов. 113

- 27. Стабильность на одном уровне означает креативность
на другом 115
- 28. Соответствие формы и функции — залог максимальной
продуктивности 118
- 29. Чтобы освободить ваш ум, система должна его
превосходить 121
- 30. Хорошая реакция повышает жизнеспособность 125
- 31. Ваша система хороша настолько, насколько хорошо
ее слабое звено 128

32. Эффективность вашей системы обратно пропорциональна вашему вниманию к ней.	132
33. Форма — фундамент функции	135
34. Вы не победите в игре, правил которой не понимаете ..	138
35. Если за что-то отвечают два человека и больше — не отвечает никто	141
36. Применяйте принципы. Не полируйте политики	144
37. Используйте ум для работы, а не для мыслей о работе ..	147
38. Лучше думается тогда, когда вы в состоянии думать. ...	150
39. Необходимость планировать и предпринимать обратно пропорциональна имеющимся у вас ресурсам	154

**Часть четвертая. Расслабьтесь и начинайте движение,
или Как быть там, где действие**

159

40. В вашей игре вы единственный игрок	161
41. Кого слишком контролируют, тот вне контроля.	164
42. Чем лучше вы делаете, тем легче делать лучше	167
43. Доверие к выбору действия требует управления собой на различных уровнях	170
44. Ваша сила пропорциональна вашей способности расслабляться	174
45. Ожидаемый сюрприз — не сюрприз	178
46. Чем шире ваш горизонт, тем более плавным будет движение	182
47. Замедляясь, вы ускоряетесь.	186
48. У вас нет времени ни на один проект	189
49. Мелочи, если делать их постоянно, дают огромный эффект	192
50. Не узнаешь, пока не сделаешь.	195
51. Легче двигаться, когда вы уже в движении	199
52. Величайший успех обычно приходит в результате крупной неудачи	202

Напоминание о главном, или Здравый смысл не все считают здоровым	205
Пять уровней мастерского управления потоками работ.	207
Схема обработки и организации потока работ	211
Модель естественного планирования	212
Еженедельная ревизия	215
Послесловие	218

Введение.

Действовать легче, чтобы легче ЖИТЬ

Максимальная продуктивность означает, что вы делаете свое дело (торгуете, таксуете или танцуете), затрачивая минимально возможные *усилия*. Если при этом требуется прилагать усилия и преодолевать сопротивление, значит, на вашем пути существуют преграды и барьеры. Во владении способами преодоления препятствий и помех, то есть всего, что мешает нам или затрудняет движение вперед, и заключается секрет повышения продуктивности. В мире, лишенном силы трения, где все возникает благодаря силе мысли, не нужно учиться большей гибкости и концентрации, изобретая оптимальные системы и подходы. Чтобы с меньшими усилиями получить желаемое, надо быть готовым ко всему и помнить: *всегда существует* какой-то шаг, который можно сделать, чтобы облегчить себе весь последующий путь в целом.

На поиск оптимальных методов, помогающих жить и работать более расслабленно, позитивно и органично, у меня ушло более двадцати лет. Как консультант в вопросах управления и продуктивности я помог тысячам профессионалов освоить самые эффективные способы работать более продуктивно и радостно. Когда люди постигают суть метода достижения такого баланса в повседневной жизни, они легче находят творческие решения и больше полагаются на интуицию, независимо от своей профессии. Они успешнее справляются с обработкой информации, лучше управляют своими мыслями и чувствами, четче концентрируются на результатах и становятся более самостоятельными в действиях. У них появляется *системный*

подход к жизни и работе, что в ситуации постоянного прессинга внешней среды гораздо полезнее спонтанного поведения. Если люди знают, что могут справиться с любой ситуацией, они чувствуют себя более расслабленными. Если они расслаблены, им все удастся. Они могут сделать больший объем работы с меньшими усилиями, не говоря уже о том, что при этом возникает масса чудесных побочных эффектов, которые умножают результат подобных усилий и повышают качество жизни в целом.

Я обучаю людей оптимальным методам поведения, основанным на тщательно разработанной системе. Они созданы для того, чтобы все мы чувствовали себя лучше. С начала 1980-х годов эти методы прошли всестороннюю проверку, доказав свою эффективность — и для людей, и для компаний. Этапы их создания и тестирования описаны в моей первой книге *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity**. Ее успех подтвердил со всей очевидностью: люди самых разных культур и профессий в самых разных странах нуждались в такой информации и жаждали перемен. Они устали чувствовать себя придавленными работой и жизнью в целом. Они хотели вернуть себе утраченную возможность мыслить творчески и жить легко. Они искали новый подход, систему, на которую могли бы положиться независимо от того, над чем работают и как складывается их день. Им нужна была естественная структура, которая соответствовала бы их активному образу жизни и помогала нейтрализовать любые ограничения.

Подробно описав ключевые аспекты моей программы — «что, когда и как», — я перешел к следующему этапу: начал объяснять, зачем нужно делать эти шаги. Почему они так эффективны? Почему они всегда помогают людям действовать с максимальной производительностью и дают ощущение комфорта? Что стоит за ними? В чем причины успеха? Похоже, что

* Аллен Д. Как привести дела в порядок: Искусство продуктивности без стресса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010

есть некий главный принцип, вплетенный в методологию; фактор, остающийся истинным независимо от того, когда, где и кем он используется.

Человек может быть отличным автогонщиком, ничего не зная о гравитации, несмотря на то, что сила тяжести — это основополагающий фактор, воздействующий на сидящего за рулем. Чтобы победить в гонке, водителю нужно мастерски рулить, ускоряться на прямых отрезках, знать технику прохождения поворотов и помнить о необходимости постоянно контролировать автомобиль. Вы делаете свою работу, а гравитация — свою. Управляйте собой — и справитесь с машиной. Но что если через некоторое время способность просто быстро двигаться перестанет удовлетворять вас? Что если вы захотите больше знать о том, почему ваши навыки так хороши, как именно они оберегают вас от аварии и не дают погибнуть? Что если вы захотите попытаться раскрыть секрет вашего собственного успеха? И что если понимание этого секрета повысит вашу продуктивность и приведет к удивительным свершениям?

Ответы на эти вопросы я ищу с 1997 года, постепенно формируя набор принципов, которые, как мне кажется, лежат в основе продуктивного поведения. Я стараюсь излагать их в виде удобных для чтения эссе, посвященных применению данных истин в повседневной жизни. В этих эссе я подробно раскрываю свою главную мысль о том, что способность человека быть продуктивным напрямую зависит от его способности расслабляться, и детально анализирую четыре основные области продуктивного поведения:

- 1) анализ всех наших внутренних и внешних незавершенных «проектов», их правильное «обуздание» для обретения ясности и энергии;
- 2) сознательное управление концентрацией на разных уровнях достижения результатов и обретения обязанностей, за которые мы отвечаем;

- 3) создание вызывающей доверие структуры и постоянное ее использование для оптимального переключения концентрации и — при необходимости — получения нужных напоминаний;
- 4) «заземление», то есть адаптация всех полученных навыков на физическом уровне в виде создания цикла гибких действий, направленных на реальное продвижение.

Я понял, что людям не нужно больше дисциплины как таковой — им нужен дисциплинированный подход. Им не требуется работать усерднее — они хотят более четко определять уровни детализации своей работы и последовательно концентрироваться на них.

За всем этим стоит моя любимая концепция — «ум как вода». Этот образ я храню в активной памяти многие годы с тех пор, как начал заниматься карате. Если бросить в пруд булыжник, как отреагирует вода? Ее реакция будет абсолютно адекватна силе броска и массе камня. Не больше и не меньше. Она не будет ни чрезмерной, ни недостаточной. Скажем так: реакции вообще не будет. Вода просто взаимодействует с тем, что падает в нее, и возвращается в свое естественное состояние. Но вода изначально имеет такие свойства. Человек же может действовать так только в том случае, если сознательно придерживается системы, которая построена на принципах, позволяющих противостоять хаосу и стрессу. Эти принципы должны соответствовать нашей глубинной природе.

Через два года темы моих эссе получили дальнейшее развитие в виде информационного бюллетеня для тех, кто уже был знаком с этими методами. Я надеялся побудить своих читателей к действию и хотел построить сообщество людей, ориентированных на то, чтобы хорошо выполнять свою работу, делиться опытом и радоваться жизни. Каждый выпуск бюллетеня должен был развивать идеи, лежащие в основе понятий расслабленного контроля и отличной производительности.

Было очень интересно, как отреагируют на подобные мысли мои читатели.

Реакция превзошла все мои ожидания. В течение двух лет читательская аудитория выросла в десять раз — с двух тысяч до двадцати тысяч подписчиков. Еще через год их число достигло тридцати пяти тысяч и продолжало расти. Люди пересылали друг другу эти информационные бюллетени по внутренним корпоративным сетям, отправляли по электронной почте во все уголки мира, печатали на бумаге, брошюровали и распространяли среди друзей и коллег. Были и те, кто крепил распечатанные тексты бюллетеней на стены своих офисных лифтов. Эти эссе можно было увидеть повсюду. В некоторых из них содержались практические советы, в других затрагивались основные теоретические вопросы. Более детально освещая ранее опубликованные материалы, эссе добавляли им ценности, заставляли задуматься и отвечали на извечный вопрос «зачем?».

Отклик на них был удивительно позитивным — людям, похоже, хотелось вспомнить основы и изучить тонкости, им нравилось получать результаты от использования, казалось бы, простых техник, инструментов и знаний. Среди этих людей было мало «отстающих» по предмету «Жизнь»: методиками с удовольствием пользовались умнейшие люди планеты, несмотря на то что и без того, по общепринятым стандартам, уже давно находились на вершине производительности.

Я понял, что пришло время собрать все материалы в отдельную книгу.

Надеюсь, что изложенные в ней принципы станут для вас чем-то бóльшим, нежели простые подсказки или хитрости. Возможно, не все из вас будут использовать систему, описанную мной в *Getting Things Done*, целиком. Но каждый найдет здесь элементы, которые помогут ему улучшить свое самочувствие, начать действовать последовательнее и продуктивнее. Эти элементы, рассмотренные по отдельности, вы найдете в принципах и эссе, из которых и состоит данная книга.

Информационные бюллетени посвящены продуктивному поведению и структурированы по четырем основным областям: завершение начатого, концентрация, структура и действие. Систематизация принципов и эссе по темам не означает того, что они ограничиваются этими темами или, напротив, исчерпывающим образом данные темы раскрывают. Их задача — стимулировать ваши размышления и содействовать поиску оптимальных способов выполнения тех или иных дел.

В определенные периоды жизни и деятельности читателям (или компаниям) рекомендуется завершать начатые дела и «расчищать площадку» (часть I). В другое время ключевой задачей становится необходимость сосредоточиться на концентрации (часть II). А в каких-то ситуациях для роста важнее всего направить все усилия на структуру и систему (часть III). И наконец, иногда нужно просто двигаться вперед, прекратив погоню за идеалом (часть IV). Все эти аспекты важны, но зачастую лишь один из них становится главным спусковым крючком для прорыва на следующий уровень продуктивности. В качестве напоминания об этом вы найдете в книге список основных практических мер, которые помогут вам всегда оставаться в потоке (часть V).

В процессе чтения вы поймете, что мои эссе никоим образом не являются простым описанием принципа, которому посвящены. Скорее это пища для ума, повод поразмышлять о предмете*. А завершающие вопросы в разделе «Кстати...» станут катализатором ваших размышлений об их возможном применении «после возвращения на ранчо». Поведение человека и его представления о мире могут быть одновременно очень простыми и очень сложными, их можно изучать бесконечно, а потому я пытался не погружаться слишком глубоко в эту тему. Но в данной книге вы как минимум получите подсказки о том, как устроена наша

* Нумерация принципов в книге не совпадает с нумерацией в информационных бюллетенях (впрочем, также произвольной). Кроме того, некоторые эссе привязаны не к тем принципам, которых касались изначально.

работа, мы сами и мир в целом. Прочитав о принципах и воплотив их на практике, вы лично и профессионально станете более продуктивны. Чтение этой книги наверняка повлечет за собой определенные изменения в вашем мировосприятии, что вызовет перемены в поведении. Эти перемены, в свою очередь, приведут к изменениям в действиях и результатах. Спираль станет раскручиваться все сильнее и сильнее. Произойдут дальнейшие изменения, последуют позитивные сдвиги. Ведь чаще всего большие перемены происходят в результате незаметных шагов, сделанных в стратегически важных направлениях.

Как я уже сказал, вам, скорее всего, не придется работать усерднее и, возможно, не захочется скрупулезно выстраивать собственную систему из всех составляющих и процессов, о которых говорится в *Getting Things Done*. Но временами все же необходимо будет справляться с незавершенными делами, мыслить творчески, концентрироваться более четко на происходящем, давать волю интуиции, быть организованными, гибкими и расслабленными или просто делать следующий шаг. Все это повышает нашу продуктивность. В книге содержатся соображения обо всех этих темах. Она может оказаться именно тем импульсом, который позволит вам выйти на новые уровни самовыражения.

Возможно, что-то в этих материалах покажется вам знакомым. Вряд ли вы читали об этом где-то еще — скорее всего, просто узнали уже и так интуитивно понятное. Ценность данной книги, конечно же, не в том, что вы разовьете в себе новые способности или изучите большой объем сложной информации. Чтение лишь подтвердит то, что вы уже знаете, и заставит работать эти знания на вас. Но вы поймете, что свою осведомленность нужно сознательно и последовательно применять на практике — это и дает реальную силу. Поэтому в данной книге скомпилированы эффективные точки зрения и способы поведения, применимые повсюду и всегда. Конечно, они ценны и сами по себе, но их совокупность — существенно больше, чем

сумма составляющих за счет общего контекста. Решайте сами: вы можете открыть книгу произвольно, на случайно выбранной странице, или прочесть ее от начала и до конца, — но я призываю вас позволить себе расти, чтобы выпестовать в своей душе динамичное, позитивное чувство готовности к жизни.

Похоже, проявление принципов личной эффективности бесконечно, и их можно применять невообразимым количеством способов. Это никогда не перестает меня удивлять. В своем путешествии мы всегда возвращаемся к одним и тем же базовым истинам, но благодаря пережитому опыту знания обогащаются новыми оттенками и становятся полнее. Мысли, содержащиеся в этой книге, без сомнения, откроют вам больше незнакомых дверей и приведут к новым волнующим открытиям. За первым слоем значений появится второй, потом еще один, и еще, и еще. Спираль продолжит раскручиваться. Для меня одинаково интересно размышлять как о том, что уже говорится в книге, так и о том, что пока не сказано в ней. Я надеюсь, что вы будете солидарны со мной и сочтете ее скорее началом, чем финалом.

«Состояние готовности» человека, занимающегося боевыми искусствами, — отнюдь не пассивное ожидание, не готовность должным образом отреагировать на что-то. Это динамичное, живое, творческое состояние, при котором человек способен взорваться в любой момент. Но оно не приходит просто так. Его можно достичь только при помощи все более углубленных тренировок, только в результате накапливания и вдумчивого анализа жизненного и профессионального опыта. Так пусть же принципы, изложенные в книге, послужат путеводными знаками на вашем пути.

Часть первая

Освободите мозг
для творчества,
или Завершение
незавершенного, чтобы
оно оставило вас в покое

Это безумие! У нас нет времени, чтобы переделать всю работу, из-за колоссального объема накопившихся задач. Мы гораздо тщательнее относились бы к мелочам, если бы ими не нужно было заниматься.

Всем известно, что комар легко может помешать охоте на крупную дичь. В конце тоннеля нас ждет свет, но сначала этот тоннель нужно преодолеть. Иногда в таких случаях самым продуктивным становится решение смести паутину, разобраться со старыми делами и выдрать палубу, расчистив завалы всего незавершенного, что мешает двигаться вперед.

1. Завершение начатого — старт нового

Завершение начатого, будь то крупный проект или неразобранная коробка с разным хламом, высвобождает энергию и готовит нас к тому новому, что вот-вот появится на горизонте. Часто мы теряемся: что делать дальше, за что хвататься? В такую минуту просто «подчистите» начатое, завершите что-нибудь очевидное, что сейчас находится прямо перед вами. Вскоре вы обретете нужную энергию и ясность, поймете, чем нужно заняться, и мозг снова будет готов к более эффективной реакции на любые события. Разберите корзину «для входящих», рассортируйте электронную почту или уберите в ящике стола. Рано или поздно это все равно пришлось бы делать.

А вы готовы к неожиданностям?

Приближается что-то, что случится в ближайшие дни и изменит вашу жизнь. Вы пока не догадываетесь об этом. Вы не знаете, что это такое. Но оно уже здесь, неумолимо надвигается, собираясь нанести вам удар с неожиданной стороны. Рано или поздно это произойдет. Поверьте мне.

Отсчитайте в своем ежедневнике дату, которая наступит ровно через месяц после сегодняшнего дня, и напишите на соответствующем листке календаря такие слова: «Дэвид Аллен

месяц назад сказал, что случится что-то непредвиденное и очень важное для меня». Проверьте, прав ли я.

Вы готовы? Когда произойдут эти неожиданные события или появится новая информация, почувствуете ли вы досаду из-за того, что вам не удастся все контролировать? Или отнесетесь к происходящему как к еще одной творческой возможности, которая выведет вас на новый уровень самовыражения и дохода? Как вы готовитесь к сюрпризам, которые жизнь неизбежно разбрасывает на вашем пути?

Я думаю, что в целом есть два типа отношения к непредвиденным возможностям:

1. Религиозное. Если Бог во всем, а вы часть всего, просто расслабьтесь.
2. Все остальное. В этом случае вы должны содержать дела в порядке, чтобы суметь включить в нужный момент нужную передачу.

Старая поговорка гласит: «Тяжело в учении — легко в бою». Военная модель не самая плохая: в армии если не воюют, то тренируются. Большинство людей долго готовятся к переменам — например, к длительному отпуску, разводу, разделу имущества или любому другому важному событию, заставляющему их переосмыслить свою жизнь и внести ясность в обязательства, «разобравшись со всем этим хламом». Они расчищают пространство, заканчивают дела и пересматривают договоренности с собой и окружающими.

А я предлагаю вам поступать так каждую неделю. И организовать себя до такой степени, чтобы при малейшей задержке начала совещания вы могли разобрать корзину для входящих документов или просмотреть почту с пометкой «для сведения». Чтобы в ожидании готовности вашей супруги к выходу из дома (когда она будет *совсем* готова) вы могли позвонить по делам. Я знаю, что на планете мало людей, постоянно помнящих о ценности времени и о том, что нужно максимально эффективно

использовать «окна» такого рода. Если раньше вы не использовали это время, я спрошу вас: почему?

Все интеллектуальные достижения вызваны ленью.

Сэмюель Джонсон

Лишь акт прощения открывает единственно возможные врата для творческих помыслов о грядущем.

Отец Десмонд Уилсон

Вспомните, когда в последний раз вы исправляли и дополняли список ваших проектов (то есть тех дел, которые требуют более одного действия для завершения)? Чем дольше вы этого не делаете, тем сильнее провоцируете ненужный стресс.

Носите ли вы постоянно с собой что-то, с помощью чего можно фиксировать идеи? Если нет, то заведите. Все равно, на чём или чем записывать неожиданные мысли. Но вам обязательно нужно то, что всегда будет при вас — на пляже, в спортклубе, на рабочем месте, за ужином, — в вашем бумажнике или сумочке. Чем старше, мудрее и опытнее вы становитесь в личном и профессиональном плане, тем чаще лучшие идеи будут посещать вас в самый неожиданный момент.

Вы наверняка понимаете, что лучше фиксировать мысли, которые имеют потенциальную ценность для вашего будущего и создают потенциальные обязательства перед собой и другими людьми. Но необходимо научиться записывать их сразу, как только они приходят в голову. Если, читая эту книгу, вы вдруг решите зафиксировать что-то полезное, куда вы это запишете? Пусть это будет записная книжка, каталожная карточка, миниатюрный диктофон — что угодно.

Заведите инструмент для фиксирования идей и сделайте его своим привычным спутником. Выйти куда-то без него должно стать для вас такой же странностью, как пойти по городу

босиком. Такая привычка выведет вас на совершенно новый уровень творческого мышления и действий.

Когда вы знаете все, вы словно ночное небо. Иногда его пронзает вспышка молнии. Она гаснет, и вы забываете о ней, и снова не остается ничего, кроме ночного неба. Главное — не удивляться внезапной грозе. Ведь при свете молнии можно разглядеть удивительные картины. Когда мы пусты, мы всегда готовы к ней.

Сунрю Судзуки

Кстати...

- В каких областях вам необходимо завершить начатое?
- Есть ли среди ваших дел то, что еще не сделано, и вы не знаете, как поступить дальше?
- Какие долги вы могли бы «простить» себе сегодня?

2. Не переживают о несделанном, когда знают, что именно не сделано

Не выполняя договоренности с самим собой, испытываешь стресс. Вы можете избавиться от него, только выполнив эти договоренности, отменив их либо проведя новые «переговоры». Но нельзя изменить то, о чем вы забыли. Поскольку для психической «карты памяти» понятий прошлого и будущего не существует, однажды «записанные» на нее дела постоянно давят на вас. Чтобы ослабить этот прессинг, нужно научиться осознавать и контролировать их.

Как-то я пережил очередную Ослепляющую Вспышку Осознания Очевидного: у многих людей появилась аллергия к «организованности», потому что они постоянно терпят неудачи, пытаясь использовать списки дел. Эти списки неэффективны, поскольку представляют собой попытку сжать очень разные дискретные действия в одно событие. А когда упрощаешь что-то слишком сильно, все начинает казаться еще более сложным. Да, никому из нас не нравится то состояние, когда на тебя наваливаются все проблемы мира, а потому мы, конечно же, ощущаем определенное облегчение, составив список дел. Но в качестве долговременной стратегии такие пожарные меры не работают.

Прочищайте мозг. Это полезнее, чем очищать желудок.

Мишель Монтень

Обычно, пытаясь составить список дел, люди смешивают все пять фаз, определяющих понятие «потока работ»: сбор, обработку, организацию, ревизию и исполнение. Они одновременно пытаются извлечь данные из головы, осознать их значение, расположить в определенном логическом или ином обоснованном порядке, немедленно сопоставить, оценить и сравнить друг с другом, а затем выбрать для выполнения «наиболее важное». Поступая так, люди обычно вознаграждаются краткосрочным чувством ложного облегчения, но по-прежнему остаются уязвимыми перед тем, что не замечено, не обработано, не изучено и недооценено.

За многие годы исследований я пришел к выводу, что каждым этапом управления потоками работ лучше заниматься отдельно. Вначале вам нужно собрать все, что вы держите в голове, вне зависимости от того, крупные это дела или мелкие. Затем оценить каждую «единицу запасов», спросив себя, выполнимо ли это. Если да, то задаться вопросами: каков будет результат? какое действие должно стать следующим? Затем нужно рассортировать все, что у вас получилось, по соответствующим подходящим категориям. На этом этапе вы можете тщательно обдумать все варианты действий и сделать правильный выбор, опираясь на конкретные критерии (времени, энергии, контекста, приоритетов и так далее).

Управлять собой просто, главное — не упрощать.

Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того.

Альберт Эйнштейн

Найдите пять минут, возьмите ручку или карандаш и выплесните на бумагу все, что возникнет у вас в голове. Ничего не анализируйте и не структурируйте. Позднее вы поймете, что значит каждый пункт, если он вообще что-нибудь значит. Пока просто «выгружайте данные». Позвольте себе обрести

определенную свободу и перестать заниматься несколькими делами одновременно. Подойдите к делу творчески, помечтайте, но главное — запишите все, не чувствуя при этом обязательств *выполнить* это в полном объеме на самом деле! А когда будете готовы перейти к реализации задуманного, вернитесь к пунктам списка, определите их значимость и решите, что можете сделать по каждому из них. Позднее это даст возможность исходя из имеющихся вариантов выбора принять тактические решения относительно наиболее адекватных шагов в каждой конкретной ситуации. Ведь любой подобный этап — это большой труд, требующий уникальных подходов и затрат энергии. Не путайте их.

Кстати...

- Когда вы в последний раз «выгружали данные» из собственной головы?
- Есть ли у вас списки дел, в которые вам не хочется заглядывать?
- Как бы вы себя чувствовали, если бы освободились от необходимости беспокоиться о несделанном?

3. Оценивайте свои возможности исходя из имеющихся обязательств

Вы не знаете, сколько у вас текущих задач? Значит, вы не сможете понять, что именно не успеете сделать. А ваша порядочность будет провоцировать возникновение все новых и новых обязательств. Если же вы осознанно отслеживаете все свои задачи, то более адекватно сможете оценивать собственные возможности, и та же порядочность заставит вас в некоторых случаях ответить «нет» очередному обязательству. Сравните это с ситуацией, когда необходимо срочно ознакомиться с материалами, находящимися в разных местах. Обычно это сделать нелегко. Но разместите данные материалы в одном месте — и, возможно, вам понадобится всего пара минут на их изучение.

Когда середина — это грань

В моем мире обучения людей «боевому искусству» работы доминирует один вечный вопрос: как достичь идеального соотношения свободы и системы? На каком этапе организованность становится заорганизованностью, контроль слишком контролирует, а конструкция недостаточно конструктивна? С другой стороны, важно ощутить, в какой момент расслабленность превращается в слабость, несвязанность сроками изнуряет, а беззаботность перерастает в беспечность?

Воистину счастлив человек, который сознает себя и поддерживает правильный баланс между тем, что он может приобрести, и тем, что он может использовать.

Петер Мере Латам

Мы привыкли думать, что наличие границ сдерживает, — «не давите на меня». А еще нас учили: чтобы добиться желаемого, нужно приложить усилия и нажать посильнее. Тогда получишь вожделенный результат — «выжмем из него все соки». И какой же подход лучше?

Это вовсе не чисто теоретическая, философская дискуссия.

Представьте, что вы ежедневно получаете четыреста писем по электронной почте и еще сотню сообщений — на автоответчик. Параллельно с этим пятьдесят раз в течение дня вас неожиданно отрывают от работы. Согласитесь, в такой ситуации поневоле задумаешься о проблемах свободы и контроля. Помешанных на свободе эти «вводные» беспокоят и пугают — они с удовольствием просто игнорировали бы все подобные задачи (кроме забавной, легкой, интересной или «горячей» информации). Помешанные на контроле устанавливают собственные правила и процедуры, создают директории, вложенные в директории, вложенные в другие директории, для обработки и хранения каждой детали, ограничивая свою жизнь из боязни «сузить фокус» и упустить какую-то из них.

Нам нужно избежать двух взаимодополняющих ошибок. Одна из них заключается в том, что в мире есть уникальная, predetermined, вечная система, которой мы должны овладеть. Вторая — в том, что мир есть абсолютный хаос. Первая ошибка свойственна школьникам — они искренне удивляются тому, как астрономы ухитряются узнавать настоящие названия далеких звезд. Вторую ошибку совершал Морж Льюиса Кэрролла*, валивший в кучу башмаки с кораблями и капусту с королями.

Рубен Абель

* Персонаж стихотворения из книги Льюиса Кэрролла «Алиса в Зазеркалье», которое Алисе прочли герои книги Траляля и Труляля. *Прим. ред.*

И то и другое касается каждого из нас. Мы хотим контролировать, но не приемлем ограничений. Проблема связана с негативным подтекстом (и реальным опытом), часто сопутствующим идее контроля (ограничение и урезание для нас сродни содержанию в тюрьме). Но есть способ воспользоваться преимуществами обеих «крайностей». Это как игра с двумя основными ходами — концентрацией и кооперацией.

Только вместе они обеспечивают и желанную свободу, и контроль, позволяющий достичь максимальной эффективности. Концентрация в данном случае — это ключ к силе в физическом мире и в человеческой жизни, а кооперация является тем полем, которое поддерживает поток энергии. Успешные спортсмены демонстрируют это постоянно и очень наглядно. Они мегасфокусированы. Они уделяют чрезвычайное внимание окружающей их действительности и сосредоточены на том, чтобы получать преимущества от движения в потоке реальности.

Чтобы просмотреть почту, вы должны сконцентрироваться. Каким образом каждое из полученных сообщений соотносится с вашей текущей задачей? И кроме того, вам необходимо кооперироваться. Сообщения уже пришли — это вы их создали, инициировали или как минимум позволили им появиться. Вам нужно разработать стратегию и процесс их обработки. Один подход дополняет другой. Вы должны кооперироваться с собой и с окружающим миром, чтобы преодолеть сопротивление и беспорядок, чтобы получить возможность сконцентрироваться. А концентрация позволит прояснить природу вещей и эффективно кооперироваться при работе с ними.

За благородным искусством делать дело скрывается благородное искусство оставлять что-то незавершенным. Мудрость жизни заключается в устранении несущественного.

Лин Ютанг

Чтобы элегантно справляться с задачами, которые ставят перед нами работа и жизнь, нужно четко фокусироваться на своих действиях, полностью осознавать и принимать окружающий мир. Это звучит просто и красиво, но в реальной жизни бывает довольно трудно постоянно концентрироваться и думать о том, что делаешь, знать, куда двигаешься, представлять сразу все свои обязательства и кооперироваться с окружающими, создавая что-то новое.

Кстати...

- От чего бы вам действительно хотелось освободиться?
Что и в каком направлении нужно сделать, чтобы это удалось?
- К чему вам не помешало бы относиться проще?
- Что вам не помешало бы систематизировать?

4. Чтобы попасть в намеченное место, нужно понять, где находишься

Карта не поможет, пока вы не определите свое местоположение на ней. Знание координат во времени и пространстве позволяет понять, в каком направлении нужно двигаться и сколько пройти. Адекватный взгляд на окружающую действительность всегда уменьшает путаницу и облегчает ориентирование. Для уверенного продвижения вперед крайне важно достичь согласия с самим собой и окружающими в том, что является правильным в данный момент (в вашей компании, проекте, жизни).

Забудьте о будущем — контролируйте настоящее

Есть одна поговорка на тему личного развития: «С чем борешься, от того не отвяжешься». В последнее время я часто замечая, что она справедлива для многих людей и состояния их дел. Если вы не совсем четко представляете себе, в чем состоят ваши задачи, если избегаете полной и объективной инвентаризации собственных дел, вам будет трудно изменить или улучшить свое положение.

Меня часто спрашивают: «Как установить приоритеты в делах?» Я отвечаю всегда одинаково: «А о каких делах идет речь?» Для того чтобы определиться с приоритетами, вы должны иметь точку отсчета: ясно понимать, что именно хотите обеспечить, достичь или испытать, и в полной мере осознавать то, что

делаете. Какова же абсолютная реальность ваших дел прямо сейчас? К сожалению, она редко бывает до такой степени очевидна, как хочется и кажется большинству из нас.

Истинная щедрость по отношению к будущему — это все посвятить настоящему.

Альбер Камю

Реалистично оценить состояние собственных дел можно, ответив на шесть следующих вопросов в порядке возрастания их сложности.

1. Каковы ваши текущие задачи? К ним относятся физические действия, которые вы предпринимаете для выполнения своих обязанностей: телефонные звонки, переписка по электронной почте, переговоры, командировки, «мозговые штурмы» и так далее. Обычно у каждого человека найдется от ста до двухсот подобных дел ежедневно.
2. Каковы ваши текущие проекты? Имеются в виду результаты, которых вы сами себе пообещали достичь. Причем для их достижения нужно выполнить более одного действия (например, сменить резину на автомобиле, отправить детей в летний лагерь или купить компанию). У большинства людей можно насчитать от тридцати до ста подобных проектов.
3. Каковы ваши текущие зоны ответственности? Обычно их бывает у каждого из нас от десяти до пятнадцати. Это либо основные области работы (управление персоналом, управление активами, обслуживание клиентов, планирование и так далее), либо ключевые категории личной жизни (финансы, здоровье, семья, хозяйство, карьера, отдых и так далее).
4. Как ваша работа и личная жизнь изменятся в следующем году? Здесь необходимо перечислить все, чего вы

собираетесь достичь в течение ближайших месяцев (цели, желаемые перемены, большие проекты и так далее).

5. Как с течением времени будут меняться ваша организация, карьера и личная жизнь? Здесь речь идет о крупной картине — общем стратегическом видении вашего будущего через несколько лет.
6. Зачем вы пришли в этот мир? В чем состоит ваше предназначение — цель «работы» в качестве человеческого существа?

Если вы проведете полную инвентаризацию обязательств, проблем и проектов на всех шести уровнях, то довольно точно определите свои дела. Хотя я знаю очень мало людей, которые в наше время приблизились к такому полному пониманию.

Примерно десять лет требуется на то, чтобы привыкнуть к своему возрасту.

Автор неизвестен

Я частенько тратил по десять-пятнадцать часов только на то, чтобы при работе с тем или иным человеком определить его основные дела лишь по двум приземленным направлениям: текущие задачи и проекты. Не проведя такого исследования и не расчистив психологическую площадку, вы вряд ли будете готовы поговорить с боссом, партнером по бизнесу, супругой/супругом о перенастройке своих «служебных обязанностей» или о необходимости изменить отношения. Тот, кого не волнуют даже базовые вопросы о том, что он делает сейчас на всех функциональных уровнях, обычно не готов серьезно размышлять и о том, как нужно измениться, чтобы соответствовать неизбежным процессам развития в компании, в окружающем мире или в его собственной жизни.

Дисциплина — это не подавление и контроль; это не поправка на некую модель или идеологию. Дисциплина — это когда ум видит то, «что есть», и учится на том, «что есть».

Джидду Кришнамурти

Многие люди смутно ощущают, что хотят в будущем делать нечто другое или стать кем-то иным. Однако, не осознав своего реального положения на всех уровнях жизни *сейчас*, они будут вынуждены, как летучий голландец, вечно носиться по волнам. При этом даже начальное понимание и осмысление того, чем вы занимаетесь и дышите сегодня, откроет двери естественному вдохновению и творчеству, готовя грядущее — без каких-либо дополнительных усилий с вашей стороны.

Не зная своего местоположения на карте, вы не поймете, налево или направо вам нужно свернуть, выйдя за дверь. При этом неважно, насколько ясна ваша цель. Сознательное проведение инвентаризации всего, что вы создали к этому моменту на работе и в жизни, может оказаться настоящим испытанием. Но принятие действительности изменит ее — множеством позитивных способов.

Кстати...

- Что вы сейчас считаете правильным? Хотели бы вы вместе с кем-то другим пересмотреть свое отношение к некоторым из этих истин?
- Есть ли в вашей жизни что-то, что вы считаете проблемой? Какие объективные причины заставляют вас думать, что это проблема? Можете ли вы взглянуть на нее иначе?

5. Неограниченные возможности реализуются ограниченными средствами

Попытки переделать все, получить все и стать всем изнашивают человеческий механизм. «Больше» и «лучше» будут всегда маячить перед вами, как бы вы ни рвались вперед. Чтобы скользить по волнам, а не тонуть в них, бесконечное «все, что только пожелаете» должно быть загнано в физически выполнимые рамки. Экспансивная экспрессивность требует разумного и сознательного ограничения, чтобы быть жизнеспособной.

Минута на управление потоком работ

Я много раз давал «экспресс-интервью» для радио и телевидения. Знаете, что это такое? Это когда у вас есть примерно пятьдесят три секунды, чтобы сообщить миру секреты здоровья, богатства и счастья. Поэтому мне пришлось научиться фильтровать лишнее и выделять главное. Обычно вопрос подобного интервью звучит так: «Дэвид, мы можем сделать что-то одно, чтобы стать продуктивными?» Вот мой ответ:

«Есть не одна, а пять тесно взаимосвязанных проблем. В головах людей много разной чепухи. Они не могут решить, что с ней делать, но знают, что делать что-то нужно. Они не пользуются напоминаниями о делах, рассортированными, как и сопутствующие им материалы, по функциональным категориям.

Они не проводят инвентаризацию своих обязательств и не рассматривают ее результаты. А потому вхолостую растрачивают энергию и “выгорают”, хватаясь за самые неотложные дела в надежде, что поступают правильно, никогда не чувствуя облегчения, поскольку до конца не уверены в этом».

Вполне возможно иметь слишком много. Человек с парой часов на руке всегда точно знает, который час; человек с двумя парами часов никогда не уверен в этом.

Ли Сигал

Что я имел в виду?

Я просто подытожил главные ошибки пяти стадий управления потоком работ: сбора, обработки, организации, ревизии и исполнения. Я не буду говорить своему собеседнику, что проблема заключается в чем-то одном. Ведь вы можете по-настоящему хорошо справиться с четырьмя из этих этапов, но если поскользнетесь на пятом — вся конструкция развалится. Процесс настолько хорош, насколько хорошим является самое слабое звено в этой цепи.

Если работу не контролировать, она будет прибывать и прибывать, пока не накроет с головой даже очень компетентного человека.

Чарльз Бойл

Когда жизнь требует от людей больше, чем люди требуют от нее — а обычно так и бывает, — возникает чувство обиды на жизнь, почти такое же глубокое, как и страх смерти.

Том Роббинс

Как правило, человек хранит нужную ему информацию в голове, откуда и запускаются все процессы. Многие из нас составляют списки дел, но не определяют свои последующие действия. И даже если люди на самом деле задумываются о необходимых

шагах (до того как начинается кризис), они не пользуются напоминаниями, срабатывающими в тот момент, когда действие становится возможным. А большинство тех, кто *делает* все перечисленное во время вдохновенной вспышки продуктивности, позволяют своей системе быстро устареть и перестать соответствовать действительности. Как следствие, «мыслящая машина» остается без обслуживания и питания, а жизнь и работа сводятся к реакции на внешние события, а не к выбору из четко определенных вариантов действий.

«Так что же, Дэвид, мы должны делать вместо этого?» (Некоторые журналисты тратят еще пятьдесят три секунды на продолжение разговора.)

«Есть набор из пяти оптимальных и многократно протестированных способов поведения, — отвечаю я. — Уберите все из головы. Принимайте решения о необходимых действиях по каждому из дел, когда оно еще только намечено, а не в тот момент, когда все рушится. Структурируйте напоминания о своих проектах и следующих шагах по каждому из них в соответствующие категории. Поддерживайте эту систему, обновляйте и дополняйте записи, просматривайте их достаточно часто, чтобы интуитивно выбирать, что делать (и чего не делать) в каждый момент времени».

Я мог бы сказать то же самое еще проще: «Фокусируйтесь на положительных результатах и постоянно делайте следующий шаг в наиболее важных делах». Но кто этого не знает? Самое трудное — последовательно применять этот принцип, полностью интегрировав его в каждый аспект своей жизни.

Кстати...

— Просматривали ли вы в последнее время перечень своих должностных обязанностей (четыре-семь ключевых зон ответственности)?

- Есть ли у вас уверенность, что в пяти-десяти областях личной жизни, на которых нужно фокусироваться (здоровье, финансы, карьера, отношения с людьми и так далее), вы определили все проекты и уделяете каждому из них достаточно внимания?

6. Больше одного обязательства в голове — причина стресса и неудач

Подсознательно вы всегда помните обо всех своих обязательствах — важных и несущественных, личных и профессиональных. Все они хранятся на психической «карте памяти» до тех пор, пока не будут осознанно и объективно отслежены и рассмотрены. Но эта часть психики не оперирует категориями прошлого или будущего, так что при попытке обдумать сразу два незавершенных дела возникает беспокойство и тревога из-за невозможности повлиять на ситуацию. Творческое начало человека пытается справиться с обоими делами одновременно, что невозможно. Но оно не сдаётся. И пытается снова и снова...

Как справляться с делами: реагировать или... реагировать?

Недавно кто-то выступил с комментарием, что моя методика Getting Things Done ориентирована на пассивное реагирование больше, чем другие программы, изначально рассчитанные на приоритеты и построение «картины в целом». Это понятная критика. Обычно в своей работе мы исходим из количества документов на столе, мысленных заметок о том, что «нужно» и «следует» сделать, и тысяч сообщений электронной почты, «забивших» компьютер. Мы не начинаем с размышлений, зачем нам это все

и как организовать дела в порядке значимости. И очень даже напрасно.

Конечно, можно назвать пассивным реагированием трату времени на завершение начатых дел. Но правильно ли это? Вы позволили всем этим вещам оказаться в вашем мире, физически и психологически, и ваша реакция на них (или ее отсутствие) напрямую влияет на вашу энергию и способность по-прежнему в полной мере распоряжаться своими психическими ресурсами. Процессы (пусть и мягко) вынуждают нас реагировать на них. Что это за процессы? В чем заключаются ваши обязательства? Каковы следующие действия, которые нужно предпринять, чтобы выполнить эти обязательства? О чем вам нужно подумать и что организовать, чтобы урегулировать каждое из дел?

Запуск нового проекта не всегда означает положительные перемены. Это может говорить о безрассудстве и неисполнительности. А вот возвращение на все уровни незавершенных дел и полное завершение их точно говорит об изменениях к лучшему.

Джон-Роджер

Не следует ли нам начинать с того, что поможет расставить акценты, — с целей, ценностей, ориентиров и стратегического планирования? Не лучше ли научиться упреждать проблемы и стараться творчески мыслить категориями будущего, вместо того чтобы фокусироваться на деталях прошлого?

Конечно, лучше. Но есть одна важная причина, почему мы обычно не начинаем с этого: почти невозможно фокусироваться на «картине в целом», если большая часть психической энергии подсознательно направлена на незавершенные проекты вашей жизни. Чтобы легко и эффективно запустить творческий поток, необходимый для размышлений о новой реальности, а затем подключиться к нему, необходимо очистить психическую «карту памяти».

Есть еще одна важная причина, почему на наших семинарах мы так много времени уделяем практической работе с «мелочами»: мы обучаем наших слушателей уверенному, продуктивному и упреждающему поведению. Многие люди, претендующие на то, что занимаются только «самыми важными делами», приступают к ним лишь тогда, когда они вырастают до уровня срочных или неотложных. Игнорирование пока-еще-не-срочных, но уже возникших обязательств в действительности больше похоже на стандартное реагирование, чем на упреждающее поведение. Если вы думаете, что мелочи мгновенно исчезнут из вашей жизни, как только вы выберете ясное, новое, позитивное направление, оцените еще раз хорошенько данную ситуацию. Теперь вам придется разбираться с этими мелочами уже с учетом новых перспектив. «Выгрузите» их, подшейте их, выполните их, делегируйте их, сдвиньте их с места или «припаркуйте» до более подходящих времен.

Обучение эффективному и рациональному реагированию на все, что может привлечь ваше внимание, — признак зрелого поведения. У вас всегда будут приоритеты, и они будут меняться по мере вашего взросления. Возможно, со временем они упростят процессы выбора журналов для чтения или сообщений электронной почты, на которые вы потратите время. Но умение действовать четко и уверенно, справляясь с любыми препятствиями на своем пути, не возникает автоматически только потому, что вы установите приоритеты.

Если вы ощущаете точку равновесия, вы можете разобраться с деталями. Если вы можете разобраться с деталями, вы перестанете беспорядочно метаться. Ваш разум успокоится. Если ваш разум успокоится, вы сможете мыслить быстрее тигра. Если вы сможете мыслить быстрее тигра, вы точно добьетесь успеха.

Мэн-цзы

Даже когда вы имеете цель или видение и ориентируетесь на них, выполняя намеченное, у вас остается потребность реагировать на происходящее. То есть умение реагировать важно. А по мере того как вы разовьете свою восприимчивость и научитесь оценивать все должным образом, это умение станет приносить еще более щедрые плоды.

Разумеется, мы научим вас всему необходимому, чтобы разобратся с самим собой, со своими рабочими проектами, должностными обязанностями, ключевыми областями для концентрации, краткосрочными целями, долгосрочным видением и конечной целью бытия. Но это будет легче осуществить после того, как вы справитесь с деталями вашей работы и личной жизни в настоящий момент и научитесь держать их под контролем. Пока вы не «приручите» бумаги на своем столе и сообщения электронной почты в своем компьютере, вы не найдете нужный ключевой компонент, позволяющий прояснить все вокруг.

Кстати...

- Какая мысль продолжает время от времени вспыхивать в вашей голове, напоминая о договоренностях с самим собой изменить что-либо?
- Что вы решили не делать сегодня? Почему вы думаете, что завтра к этому не придется вернуться? Может, было бы полезнее сразу выкинуть это из головы?

7. Приоритеты работают только на сознательном уровне

Ваши дела и проекты приобретут для вас разные степени важности только в том случае, если вы сознательно сопоставите их значимость. Если что-то хранится в голове (на психической «карте памяти»), оно непродуктивно задействует мыслительные ресурсы и, вероятно, будет недооценено или переоценено. Перед определением приоритетов, которым впоследствии можно будет доверять, надо своевременно провести очередную полную, системную инвентаризацию всех незавершенных дел вне зависимости от их масштаба.

Опасность «не очень важных» проектов

В наше время личная непродуктивность слишком часто порождается неумением справляться с второстепенными делами. Посещает ли вас иногда чувство, что на какие-то дела не хватает времени из-за множества неотложных «горящих» проблем? Хорошо, тогда угадайте: откуда берутся «горящие» проблемы? Правильно, это те самые не очень важные дела, которые вы игнорировали, решая уже возникшие проблемы. Эта ситуация бесконечно воспроизводит сама себя и без ваших усилий не разрешится.

Даже самое легкое дело становится трудным, если делать его с неохотой.

Теренс

Частично я связываю это с мышлением по принципу ABC*, популярным в последнее время в программах тайм-менеджмента и на тренингах по управлению приоритетами. Безусловно, если у людей есть варианты действий, то одни из них всегда будут эффективнее, чем другие. Но принцип ABC никак не объясняет, каким образом будут завершаться дела, которые стоят на месте просто потому, что им не присвоен высший приоритет.

Что в нашей власти сделать, то в нашей власти и не делать.

Аристотель

Масса людей путают плохое ведение дел и предначертания судьбы.

Кин Хаббард

На семинарах многим людям вначале бывает непонятно, почему я рекомендую составлять полный список проектов, не делая различий в зависимости от приоритетов, сроков и масштабов. Начнем с того, что я советую разграничивать реальные проекты и мечты из разряда «Когда-нибудь / может быть». Первый список — это полный перечень всех начатых, но неоконченных дел, для завершения которых нужно выполнить несколько действий. У большинства людей находится от тридцати до ста таких проектов. Второй список — это все проекты, к которым вы не обязаны приступить немедленно, но можете захотеть реализовать их в будущем.

По каждому проекту из первого списка нужно решить, какое действие по его выполнению будет следующим. Не менее важно регулярно пересматривать статус каждого из них. Вполне допустимо на время отложить какой-то из проектов, но только делать это нужно сознательно и четко понимая, какой и почему. Обычно люди редко придерживаются данного правила: они думают лишь о том, что надо что-то делать, теряя бесконечное

* ABC — анализ, основанный на законах Парето (правило 80/20). *Прим. ред.*

количество возможностей, а ситуация тем временем перерастает в кризис.

Вам или нужны новые шины, или нет. В определенный момент времени вопрос о шинах пересечет очень тонкую, почти незаметную разделительную черту. До нее — не нужны. После нее — нужны здесь и сейчас. И в последней ситуации АВС-подход для шин уже не будет работать. Вообще такие, казалось бы, несложные ситуации плохо укладываются в «квадранты» матрицы. Здесь одно из двух: или это проект, который должен быть завершен как можно скорее, или нет. Точка.

Ясно, что, когда развитие ситуации пересекает критическую черту, возникает градиент от просто «нужно» до «отчаянно нужно». Слишком часто людям не хватает ответственности разбираться с делами на стадии «нужно», зато ситуация «отчаянно нужно» в конце концов привлекает их внимание. Вместо простого действия «позвонить в автомагазин по поводу цен на покрышки» со временем приходится предпринимать действие типа «позвонить в шиномонтаж насчет ремонта спустившей шины».

Вспомните и зафиксируйте *все* результаты, которых вы обещали себе достичь. Проанализируйте все необходимые для этого действия. Теперь вы точно будете готовы в ближайшее время привести все *эти* дела в порядок и почувствуете удовлетворение от того, как продвигается каждое из них.

Департаменты по обслуживанию клиентов не имеют права игнорировать поступающие к ним запросы или оставлять незавершенные проекты. Вы тоже не должны этого делать, если по-настоящему хотите себе служить.

Кстати...

— Какое дело вы решили игнорировать, поскольку в данный момент оно кажется вам неважным?

- В какой степени это дело было бы важным, если бы уже было выполнено?
- Как бы вы себя чувствовали, если бы это дело уже было сделано?

8. Завершение незавершенного высвобождает энергию

Невыполненные обязательства расходуют психическое «горючее», отнимая его у других дел, даже если мы их не осознаем или они кажутся нам неважными. Когда такие «зависшие» дела все-таки завершаются (или же мы принимаем решение считать их реализованными), высвобождается новая, ранее недоступная нам энергия.

Волшебная приземленность

Один из самых эффективных способов обрести заряд энергии и свежий взгляд на вещи — это наведение порядка в своем гараже. Поймите меня правильно. Написание великого стратегического плана и уборка в гараже — совершенно разные виды деятельности. Для первого нужно уметь сфокусироваться на главном и пронзить мысленным взором стену реальности, сложенную из бытовых деталей. Для второго требуется применить к этим деталям грубую физическую силу. Хотя между двумя этими занятиями есть странная, удивительная связь.

Закончите день — и поставьте точку. Вы сделали все, что могли. Какие-то ошибки или глупости, без сомнения, прокрались в ваши действия; забудьте о них как можно скорее. Завтра будет новый день;

начните его легко и безмятежно, и да будет ваш дух высок и не обременен прежними нелепостями.

Ральф Уолдо Эмерсон

Вы можете придумать величайший в мире стратегический план относительно возможных перемен в вашем гараже. Но наступает долгожданная суббота, вы собираетесь с духом, натягиваете старые джинсы, закатываете рукава, *погружаетесь* в это, и уже через час все ваши предыдущие представления улетучиваются без остатка. Мечта будет вести вас вперед, вы с головой уйдете в начатую вами же очень созидательную и очень «земную» работу, вдохновение откроет вам возможности, о которых раньше вы и не подозревали.

В процессе работы вы можете найти старые, дорогие вашему сердцу вещи и погрузиться в теплые, живые воспоминания. (Где же я сделал это фото? А помнишь, как мы собирали эти камни?) К тому же, когда вы ощущаете ответственность за все, что происходит в вашей жизни, работа автоматически становится увлекательнее. Возможно, такой естественный подъем возникает всегда, когда вы расчищаете пространство и перепахиваете старые истощенные энергетические поля. То, что в результате вы создаете усилием собственной воли, как правило, в финале выглядит и ощущается совсем не так, как вы предполагали изначально. Оно становится намного лучше.

Долгое время мне казалось, что жизнь, настоящая жизнь, вот-вот начнется. Но на пути все время возникали помехи. Вначале нужно было с чем-то срочно разобраться, закончить какое-то дело, на что-то потратить время, оплатить какой-то долг. И вот тогда, казалось, заживем. В конце концов я осознал, что эти помехи и были моей жизнью.

Отец Альфред Д'Соуза

Возможность остается неузнанной большинством людей, поскольку одета в рабочую одежду и выглядит как работа.

Томас Эдисон

Вот почему я испытываю здоровый скептицизм, когда люди хотят получить контроль над своей работой и жизнью, «устанавливая приоритеты». Часто это всего лишь попытка уклониться от ответственности за то, во что они так бездумно ввязались. Мой выбор — всегда разбирать «гараж» в работе, в жизни, в голове. А потом сами собой возникнут и приоритеты, и видение, и планы — приземленные, имеющие под собой прочные основания. Причем они достаточно редко совпадают с первоначальными представлениями людей. Приземленное — не замена возвышенного. Это секретный ход к нему.

Кстати...

- Когда вы испытывали вдохновение, выполняя какую-нибудь простую работу?
- Какие незавершенные дела требуют вашего физического «подключения» к их решению? Можете ли вы представить, что ждет вас после начала их выполнения, «на той стороне»?

9. Если дело занимает ваши мысли, вероятно, с ним не все в порядке

Такое дело будет «жалить» вас, пока вы не поймете, чего ждете от него (желаемый результат), и не решите, как к нему двигаться (следующее действие). После этого вы должны поместить напоминания о желаемом результате и следующем действии в надежное место, чтобы они попадались вам на глаза в нужное время так часто, как вам это необходимо. Подобное поведение и создаст уверенность в том, что все ваши дела будут в порядке (здесь важны понимание значения «дела в порядке», принятие решения относительно того, как этот порядок должен выглядеть, и воплощение результатов размышлений в систему для последующей реализации).

АВС-анализ и психическая «карта памяти»

Недавно, после одного из моих выступлений, ко мне подошел человек и потрясенно заявил:

- Думаю, вы только что изменили мою жизнь.
- Как это? — спросил я.
- До сегодняшнего дня я действительно гордился тем, как много дел могу удержать в голове, и даже пытался взять под контроль еще большее их количество. Теперь

я понимаю, что это совершенно неправильное расходование энергии!

Время покажет.

Разум — это не сосуд, который нужно наполнить, а пламя, которое необходимо зажечь.

Плутарх

Много лет назад я решил, что нужно определиться с вопросом: предназначена наша голова для хранения планов или нет? Как можно сознательно оправдать тот факт, что вы думаете одно, а делаете другое? Большинство людей, подумав, сказали бы: «Нет, голова, скорее всего, не лучшее место для того, чтобы надежно хранить что-то». И тем не менее эти же люди упорно продолжают хранить в столь ненадежном месте половину своего мира. Тонны «надо бы», «можно бы», «следовало бы», «хотелось бы» свалены здесь в одну кучу.

Быть тем, кто мы есть, и становиться тем, кем мы способны стать, — вот единственная цель жизни.

Роберт Льюис Стивенсон

Хранимые лишь в голове, эти обязательства перед самим собой продуцируют бесконечное количество незавершенных дел, которые стоят на месте и порождают внутренние конфликты и стрессы. Как только вы обещаете себе что-либо, что невозможно исполнить сразу же, ваш мозг требует соответствующего количества психической энергии для складирования полученных данных и будет расходовать ее, пока вы не выполните дело. Это ментальная карма. Для всего нужна емкость на психической «карте памяти»: и для «мне надо купить молока», и для «мне надо определить, покупать ли эту компанию».

Но всему есть простое решение. Запишите. Просмотрите записанное. Сделайте сразу. Или скажите себе: «Не сейчас», но

убедитесь, что гарантированно найдете эту запись, когда захотите вернуться к ней еще раз. Положитесь на систему более высокого порядка, чем ваш разум, чтобы можно было направить ментальную энергию на какую-то крупную и полезную работу.

Взрослым очень трудно менять свои привычки. Лучшим из лучших учеников, действительно «изучившим» суть методики, иногда нужно не менее двух лет, чтобы полноценно внедрить в свою жизнь все практические рекомендации. Впервые начиная действовать по этим законам, они мгновенно испытывают сильнейший подъем энергии и чувство контроля, освобожденного от напряжения. Но нужно перейти на совершенно иной уровень в навыках применения этого метода, чтобы помимо дела, которым человек непосредственно занят в данный момент, удерживать в уме максимум два последних «необработанных» часа жизни.

Дети могут усвоить мой метод гораздо быстрее. И я вижу, что лет через двадцать пять каждый двенадцатилетний подросток сможет сказать взрослому: «Почему ты продолжаешь держать все в голове? Это же так глупо и старомодно!» Новое поколение будет использовать свою энергию гораздо эффективнее. Давайте поддержим их в этом.

Кстати...

- Существуют ли такие незавершенные дела, которые на самом деле *не* сидят в вашей голове? Как вы это поняли?
- Существуют ли у вас в голове незаконченные дела, причем их «узкое место» тоже следует искать в вашей голове?
- О чем еще вы хотели бы перестать думать?

10. Креативность проявляется тогда, когда для нее есть место

Природа не выносит пустоты, и электрический ток не потечет по разорванному проводу. Когда умственное пространство захлавлено слишком многими незавершенными делами, отвлекающими ваше внимание, возможности потока сильно ограничиваются. Прочистите трубы, и вам удастся разбудить новые, продуктивные мысли — они возникнут сами по себе.

Это все уже есть?

Я многие годы призываю людей ничего не держать в голове. И мне очень любопытно, почему даже самым увлеченным клиентам и слушателям курсов так трудно вырабатывать в себе эту привычку. Десятки тысяч человек поняли мою концепцию природы психической «карты памяти» и согласились с ней, то есть с тем, что ее емкость ограничена, а сама она — никудашный секретарь, который непременно недооценит, переоценит или потеряет всю информацию, хранящуюся в ней. Тогда почему люди так сопротивляются воплощению этого принципа на практике?

Больше всего мы пытаемся скрыть не злое или уродливое, а свою пустоту. Самое трудное — спрятать то, чего нет.

Эрик Хоффер

Потому что здесь проявляются глубинные причины перемен в степени нашего комфорта и нашей самооценки. Например, нас может пугать возможность увидеть одновременно все собственные достижения: а вдруг покажется, что их недостаточно? Что если это действительно все, что я могу? Что если это лучшее из того, что я могу *сделать*? Разве это то, что мне хотелось бы *видеть*? Такую распространенную базовую экзистенциальную тревогу большинство людей могут ощутить в любой момент, если «копнут» достаточно глубоко. Поэтому меньше всего мы любим делать то, что заставляет нас сталкиваться с этой тревогой.

Сохраняя в своей голове незафиксированные, неясные и необработанные идеи, мы порождаем ненужный стресс. Но пока они там, мы верим, что наш ум скрывает массу потенциальных достоинств и важных мыслей. Если же мы доверим эти сокровища бумаге — запишем все свои дела и конструктивные мысли по этому поводу, то увидим границы своих возможностей. Можно по-прежнему обманывать себя, выбирать тот же аморфный стиль поведения, как и раньше, притворяясь, что *могли бы* быть умными, сильными, целеустремленными и эффективными, — но никогда ничем не подтвердить этого. «Ой, да я *мог бы* продемонстрировать гораздо больше благородства, креативности, блеска и динамичности, но тогда значимость моей личности обременила бы меня дополнительными обязательствами, так что я пока раскрываться не буду». Но в такие лукавые игры мы можем играть только сами с собой!

Я знаю, что у вас ничего нет. Поэтому и спрашиваю у вас обо всем.
Чтобы у вас все было.

Антонио Порчо

Ключевой принцип моей методики личной продуктивности вступает в прямую конфронтацию с этими уловками: *запишите все, обдумайте это все, решите, что нужно сделать для*

этого *всего*, и управляйте вариантами этого *всего* в постоянно обновляемой внешней системе. И при этом ваше «все» должно быть максимально честным.

Настоящий сюрприз заключается в том, что каждого, кто действительно рискнет сделать это — на самом деле *сделать*, разложив подробную карту своих дел перед собой, — результат вовсе не напугает. Он принесет освобождение. Возникнет чувство избавления от бремени, повысится самооценка, ведь теперь человек получит доступ к *истoku* креативности, а не только к ее результатам.

Один из величайших вызовов, с которым нам однажды предстоит встретиться, состоит в том, что наше чувство самоуважения не может основываться исключительно на инвентаризации багажа, накопленного нами к этому моменту. Если все, что у нас есть, исчезнет прямо сейчас, нам придется понять, что мы по-прежнему представляем собой большую ценность и сможем создать с нуля все, что нужно. Каждому из нас следует помнить: независимо от того, насколько завершенными мы считаем себя, Бог не закончил с нами — пока не закончил.

Кстати...

- Могли ли вы двадцать лет назад представить все, что испытаете и достигнете за этот период?
- Считаете ли вы, что этот поток пока неведомых вам успехов может иссякнуть?
- Готовы ли вы к еще более эффектному выступлению?

11. Чем глубже русло, тем мощнее поток

Расчистка и оптимизация систем, используемых в личной жизни и работе, позволяет ощутить гармонию с миром и вследствие этого порождает невидимые силы, заполняющие каналы нашей энергии. Возникающие возможности словно распечатывают созидательную энергию, которая начинает пропитывать организм человека или компании. Вся вселенная на каком-то глубинном творческом уровне подключается к этому процессу. И наоборот, неразрешенные проблемы и уязвимые системы защищают себя, автоматически и бессознательно удушая новые сигналы.

Вы действительно готовы к большему?

Недавно мы подняли цены, поскольку я хочу сохранить наш бизнес. Позвольте объяснить. Однажды я ощутил внутри себя легкий сигнал опасности: это было едва уловимое «эх!», возникшее в мыслях каждый раз, когда нас просили делать все больше и больше работы определенного типа для самого любимого клиента. Возникало почти незаметное, но четкое ощущение: я не хотел, чтобы звонил телефон. Наблюдая такую динамику на протяжении ряда лет, я знал, что, если позволю этому чувству укорениться, телефон и вправду перестанет звонить. Клиент уйдет. Это в моей власти — как и в вашей.

Ключом к успеху является главным образом готовность к нему.

Генри Форд

Я проанализировал это чувство и обнаружил корень проблемы: долгое время у нас была занижена стоимость услуг, и в работу стандартного качества мы вкладывали колоссальное количество времени и внимания. Пришлось задать самому себе сложный вопрос: «Что я должен сделать, чтобы вновь ощущать подъем, услышав телефонный звонок?» Ответ был прост: «Поднять цену». Тогда я снова мог бы хорошо себя чувствовать, отдавая свое время и энергию этому клиенту, и чем больше времени, тем лучше.

Возможно, вы посчитаете это решение очевидным, но мне оно таковым не казалось — пока я его не принял. Мы привыкли превосходить ожидания, а ценообразование всегда было довольно чувствительной материей. Однако иногда приходится говорить неприятные вещи, чтобы надолго сохранить стимул делать отличную работу.

Если в моей душе останется цветущая ветвь, на нее сядет поющая птица.

Китайская пословица

Здесь работают фундаментальные принципы. Все мы — и люди, и организации — можем бессознательно отталкивать от себя новое и совершенное, боясь не справиться с ним. Многие из нас считают, что «чем больше, тем лучше». Больше денег, больше клиентов, больше ответственности, больше развлечений, больше времени. А верно ли это на самом деле? Я понял, что сознательно желаю из всего этого оставить только то, что дает мне энергию созидания. Нередко одни мои иллюзорные потребности уступали место другим. На моем пути встречалось множество возможностей обеспечить себе больше денег, клиентов, ответственности, развлечений и личного удовлетворения. Но

поскольку какая-то часть меня была к ним (или к тому, что им сопутствовало) не готова, я не признавал эти возможности в момент их появления; а если и признавал, то находил хитрые способы оттолкнуть их от себя.

Много лет назад мой учитель, консультировавший несколько организаций здравоохранения, поделился со мной своими наблюдениями: как только в клинике расчищали завалы обращений больных, упорядочивали документооборот и оптимизировали бизнес-процессы в регистратуре, количество пациентов начинало быстро расти. Он предположил, что до тех пор, пока служащие регистратуры относятся к увеличению объема работы как к увеличению стресса (потому что система не справляется с информацией), они бессознательно ее избегают. Многие организации увещевают своих сотрудников «ориентироваться на клиентов» или «делать шаги навстречу клиентам», пытаясь повысить конкурентоспособность за счет чрезвычайно высокого уровня обслуживания для роста собственного бизнеса. Но они ничего не делают, чтобы помочь сотрудникам справиться с таким ростом. На определенном этапе с этим сталкиваются все. А если среда уже и так обеспечивает максимальный уровень стресса (что чаще всего и бывает), у человека не будет сил улыбнуться и «сделать шаг навстречу клиенту» именно тогда, когда это нужнее всего. Если ваши сотрудники, работающие с клиентами, чувствуют чрезмерную загруженность, ждите их сопротивления появлению новых клиентов и новых возможностей! Когда телефонный звонок вызывает стресс на уровне спинного мозга, за словами «Чем могу помочь?» ощущается послание «Убирайся! Мне некогда!». Это не то, что вам хотелось бы сказать людям, благодаря которым в итоге у вас есть ваша зарплата и возможность оплачивать расходы.

Миллионы людей жаждут бессмертия, а сами не знают, чем занять себя дождливым воскресным днем.

Сьюзен Эрц

Легко ли вам обсуждать с ключевыми для вашей работы и жизни людьми новые идеи — те идеи, благодаря которым вы сможете эффективнее помогать им? Если нет, то почему? Может, потому, что вы не уверены в возможности воплотить эти идеи на практике? Все ли у вас в порядке?

Настроены ли все системы вашей работы и личной жизни на расширение? Или они сжаты до предела? Власть ваших внутренних побуждений — причем как негативных, так и позитивных — ничем не ограничена. Вы без энтузиазма воспринимаете телефонный звонок или стук в дверь? Но как еще могут появиться в вашей жизни возможности для дальнейшего роста карьеры, самовыражения и достатка? Если вы желаете получить больше жизненных благ, я предлагаю вам рискнуть. Сделайте все, что необходимо, чтобы снова с нетерпением ждать звонка.

Кстати...

- Вспомните момент, когда вы столкнулись с какими-то новыми возможностями. Что вы делали в течение предшествовавших этому событию месяцев? Что подготовило вас к этому?
- Какие системы — у вас лично или в вашей организации — могут быть перегружены, препятствуя тем самым расширению вашего бизнеса?

12. Беспокойство — ненужная трата сил

Чтобы проанализировать ситуацию и разобраться в своих ощущениях, нужны силы и время. Такие размышления всегда продуктивны. Если же необходимо что-то обдумать, но любое действие подменяется пустым беспокойством — силы и энергия тратятся зря.

Освободите мозг от мыслей

Ах, этот восхитительный опыт безмыслия! Спортсмены, замершие от напряжения «в зоне ожидания»^{*}; верующие, погруженные в молитвенный «разговор с Богом»; заядлые киноманы и книгочеи, с головой ушедшие в сюжет; садовники, увлеченно обрезающие ветки с деревьев; влюбленные, перешептывающиеся ночью, — блаженство безвременья, безмятежности, без...*мысли*. Но занятые размышлениями люди точно так же могут окунуться «в настоящее», играя в шахматы, проводя «мозговой штурм», обсуждая сделку или создавая роман. Продуктивное состояние, в котором исчезает время, на самом деле не имеет ничего общего с отсутствием мыслей. Это скорее похоже на попытку не думать о том, что думаешь. Но как можно достичь такого состояния?

^{*} «Зонай ожидания» в спорте называют последние тридцать секунд перед стартом спринтеров. Момент наивысшей психологической готовности, когда спортсмен концентрируется на ожидании звука выстрела. *Прим. пер.*

Нет таких уловок, на которые не пошел бы человек, чтобы только избежать настоящей работы мысли.

Томас Эдисон

Как я узнаю, что думаю, пока не услышу, что говорю?

Эдвард Фостер

Продуктивнее всего — думать настолько мало, насколько это возможно, но ровно столько, сколько необходимо. Как можно перестать думать? Несколько раз в день вам, вероятно, нужно переоценивать все действия, необходимые для того, чтобы завершать то, что вы пообещали сделать. Как минимум раз в неделю нужно проводить тщательный анализ всех проектов и очередных шагов по их реализации. Ежемесячно или раз в два месяца вам, возможно, требуется просматривать список всех зон ответственности в работе и личной жизни, чтобы убедиться в наличии необходимых проектов. Неплохая мысль — раз в год взглянуть на предстоящие двенадцать-восемнадцать месяцев и сформулировать, что вы хотите получить по их истечении. И конечно, каждые несколько лет вам (и вашим партнерам) стоит переосмысливать собственные взгляды на жизнь.

Понять «смысл жизни» — это значит выяснить свое предназначение на планете. Если вы в самом деле уже осознали его однажды, этого будет достаточно, хотя, вероятно, придется регулярно его переосмысливать, чтобы встряхнуть свою память.

С развитием цивилизации растет и перечень важных дел, которыми мы можем заниматься, не растрачивая своих мыслей. Ведь мысли чем-то напоминают кавалерийские атаки: их количество строго ограничено, для них нужны свежие лошади и их используют только в решающие моменты битвы.

Альфред Норт Уайтхед

Тому, кто ждет, чтобы его осенила идея, ждать придется долго. Если у меня есть крайний срок для сдачи материала в номер или написания текста телевизионного выступления, я сажусь за пишущую машинку и чертовски серьезно решаю, что идее пора появиться.

Энди Руни

Вы действительно переключитесь в продуктивный режим, когда такие размышления станут для вас регулярными, привычными и обязательными. Если вы знаете, что постоянно проводите «еженедельную ревизию», то можете позволить себе роскошь не думать обо всех этих вещах всю неделю. Вы будете спокойны и счастливы, продуктивны и деятельны все семь дней. Почему? Да потому, что уже сделали все, что нужно, с точки зрения прояснения перспектив и инвентаризации своих обязательств.

Выработав полезную привычку еженедельной перегруппировки дел, вы обретете уверенность в том, что в свое время подумаете обо всем и ничто не ускользнет от вашего внимания. Если не делать еженедельного анализа проектов, на вас постоянно будет давить чувство, что вы должны думать обо всем. Это отнимает время и иссушает мозг. Если у вас есть проблемы с достижением состояния «в зоне ожидания» или «разум как вода», спросите себя, на каком уровне вам нужно сфокусироваться и хорошенько поразмыслить. А потом просто сделайте это. Выполните данное упражнение. Дело стоящее — дерзайте!

Кстати...

- Когда вы чаще всего оказываетесь в состоянии безмыслия? Как вы его достигаете?
- Как вам кажется, о каком проекте стоит подумать больше? Что именно нужно сделать для этого?

13. Ваша работа — это не вы

Незафиксированные, непроясненные и вследствие этого запущенные дела, которые вы согласились выполнить, завладевают вами и не дают отдохнуть. Перечислить их означает получить над ними власть. Лучший и самый продуктивный способ делать свою работу — это быть ее господином, а не рабом.

Главный секрет моих списков дел

Почти все из вас уже знают: у меня довольно много списков и большое количество задач в каждом из них. Пришло время поделиться с вами действительно важным секретом этих списков: некоторые из лучших реализованных мной проектов в них так и не попали!

Как же так?! Разве эти списки не способ Привести Дела В Порядок? Я что, все это время дурачил вас? Обманывал, заставляя поверить, что извлечь дела из головы, обработать их, выделить ожидаемый результат и необходимые действия, а потом записать и рассортировать по соответствующим категориям полученное — это лучший способ справиться с накопившимися у вас проблемами?

Будьте спокойны и организованны в личной жизни, и тогда вы сможете стать пылкими и оригинальными в работе.

Густав Флобер

Вам могло показаться, что я советую именно это. И в самом деле с помощью такого подхода можно многие дела привести в порядок, потому что он помогает избежать смешения проектов в одну кучу, определяя те, что в работе, и те, что завершены. Он дает возможность хранить результаты в надежных местах и запускать следующие действия. Но многие упускают основную причину использования такого подхода. Ведь вы составляете списки дел и проектов не для того, чтобы покончить с ними и больше никогда ничего в жизни не делать. Вы избавляетесь от вещей, отвлекающих ваше внимание, чтобы можно было обратиться к тому, что кажется истинно важным. И заниматься этим делом по-настоящему, фокусируясь на все сто процентов, со всей созидательной энергией, с полным погружением.

Контролировать внимание означает контролировать опыт, а следовательно, и качество жизни.

Михай Чиксентмихайи

Когда голодны — ешьте рис; когда устали — закройте глаза. Глупцы могут посмеяться надо мной, но мудрые поймут, что я имею в виду.

Лин-чи

Все сегодняшнее утро я обрезал ветки большой сосны. Я был счастлив. Пульсировала творческая энергия, я получал эстетическое наслаждение от игры света и тени в этой части нашего сада. Но данная работа не была предусмотрена моим списком. Просто утром мне показалось, что нужно ею заняться.

Если бы у меня не было собственных списков и если бы я не изучил их внимательно несколько дней назад, я, возможно, стал бы сомневаться этим утром, что в них учтены все мои дела.

И что они могут подождать. Без этого сознательного переговорного процесса с самим собой возникло бы как минимум легкое грызущее чувство тревоги, а несколько противных «следовало бы» обязательно спрятались бы в ветвях и могли наброситься на меня в любой момент! А что дает нам лучшее (временное) облегчение и (ложное) чувство защиты от невидимых и злобных «следовало бы»? Правильно, состояние *занятости*.

Не имея списков дел, я, возможно, все-таки занялся бы этим утром обрезкой сосны, но причина для такого времяпрепровождения была бы совершенно неверной.

Кстати...

- Какие наиболее креативные, веселые и продуктивные задачи были реализованы вами, но при этом не попали ни в один из списков дел?
- Насколько ценной была бы для вас возможность повторить этот опыт?

Часть вторая

Фокусируйтесь продуктивно, или Насколько важна точка зрения?

Самое мощное средство влиять на мир всегда у нас под рукой — это наша способность изменять собственный взгляд на происходящее. Редко удастся что-то ускорить, улучшить или сделать масштабнее, просто наращивая усилия. Скорее всего, для этого понадобится изменить свой личный угол зрения. И часто ключом к переходу на следующий уровень успеха становится концентрация на фокусе.

14. Чтобы видеть дальше, заберитесь повыше

Если вас мучают сомнения, а мысли мрачны и беспорядочны, нужно сфокусироваться на чем-то другом и расширить горизонт. Вы неожиданно засомневались, делая что-то (действие)? Остановитесь и пересмотрите свои планы. Вы потеряли уверенность в правильности своих действий, планируя что-то (организация)? Сотрите все с доски или возьмите чистый лист бумаги и «выгрузите» данные из головы, чтобы понять, что было упущено. Вы вдруг очутились в тупике, находясь в творческом поиске или пытаясь придумать что-то нестандартное (мозговой штурм)? Сбавьте обороты и еще раз детально представьте себе, каким должен быть результат. Ситуация кажется вам слишком тяжелой (видение)? Вернитесь к исходной точке — зачем вы вообще занялись этим делом? Ничего прозрачного в мутном не найти. В таких случаях требуется ослабить собственный интеллектуальный зажим, дать себе больше свободы и расширить поле зрения.

Игра дня

Когда ничего не получается, можно легко попасть в замкнутый круг самовнушения: «О нет! Ничего не выходит!» Мы оплакиваем свою судьбу и потворствуем неприятностям. На самом деле в таких моментах скрывается множество прекрасных возможностей для глубоких размышлений, переоценки своей деятельности

и более четкой фокусировки. Трудные времена могут оказаться хорошими временами, если мы понимаем игру, в которую играем, и сознательно относимся к каждому ходу.

Жить — значит непрерывно двигаться вперед.

Сэмюэл Джонсон

Главное оружие против стресса — наша способность управлять своими мыслями.

Уильям Джеймс

Неприятные обстоятельства, которые, как нам кажется, мы не контролируем (падение рынка, людские каверзы и прочее), могут любого из нас всерьез и надолго выбить из равновесия. Иногда и вовсе возникает ощущение, что вы проснулись на поле для регби и теперь прорываетесь сквозь толпу соперников, которые крупнее, наглее, злее и быстрее вас. Но самое отвратительное заключается в том, что при этом вы абсолютно не понимаете, почему вы здесь. Вы чувствуете, что сбиты с толку, у вас все болит, вы в крови, и кажется, дальше будет только хуже!

Мы начинаем понимать, что здоровье — это не отсутствие болезни, а скорее состояние, с помощью которого люди поддерживают в себе ощущение гармонии (то есть чувство, что жизнь постижима, управляема и значима) и способность действовать, сталкиваясь с изменениями в самих себе и в своем отношении с окружением.

Аарон Антоновски

Что нужно сделать, чтобы вновь обрести контроль над собой? Во-первых, вам придется принять правила игры и понять цель своего участия в ней. Как только вы увидите мишень и поймете, как в нее попасть, вам сразу станут безразличны толчея на поле, болезненные пинки и кровавые ссадины. Теперь вам брошен вызов! Но даже зная, куда двигаться, вы можете чувствовать себя парализованным и несвободным до тех пор, пока не опре-

делите свой следующий шаг. Налево или направо — пас или ход. В этот момент важнее всего понять, каким будет очередное действие. Итак, чтобы достичь ясности и с радостной самоотдачей заниматься своим делом, вы должны: 1) знать желаемую цель или результат; 2) решить, каким должен быть следующий реальный шаг в нужном направлении, — и сделать его.

Вы только что потеряли работу. Какой вы хотите видеть вашу будущую карьеру и как приступить к воплощению этого представления на практике? У вас только что резко ухудшилось здоровье. Как вам хочется себя чувствовать и что для этого нужно сделать? Если ваш мир вдруг перевернулся, что на данном этапе для вас означает успех и какие действия *теперь* помогут вам двигаться к нему? Очень просто попасть в ловушку мысли о неизменности игры, считая, что продолжают действовать старые правила: «Я всегда делал только так. Кто посмел испортить игровую площадку?!» Успех в жизни гораздо сильнее зависит от того, насколько быстро вы можете принять новую игру и вступить в нее, чем от вашего мастерства в любой из прежних игр.

Драться с быком, когда вам не страшно, — это еще ничего. И отказаться от драки с ним, когда вам страшно, — тоже ничего. А вот драться, когда вам страшно, — это нечто.

Автор неизвестен

То, что происходит в вашем мире, не хорошо и не плохо. Мир такой, какой есть. Разница лишь в том, как вы к этому относитесь. Любой опытный водитель скажет, что опаснее всего на дороге — катиться по инерции. Работайте педалями! Вам нужно оставаться в игре, которую вы затеяли.

Кстати...

— Для какого проекта вы могли бы мысленно перегруппироваться прямо сейчас?

- Когда вы в последний раз делали «технический перерыв»? Не наступил ли сейчас удобный момент для него?
- Какое дело и в какой области заставляет вас автоматически мыслить шире?
- В какую новую игру вы начали играть? Когда следующий матч?

15. Чтобы сделать что-то, вначале представьте, как вы это делаете

Встроенный в ваш ум механизм распознавания шаблонов использует в качестве переключателей образы, на которые вы направляете свое внимание. Вначале вы видите результат, а потом осознаете, как его достичь. В ситуации, когда необходимо поймать мяч, создать компанию или помочь родителям, сознание всегда рисует соответствующий образ. Запомните его. Приступив к делу, представьте, что уже умеете это или располагаете необходимыми для этого средствами. В противном случае вы не сможете понять, как действовать, даже если путь будет очевидным. Обратите внимание на возникающие образы и на то, как вы материализуете их.

Снова проснуться, чтобы снова делать

Удивительно, но я часто забываю о нашей фантастической способности создавать все желаемое при помощи воображения. Ориентироваться на результат и уметь его представить прежде, чем он возникнет физически, — вот основной навык, который нам всем нужно постоянно развивать.

Все будет так, как ум решит.

Упанишады

Ничего не произойдет, пока не родится мечта.

Карл Сандберг

Я только что взглянул на «мысленную карту», которую составил десять лет назад. Тогда я попытался представить свою жизнь так, как если бы у меня был способ получить все желаемое. Я сидел дома, имея в своем распоряжении бумагу и набор цветных карандашей. В результате за пару часов я заполнил рисунками, словами и фразами большой лист бумаги. Картина оказалась масштабной. На ней было все: как я хотел работать, насколько свободным быть, какими ресурсами распоряжаться, какого успеха достичь и прочие аспекты идеального образа жизни — даже то, каким должен быть мой внутренний мир.

Конечно, не все сбылось, но, сравнивая данный рисунок со своей реальной жизнью, я вижу, как все эти образы вспыхивали в мозгу и определяли мои основные решения. Некоторые из картинок не особенно точно предсказали то, чего мне удалось добиться. К примеру, я так и не научился профессионально играть на флейте джазовые мелодии (хотя некоторые классические произведения даются мне довольно хорошо). Я, конечно, не воплотил в жизнь изображенную мной картину планеты, окруженной энергией искренности, которая соединяет каждый городок и каждого человека. Но теперь я живу в одном из таких городков и помогаю многим людям и организациям делать большую работу по улучшению мира. Зато многие другие мои «фрески» оказались довольно точным предсказанием. Например, способность передавать потенциально ценную информацию когда угодно и куда угодно, по всему миру с помощью высокотехнологичных устройств. Это было написано до того, как я узнал об электронной рассылке и начал использовать ее в своей работе.

Ваш автоматический механизм созидания является телеологическим*. Это означает, что он действует в рамках терминов цели и конечного результата. Задав параметры нужной вам цели, вы можете положиться на его автоматическую навигационную систему, направляющую вас к ней гораздо точнее, чем это получилось бы при использовании сознательных усилий. Вам нужно мыслить в терминах конечного результата. А внутренняя автоматика обеспечит его достижение.

Максвелл Мальц

Если вы ограничиваете свой выбор тем, что кажется возможным или разумным, вы отключаете себя от того, чего на самом деле хотите, и тогда все, что вам остается, — это компромисс.

Роберт Фриц

Интересно, что на «мысленную карту» *не попали* моя любимая жена Кэтрин и наш чудесный домик в Оджэй, где мы сейчас живем. Честно говоря, в то время я не особо стремился к женитьбе или к обладанию загородным домом. Но в двадцать лет это действительно *было* моим глубоко спрятанным желанием (а чтобы вещи такого рода стали реальностью, нужно время — я проверял!).

Когда сложилась вся карта, мое видение представляло собой чистые фантазии. Но я позволил себе нарисовать эскиз — и детали проявились словно по волшебству. Нельзя сказать, что все шло гладко, — мы так или иначе за все в этой жизни платим, но как же здорово, что я сам участвую в создании того клуба, членом которого мне хочется быть!

Меня переполняет благодарность к жизни, когда я вспоминаю, что все и всегда находится в моей власти.

* Телеология (от греч. telos — цель, logos — учение) — философское учение о целесообразности бытия. Предполагает наличие в человеке разумной творческой воли. Ставит перед собой задачу ответить на вопросы «зачем?», «с какой целью?» без анализа причинно-следственной связи явлений. *Прим. ред.*

Кстати...

- На что вы обращаете внимание в последнее время? Могли бы вы внутренне сфокусироваться на чем-либо, чтобы получить его?
- Всегда ли вы без посторонней помощи можете представить, как делаете что-то, обладаете чем-то или становитесь кем-то? Можете ли вы без внешней демонстрации понять, что это возможно? Как вы фиксируете образ желаемого?

16. Невозможно работать «достаточно усердно»

Невозможно получить в достаточной мере то, что вам на самом деле не нужно. Конечно, в основном эта мудрая аксиома персонального роста касается вещей вроде «одобрения других» (ведь на самом деле вам нужно только ваше собственное), но она вполне применима и к продуктивности. Многие люди пытаются, но не могут работать по-настоящему усердно, потому что им в действительности это не нужно. Им достаточно просто выполнять работу тщательно и осознанно, без сомнений и беспокойства. Разве вы не замечали, что, если полностью отдаешься какому-то хорошему делу, оно не кажется трудным?

И что, вечно перерабатывать?

Недавно, консультируя одного успешного руководителя, я столкнулся еще с одним хитрым, хотя и редким вариантом «ловушки занятости». Вам, должно быть, знаком этот синдром: «Делая только *что-то одно*, но с полной самоотдачей, я не тревожусь по поводу всех остальных вещей, которыми мне, вероятно, следовало бы заняться».

Отдавай честь тому, что движется. Перетаскивай неподвижное. Не можешь перетаскать — покрась.

Армейская мудрость

В папке «Входящие» у этого руководителя оставалось еще не менее десятка сообщений, хотя накануне вечером он уже обработал несколько сотен писем. Кроме того, он выделил категорию «сообщений, требующих практических действий» (для ответа на которые нужно было потратить больше двух минут) и хранил такие письма отдельно. Я настаивал, чтобы он прекратил использовать папку «Входящие» для хранения почты и смог почувствовать, каково это — увидеть ее совершенно пустой. Мне удалось убедить его переместить последние сообщения туда, где он хранил все остальные. Вы бы видели, как он засиял, увидев результат: «Ух ты! Теперь все, что мне нужно сделать, у меня перед глазами! Теперь я могу заниматься почтой в начале дня, и это будет легко. А новые сообщения можно будет сразу же оценивать в контексте всего остального. Они перестанут теряться, работа над ними пойдет своим чередом. Раньше я не мог выпутаться из этого, а теперь нашлось такое прекрасное решение».

Быть занятым недостаточно... Вопрос в том, чем мы заняты.

Генри Дэвид Торо

Не зная, что вы делаете, вы не узнаете, когда нужно остановиться.

Автор неизвестен

Обычно мы обращаемся к информации, хранящейся в нашей голове, опираясь на критерии «свежести» (последнее по времени) и «громкости» (наиболее эмоциональное), а это не самая эффективная классификация файлов. И если ваша система напоминаний о действиях хаотична (наклейки на мониторе, записки на столе, бумажки на кресле), импульс рабочей энергии уведет вас в сторону самого легкого дела из тех, о чем напоминает окружающая обстановка. Назойливая близость напоминания — не лучший критерий отбора того, чем действительно нужно заняться.

В очистке нашей психической «карты памяти», в возможности увидеть весь объем работы в одном месте и в выборе того, что нужно делать дальше, есть дополнительное преимущество: если вы сами можете выбирать работу, намного легче вовсе не работать!

Кстати...

- Какое из дел, которым вы заняты прямо сейчас, кажется вам тяжелой работой? Оно кажется вам таким, когда вы его делаете или когда *не делаете*?
- Было ли так, что вы работали очень напряженно, но вас это совершенно не беспокоило? Как научиться достигать этого ощущения сознательно, по мере возникновения потребности?

17. Энергия следует за мыслями

Если вы о чем-то думаете, то активным становитесь и вы сами, и объект, о котором вы думаете. Нейрофизиология тела реагирует на мысли, как на реальность, и идеи начинают жить собственной жизнью. Во второй раз мысль приходит гораздо легче, чем в первый. Просто думать о чем-то — это одно. Сознательно «подкармливать» ум — совсем другое. Ваша власть постоянна, но для этого нужно внимание и еще раз внимание. Вопрос в том, на что вы употребите данную вам власть.

Что вы поставите у выхода?

Когда нужно сфокусироваться, мне приходится нелегко. Я стараюсь думать о том, что именно хочу создать или улучшить, какой результат получить, но ощущаю нехватку умственной дисциплины йогов и блестящей сосредоточенности ученых. Сознаюсь: я ленив и легко отвлекаюсь на любой радужный пузырь, который возникает и начинает переливаться в поле моего зрения.

Сосредоточьтесь на главных мыслях, а остальное придет само — или же вы просто не ощутите его потери.

Фрэнсис Бэкон

Я абсолютно убежден: чтобы получить нечто желаемое, мне надо на этом сосредоточиться. Единственная причина, по которой у меня чего-то нет, состоит лишь в том, что я концентрируюсь не на тех целях и потребностях, в которых, как мне кажется, я нуждаюсь. Но сменить фокус и удерживать его на новой цели нелегко. Часто в желании улучшить что-то, изменить какие-то вещи или стимулировать определенные изменения я ощущаю себя так, будто вступаю в дремучий лес. Я пробиваю себе дорогу сквозь глухой кустарник и густой подлесок. Ясно, что намного легче думать по-старому, чем постоянно фокусироваться на новом, даже если «знаешь, как лучше».

Поэтому приходится пользоваться различными уловками. Все они основаны на фундаментальном приеме продуктивности: поставить вещи у выхода. Предположим, вы знаете, что вам *абсолютно* необходимо взять что-то на работу следующим утром (иначе работа пострадает). Куда вы положите это накануне вечером? Прямо у выхода, перед дверью. (Стоило для этого получать высшее образование?) Такая стратегия всегда работает блестяще. Ведь у вас достаточно опыта, чтобы понимать: утром вы вряд ли будете в «состоянии стопроцентной предусмотрительности». Скорее всего, ситуация будет выглядеть примерно так: «А *это* еще что такое? Ах да. Мне же надо взять это с собой!»

Мы так много думаем о мелочах, что сами становимся мелкими.

Юджин О'Нил

Осознайте свои внутренние, субъективные, невербальные ощущения, чтобы они легко переносились в область абстракции, вербализации, именования и так далее, — и вследствие этого немедленно возникнет определенное чувство контроля над всеми глубинными, бессознательными и неконтролируемыми процессами.

Абрахам Маслоу

Мои уловки работают точно так же. Только мне нужно использовать дверь моего ума, а не дома — но идея аналогична. Если я смогу поместить перед дверью своего сознания что-либо, о чем необходимо подумать и на чем сфокусироваться, то, скорее всего, мне в голову придут очень конструктивные мысли. Все свои проекты, десятки убеждений и долгосрочных целей, ключевые мысли, записанные на карточках в моменты духовных пробуждений, — все это я держу в письменном виде, потому что знаю: в жизни «круиз-контроль» не работает, на деле ничего не происходит автоматически. Я убежден, что когда-то все получится, поскольку представляю, какую роль играет изменение фокуса и видения в бессознательном переключении представлений и поведения. Для этого нужно достаточно регулярно помещать этот список перед собой. Поэтому мне пришлось придумать, как максимально автоматизировать этот процесс.

Потому что я ленив, а не умен, и при этом хочу получать лучшее.

Кстати...

- Какими уловками вы пользуетесь для повышения продуктивности?
- Что вы могли бы «ставить у выхода вашего ума» более регулярно? Где бы вы разместили это?
- Чего бы вам хотелось сегодня больше всего? Представьте это и в течение следующего часа вспоминайте о нем как можно чаще.

18. Чем яснее ваша цель, тем больше способов ее достичь

В материальном мире существует один очаровательный парадокс: чем определеннее ваше видение или намерение, тем больше созидательной энергии вы сможете высвободить. Чем лучше вы знаете причину своих действий, тем проще выбрать путь для достижения результата. Чем яснее вы представляете, зачем идете на корпоративную вечеринку, получаете новую комнату, разрабатываете программное обеспечение или сливаетесь с другой компанией, тем больше уникальных идей, возможностей и нестандартных вариантов действий у вас появится для достижения успеха.

Вы принимаете посетителей в гостиной?

Ценность фокусирования на цели была ключевым элементом моих исследований, бизнес-тренингов преподавательской деятельности и управленческого консультирования на протяжении десятилетий. Если мы не знаем, зачем делаем что-то, наша работа сразу же теряет смысл, ясность и направление. Понимая цель — совещания, брошюры или компании, — мы имеем четкий критерий для принятия решений в ходе выполнения проекта. К этому следует добавить мотивацию творчески обходить препятствия на пути к поставленной цели.

Недавно меня осенило, как много процедур в работе и личной жизни людей требуют переосмысления. Кто-то когда-то разработал их, и возможно, даже из лучших побуждений, но подобные побуждения уже давно неактуальны. Эта мысль пришла мне в голову, когда я рассматривал служебные кабинеты некоторых руководителей. Функциональность этих помещений с точки зрения личной продуктивности была практически нулевой. В них не было места для основных средств связи и лотков для входящих и исходящих документов, принтеры размещались неудобно, полоч для нужных справочников и руководств не хватало. Настольными компьютерами — огромными и внушительными — никто не пользовался, потому что боялись поцарапать дорогую технику.

Наверное, исторически многие кабинеты такого рода предназначены производить впечатление на посетителей, поражая их воображение тем, как много прекрасной деревянной отделки и как мало работы может позволить себе сидящий в этих интерьерах руководитель. Ух ты, смотри-ка — трон! Смотри — король! Но у людей, сидящих в этих кабинетах сейчас, совсем другие приоритеты и потребности: им нужно делать свою работу, не тонуть в делах, быстро обмениваться информацией и эффективно следить за ходом проектов. Их кабинеты — динозавры, неспособные служить новым целям собственных хозяев. Их давно нужно «отправить в утиль».

Мне кажется, что для нашего времени характерно совершенство средств и путаница в целях.

Альберт Эйнштейн

Наблюдая многие годы за компаниями своих клиентов, я заметил, что количество еженедельных совещаний в них чрезмерно велико. Иногда они скучны, и многие приглашенные их открыто игнорируют. В недавно созданных командах или департаментах часто назначают совещания, потому что новизна ситуации, быстрые изменения и необходимость держать всех

в курсе происходящего требуют регулярных встреч. Но после того как работа налаживается и включается поддерживающий режим «круиз-контроля», необходимость еженедельных собраний медленно сходит на нет. А их по-прежнему проводят и проводят, хотя такое отношение к людям и их рабочему времени заведомо неэффективно. Я уверен, что во всех организациях давно следует отменить все совещания, а для тех регулярных встреч, которые имеют конкретные цели, ввести время проведения и отрегулировать интервалы между ними, опираясь не на привычку, а на реальную необходимость.

У старых парусных яхт есть одна проблема: их камбуз всегда отделен от общего кубрика внизу, и подобная схема не позволяет развиваться обоим пространствам. Раньше владельцы таких яхт предпочитали набирать полноценную команду, которая готовила блюда на кухне и приносила их вниз. Но для современных катеров с небольшой командой больше подходит новый дизайн, при котором камбуз совмещен с жилым пространством, — помещение той же площади становится комфортабельнее и используется эффективнее.

Средний человек не знает, что делать со своей жизнью, однако хочет, чтобы она длилась вечно.

Анатоль Франс

Где люди обычно общаются? Правильно, на кухне. Нет больше горничных, нет прислуги. Сегодня большинство из нас живет совершенно иной жизнью, где все заняты делами, и это здорово. Обратите внимание: во множестве отличных новых ресторанов кухня находится в центре зала! Я знаю настоящих профессионалов, которые сознательно превратили свои гостиные в домашние офисы! Они все равно (социально) живут на кухне и/или в спальне — и что, скажите, может быть лучше, чем работать в помещении, где много места, в том числе для офисного оборудования, и где находится вся личная библиотека?

Проведите инвентаризацию своих основных активов и процедур — пространства, политики, совещаний, персонала, больших игрушек, старой одежды, ювелирных украшений. Письменно сформулируйте цель по каждому пункту образовавшегося списка. Готов поспорить, что вам захочется многое изменить, — и вы получите от этого удовольствие.

Кстати...

- Какие привычки или процедуры вам смертельно надоели? Что случилось бы, откажись вы от них?
- Какое творческое применение можно найти всему неиспользуемому пространству в вашей жизни?
- Если бы вы создавали себе совершенно новый кабинет, что бы вы оставили? От чего бы отказались? Что бы добавили?

19. Лучшее намного лучше хорошего

Стремление к максимально высокому качеству во всем открывает доступ к уникальному уровню креативности и интеллекта. Сознательная концентрация на исполнении предназначения чего бы то ни было (от простейших действий до возвышенной цели) порождает мысли и вызывает вдохновение такого уровня, которого невозможно достичь обычными средствами.

Как стать непобедимым

Есть простой способ стать непобедимым: стремитесь делать все, что вы делаете, наилучшим образом — и начните прямо сейчас. Чтобы обрести неуязвимость, о которой я говорю, вы должны пройти через врата абсолютной уязвимости, поскольку, выдвигая подобное требование к себе, вы подвергаетесь определенному риску. Нужно не «*быть* лучшим», а «*делать* наилучшим образом». Попытка стать лучшим означает немедленное возникновение багажа в виде *борьбы*, эгоизма и самобичевания, приводя к жизни в формате «победа/поражение». А вот стремление делать наилучшим образом — это динамичный, все меняющий опыт, доступный в любое время каждому из нас. Это активная вовлеченность в свою жизнь и работу, это гибкое поведение и позитивная позиция. Руководствуясь такими принципами, вы победите. Непременно!

Делая все наилучшим образом, мы даже не предполагаем, какие чудеса вызываем в своей жизни или в жизни других.

Хелен Келлер

Однако за свободу и ощущение собственной мощи, которые связаны с этим опытом, приходится платить. Вы должны подойти к опасному краю. Вы обязаны задать себе вопрос «а что значит “лучшее”?», заглянуть внутрь себя и собрать всю свою волю в кулак, чтобы ответить на него. Это может означать приношение в жертву своего сиюминутного удовольствия, привычек, лени и (прости, Господи!) неверия в собственные силы.

Удивительная ирония состоит в том, что, если я готов отказать от стремления к комфорту, жажды независимости и потребности в контроле над ситуацией; если я согласен начать двигаться туда, куда ведет меня интуиция, я получу доступ к гораздо большему удовлетворению, подлинной свободе и истинной вере в себя. Иногда я искренне спрашиваю себя: «Какое из дел, которые я могу выполнить сейчас, я способен сделать лучше всего?» И всякий раз у меня хватает воли, чтобы согласиться с ответом и начать действовать. После этого меня перестают терзать сомнения, неуверенность и самокритика. Никто другой не знает, до какой степени хитроумной бывает темная сторона моей собственной личности. Однако, по-настоящему фокусируясь на том, чтобы выполнить работу наилучшим образом, я могу (по меньшей мере на это мгновение) забыть и отпустить свое прошлое, одновременно с этим отбросив страхи перед будущим. Это шаг к выздоровлению (если не само чудесное исцеление).

Истинный мастер в искусстве жизни почти не чувствует различий между работой и игрой, трудом и отдыхом, умом и телом, размышлением и расслаблением, любовью и верой. Вряд ли он точно знает, где искать эти тонкие грани. Он просто стремится к совер-

шенству во всем, что делает, предоставляя другим решать, работает он или играет. По его мнению, он всегда занимается и тем и другим.

Джеймс Мичнер

Как определить и выбрать лучшее из того, чем вы можете заняться прямо сейчас? Этот вопрос можно задать себе независимо от того, какое действие и на каком уровне вы выполняете. «Лучшее» не значит «идеальное» — это просто лучшее из того, что можно сделать в данный момент, учитывая имеющуюся информацию и ресурсы. Приготовьте лучший соус для спагетти из ингредиентов, имеющихся у вас под рукой, используя все свои навыки, прямо сейчас. Проведите лучшее совещание, которое возможно в данных обстоятельствах и в данный момент. Разговаривая с другом, супругой, мамой или сыном, сделайте так, чтобы ваше общение с ними стало лучшим из возможных. А какие открываются перспективы! Лучшее предложение, лучшая поездка с семьей, лучший анализ производительности, лучший сон.

Интересно, что ответы, которые я даю на этот вопрос, когда у меня хватает ума управлять своей жизнью подобным образом, почти никогда не расходятся с тем, что я действительно делаю в данный момент. Но такое изменение перспективы всегда порождает свежие идеи и повышает продуктивность — неважно, идет ли речь о новом проекте в бизнесе или просто о более радостном дне.

Кстати...

- Если вы спросите себя, что есть лучшее из того, чем вы могли бы заняться прямо сейчас, каким будет ответ? (Если это не чтение моей книги... может, поговорим потом?!)
- Что может удерживать вас от такого вопроса и ответа на него?

20. Изменение фокуса равнозначно изменению результата

Если вы хотите получить другой результат, нужно изменить фокус. Как только вы мысленно модифицируете соответствующий образ, в вашей жизни начнут происходить совсем другие события. Сфокусируйтесь на красном — и появится красное. Сфокусируйтесь на ином результате переговоров — и в голову начнут приходить другие мысли. Сфокусируйтесь на том, чтобы видеть определенную модель автомобиля — и все шоссе покажется вам запруженным ими, словно только что в порту разгрузили целый корабль с этими машинами. Ваш мозг имеет встроенный механизм поиска шаблонов, на которые вы его запрограммировали, направив на что-то свое пристальное внимание. Решения, инновации и успех определяются не более развитым интеллектом или креативностью, а умением заметить то, чему мы приписываем эти характеристики.

Вы готовы к состоянию готовности?

Есть одно незаметное свойство личности, которое должно входить в набор обязательных навыков каждого специалиста (и вообще любого человека). Как быстро вы переходите в состояние готовности? Насколько легко вы расслабляетесь и меняете фокус в случае необходимости? Хорошо ли у вас получается добиваться сосредоточенного, сбалансированного, осознанного и открытого состояния ума, чтобы воспринимать новую информацию

и новые импульсы, возникающие в вашем мире? Если что-то «жмет на вашу кнопку», «звонит в ваш звонок», привлекает ваше внимание, беспокоит, огорчает или вдохновляет вас, каково «время задержки», необходимое вам для освобождения от этих чувств, для очистки своего внутреннего «стола» и готовности к новому включению во взаимодействие — со свежей перспективой и с новым субъектом/объектом?

Неподвижный ум нельзя поставить в тупик или напугать. Такой ум и в счастье, и в несчастье движется со своей собственной скоростью, как часы во время грозы.

Роберт Льюис Стивенсон

Можете ли вы разработать личную систему, которая поощряет стиль жизни и работы, позволяющий в любой момент с легкостью переключаться в состояние готовности? Статическая, засоряющая энергия, идущая от нерешенных, неорганизованных, незаконченных дел на столе, в кабинете или в голове, порождает психическую волну, которая начисто «смывает» способность человека оказываться в этом состоянии. Невозможно провести топографическую съемку болота, если вас постоянно засасывает топь.

Постановка задачи гораздо важнее ее решения, ведь оно может зависеть исключительно от наличия математических или экспериментальных способностей. Чтобы задавать новые вопросы, создавать новые возможности, смотреть на старые проблемы под новым углом, требуется творческое воображение. Оно свойственно людям, действительно имеющим способности к науке.

Альберт Эйнштейн

Ибо добродетель не в том, чтобы тебя часто видели с покрытой головой, склоненной в молитве у алтаря, или распростертого ниц... пред каждым храмом богов, пред жертвенным местом, обгаренным кровью животных... но в том, чтобы взирать на все безмятежно.

Лукреций

В следующий раз, когда вы будете принимать кого-то на работу, оценивая его результативность и навыки, проверьте способность этого человека быстро приходить в состояние готовности. Чему он искренне удивляется (радуется или огорчается)? Сколько времени ему нужно, чтобы отреагировать на ту или иную новость? Эти особенности очень важны для вашей организации. В следующий раз, оценивая свои сильные и слабые стороны, фокусируйтесь на таком же вопросе. Насколько вы готовы к готовности? Через двадцать лет вы будете рады тому, что оказались готовы.

Сегодня в процессе собственного саморазвития я опираюсь на новый мощный лозунг: «Расслабься и поменяй фокус». Попробуйте и вы.

Кстати...

- В чем заключается ваша самая большая проблема? Как вы на ней фокусируетесь? Какой образ удерживаете в уме?
- Насколько легко вы можете отбросить все другие мысли и сосредоточиться на образе оглушительного успеха?
- Как бы вы хотели чувствовать и реагировать, когда в следующий раз произойдет что-то совершенно неожиданное?

21. Перспектива — самый ценный товар на планете

Это следствие из принципа «Изменение фокуса равнозначно изменению результата». Приоритеты вашей текущей работы (и действий, на которых вы фокусируетесь) могут сместиться, если вы подумаете о том, какой должна стать ваша деятельность через восемнадцать месяцев. Рассматривая вопрос в новом контексте, часто получаешь совершенно неожиданные идеи и решения. Другая точка зрения способна превратить по-настоящему драматические обстоятельства в самые позитивные впечатления. Только собственное поведение и стиль мышления отделяют нас от прекрасного в своей бесконечности «много чего».

Самонастройка на лучшее

Я не всегда кажусь себе одинаково умным. Часто мне хочется, чтобы мои слова звучали более убедительно. Если я действительно хочу улучшить свою работу, свою жизнь и себя самого, оставаясь при этом тем ленивым человеком, каким кажусь, самым разумным будет решение своевременно фиксировать мысли, выражать идеи и сохранять впечатления, посещающие меня в моменты творческого подъема. Рано или поздно вдохновение покинет меня, а потребность в информации останется. Вот тогда мне действительно понадобится первоначальный толчок или

направление движения, и я смогу эффективно использовать свои заметки в качестве катализатора.

Жизнь — это серия вдохновенных глупостей. Трудность состоит в том, чтобы найти подходящую. Никогда не упускайте своего шанса. Глупости приходят в голову не каждый день.

Джордж Бернард Шоу

Это означает, что фиксировать идеи нужно тогда, когда они приходят в голову, потому что во второй раз они могут просто пройти мимо. Если я гуляю по пляжу, размышляя о том, как усилить определенный момент моего семинара, то обязательно беру с собой ручку и бумагу, чтобы записать удачную мысль. Если я веду машину и думаю о необычном и приятном подарке кому-то, то пользуюсь блокнотом или диктофоном. Если я концентрируюсь на какой-либо идее сильнее, чем обычно, мне необходимо зафиксировать пришедшие в голову убедительные доводы или вдохновляющие мысли.

То, как на нас влияют обстоятельства, определяется нашим отношением к ним. Один и тот же ветер первое судно может привести в порт, а второе — выбросить на берег.

Кристиан Бове

Я могу изменить свою жизнь, поменяв свое отношение. Кто не хочет иметь дело с шипами, пусть не пытается собирать цветы.

Генри Дэвид Торо

Проблема заключается в том, что, когда эти мысли приходят мне в голову, я не задумываюсь о том, как их можно использовать. Они вызывают такую яркую реакцию — «ну конечно же!», что я уверен: уж точно никогда их не забуду. Эти драгоценные идеи всегда по первому зову будут оказываться в моем распоряжении. И конечно же, две минуты спустя я благополучно

все забываю, думая о следующей вдохновляющей, полезной вещи, которую — уверен — тоже никогда не забуду! На волне оптимизма и позитивного состояния ума я продолжаю верить, что мир всегда будет таким же отзывчивым ко мне и, следовательно, нет нужды готовиться к тем временам, когда все изменится. Однако то, что мы в принципе можем быть изобретательными существами с оригинальными идеями, не значит, что мы всегда будем такими.

Если вы похожи на меня, вам стоит разработать свою систему самонастройки и научиться пользоваться ею. Когда я нахожусь в командировке или ищу что-то в Интернете, мне хорошо помогают записи — напоминания о подарках близким людям. Когда я излагаю на семинаре какую-то точку зрения, то искренне радуюсь своевременному напоминанию об идее, пришедшей мне в голову во время прогулки по пляжу. А когда хандрю, меня очень выручает возможность перечитать записанные ранее убедительные доводы и вдохновляющие мысли, чтобы сфокусировать мысли и энергию.

Поэтому, как только вас посещает вдохновение, пользуйтесь этим по полной. Но будьте всегда начеку, ведь счастье приходит внезапно. Приобретайте привычки и придумывайте способы, которые помогут надежно сохранять обретенные ценности. А потом по мере необходимости обращайтесь к ним.

Кстати...

- Как вы используете возможности, возникающие в связи с вашими наиболее сложными проблемами?
- Что из написанного вами в последнее время вдохновляет вас сильнее всего? Может ли это принести еще больше пользы?
- Какое самое прекрасное событие произошло с вами недавно? Что вы можете сделать для того, чтобы это произошло снова?

22. Вам нужно думать о своих делах больше, чем сейчас

Если мы позволили чему-то появиться в нашей жизни или в наших мыслях, придется с этим что-то делать. Но что именно делать для решения проблемы — понятно не всегда, особенно в тот момент, когда событие только что произошло: поступило сообщение по электронной почте, появилась нестандартная идея или возникла двусмысленная ситуация. Нам нужно время, чтобы подумать. Не слишком усердно, но все же достаточно серьезно для того, чтобы решить, каким должен стать следующий шаг для придания процессу импульса и его благополучного завершения. Мы часто избегаем этих мыслей, пока давление не нарастает настолько, что в конце концов вынуждает нас обратиться к проблеме. Минимально необходимые размышления не требуют огромных затрат времени и усилий (обычно достаточно пятнадцати секунд). Но однозначно стоят того.

Продуктивность не возникает сама по себе

Чтобы определиться со своей работой и быть максимально продуктивным в ходе ее выполнения, необходимы три вещи. Они не происходят сами по себе. Придется тренироваться и сознательно контролировать себя до тех пор, пока мы не научимся выполнять их автоматически, по привычке.

Итак, нам нужно:

1. Принять решение о том, что мы собираемся делать с возникшей проблемой, и понять, какие следующие действия необходимы (что такое «делать»?). Дело не сдвинется с места, пока мы не решим, какого результата ожидаем и каким будет следующий шаг. Масса дел из списка или гора сообщений электронной почты обычно отталкивают, а не привлекают нас до тех пор, пока мы точно не решим, как именно намерены с ними поступить, и не определим свои дальнейшие шаги: позвонить, подготовить ответ, купить гвозди, поговорить с... и так далее.
2. Зафиксировать в письменном виде полученные результаты, а заодно и дальнейшие действия на тот случай, если только мы не планируем предпринять их сразу после обдумывания. Даже решив, что именно нужно сделать по какому-то поводу, и сохранив эту информацию на психической «карте памяти», мы подвергаемся серьезному риску забыть о ней и тем самым создаем предпосылки для неудачи и ненужного стресса. Наш ум полагает, что следует делать все сразу, одновременно.
3. Следить за напоминаниями (и действовать в соответствии с ними, насколько это возможно). Если вы решили, что вашим очередным шагом должна стать отправка сообщения по электронной почте, но напоминания об этом при использовании Интернетом не увидите, вы рискуете упустить возможность продвинуться вперед. Для сохранения максимальной эффективности всегда нужно видеть напоминания обо всех действиях, которые могут быть выполнены в этот момент.

Эти три правила представляют собой набор основных навыков анализа и обработки информации. Почти все профессионалы, с которыми я встречался, смогли значительно улучшить свою способность по последовательному применению этих трех действий для повышения личной продуктивности.

Час результативных, аккуратных, глубоких, системных и комплексных размышлений может стоить месяца упорной работы. Размышления — это сама суть и наиболее трудная часть бизнеса и жизни в целом. Создатели империй занимались умственной работой час за часом... пока остальные веселились. Если вы не прилагаете сознательных усилий для развития навыков вами же инициированных глубоких размышлений, если вы действуете под влиянием своих чувств и идете по пути наименьшего сопротивления, то уступаете своей лени и больше не контролируете собственную жизнь.

Дэвид Кикич

Любое действие — дитя мысли.

Ральф Уолдо Эмерсон

Думайте как человек действия, действуйте как думающий человек.

Генри Бергсон

Нас не учили развивать в себе эти навыки. Нашим родителям в повседневной жизни не требовалось критически важного умения анализировать и обрабатывать информацию. Люди просто делали то, что им казалось очевидным — то, что находилось в этот момент перед ними. Теперь мало кто живет в таком мире. Любой из нас, кто сегодня вознамерится поработать над тем, что видит прямо перед собой, питает надежды на мир в стиле ретро, которого больше нет. Такие люди напоминают мне пациентов с диагнозом «высотная болезнь», симптомы которой не проходят с новым подъемом. Мы должны научиться использовать все свои умственные способности, чтобы действительно понять, *что именно* перед нами и как с этим следует поступить.

Кстати...

— Какая проблема поглощает ваши мысли? Какое следующее действие вы предпримете для ее решения и когда вы

это сделаете? Где вы можете разместить напоминание о таком действии? (Сколько времени вам на это потребовалось?)

- Что из окружающего вас мира возникло в вашей жизни недавно и не является ее частью? Какие размышления помогут вам понять, что́ необходимо с этим сделать?

23. Не думайте о своих делах больше, чем нужно

Это следствие из предыдущего принципа. Конечно, нужно размышлять о делах, чтобы знать, как поступить, но опасайтесь при этом переусердствовать. Немного размышлений («Что я хочу? Каким будет мой следующий шаг?») позволяют сфокусироваться и без напряжения контролировать ситуацию. Но большинство людей вообще отказываются думать о некоторых вещах. Почему? Потому что их ум настолько быстр, а воображение так развито, что они, едва взглянув на ситуацию, начинают тревожиться обо всех предстоящих трудностях, вместо того чтобы обдумать способы избежать их. Даже простая мысль об этом способна внушить им тревогу. В результате ситуация психологически поработает их. Решите, каким должен быть нужный результат и последующее действие, поместите напоминание там, где вы в нужный момент гарантированно его обнаружите, и обещаю: вы тут же услышите, как ваш ум облегченно выдохнет: «Уф, готово... а там посмотрим».

Не отстраняйтесь от незавершенного

На семинарах я часто показываю слушателям все свои проекты (примерно 60 на тот момент, когда я пишу эти строки) и следующие действия по их выполнению (около 150), выводя все примеры на экран. Часто при этом кто-то говорит: «Удивительно, как все

эти вещи, которые надо сделать, еще не раздавили вас полностью!»
На самом деле он хочет сказать: «Я такого себе не пожелаю!»

Можно ли перестать думать и не вспомнить, что нужно начать?

Автор неизвестен

Вероятно, это объясняется свойственным каждому человеку стремлением к внутренней гармонии, балансу и желанию остаться наедине с собственным миром и с самим собой. Напоминания обо всех незаконченных проектах — всех этих «делах» — кажутся большинству людей нарушением безмятежного состояния типа «Просто Быть». Но это не так. На самом деле мой метод предназначен для более полного воплощения идеи этой гармонии. Главное — не отстраняться от незавершенного.

Конечно, здесь кроется парадокс. Когда вы сознательно фиксируете, отслеживаете, пересматриваете и обновляете обязательства перед другими людьми или самим собой, они в некотором смысле *выполняются*. И нет осадка, отвлечения внимания, пронзительной тревоги из-за необходимости направлять свою энергию на невидимые и незафиксированные обязательства. Вы смотрите на них при свете дня (в контексте своего осознанного понимания) и говорите: «Я обещал, что сделаю это, — и по-прежнему хочу это сделать, как только смогу, но *не сейчас*».

Мысль помогает, мотивируя к действию, и мешает, заменяя его.

Билл Редер

С годами я поняла одну важную вещь: относиться серьезно к своей работе и к себе — не одно и то же. Первое — обязательно, второе — гибельно.

Марго Фонтейн

Усложнение простого — банальная ситуация; сделать сложное простым, потрясаяще простым — вот истинное творчество.

Чарльз Мингус

У тех, кто думает, что мой список проектов слишком отягощает жизнь, есть множество дел, которые они сознательно игнорируют. Но то, чему сопротивляются эти люди, все равно остается с ними. Я постоянно напоминаю себе, что моя работа и я сам — разные микрокосмы, потому что я отделил ее от себя и наблюдаю за ней как бы со стороны. Думаю, многие до сих пор с трудом понимают эту разницу.

Настоящая встреча один на один с Вселенной, честно говоря, имеет мало общего с ведением списков дел или с продуктивностью. Так же далека она от темы ясного сознания, сбалансированных эмоций и телесной энергии. Даже имея все это, вы не сможете избежать встречи с неуверенностью, стрессами, простудой и дефицитом денежных средств. В любой момент вы можете отбросить все, что обременяет вашу жизнь, и обрести большую власть над своей работой, став свободным и сознательным человеком. Но если вы не хотите возвращаться к незавершенным делам или неэффективно управляете ими, то, вероятно, будете вынуждены столкнуться с более неприятными последствиями, чем хотите или можете себе представить.

Я не учу тому, как быть духовным. Я пытаюсь научить вас тому, как управлять своим фокусом для эффективного использования собственной энергии, чтобы получать ощутимые и полезные результаты.

Кстати...

- Какие чувства вы испытываете к своей работе за неделю до отпуска? Почему?
- Под каким предлогом вы откладываете то, что кажется вашему уму слишком сложным и неразрешимым? Каким могло бы стать ваше следующее физическое действие по «выгрузке» из собственной головы связанных с этим данных?

24. Когда вы понимаете, что делаете, остается только повышать эффективность

Если цели ясны, а стандарты заданы, лучшее, что вы можете предпринять, — это заниматься своим делом и продвигать его с минимально возможными усилиями. Тогда энергия не растрачивается зря, а ваши ресурсы могут быть дополнительно направлены на то, что вы еще хотите иметь или делать.

Трансцендентность стресса

Многие концепции и модели, которые я разработал, снимают непродуктивное напряжение — ненужный стресс, создаваемый обязательствами, которым было позволено вторгнуться в вашу психику и предъявлять вам неправомерные требования, отнимая энергию и сбивая фокус. Сами по себе эти методы работают, правда, лишь до определенного момента. А вот их эффективность в долгосрочной перспективе напрямую зависит от цели применения. Действительно, зачем же в таком случае я расчищаю психическую площадку?

Есть только два способа прожить жизнь. Один — ни в чем не видя тайны. Другой — видя тайну во всем.

Альберт Эйнштейн

Если я управляю незавершенными проектами в своем мире только потому, что просто хочу отделить себя от жизни, стресс никогда и никуда не исчезнет. Ну конечно, в каждой подобной ситуации я буду всякий раз испытывать облегчение — и иногда достаточно сильное. Ведь так здорово все выкинуть из головы, очистить папку «Входящие» и обновить статус проектов. Но даже после всего этого что-то подталкивает меня перепроверить точнее, покопаться глубже или прислушаться внимательнее. Речь не идет о чем-то серьезном, болезненном или однозначно негативном. С такими ситуациями ввиду их очевидности вообще разбираться легче. Речь идет о слабом непрерывном зуде, который способен все сделать каким-то тусклым.

Приведу пример. Допустим, ко всем событиям своей жизни я отношусь как к раздражителям, а не как к возможностям. Не могу дождаться, когда «закончу», чтобы можно было уйти и заняться чем-то другим, выключившись из процесса! При таком подходе меня неминуемо подстерегают пораженческие настроения: и зачем я только ввязался в то, чему теперь конца и края не видно? Ой... Вот и образовалась в моем мозгу отрицательная обратная связь. А ведь только что ее там не было!

Лишь тогда, когда мы осознаем, что жизнь никуда нас не ведет, она начинает что-то значить.

П. Д. Успенский

Прогресс обеспечивают лентяи, пытающиеся упростить себе жизнь.

Роберт Хайнлайн

Прежде чем согласиться на хирургическую операцию, уладьте свои земные дела. Вы можете выжить.

Амброз Бирс

Но как только я подключаю к своему сознанию более высокие энергии, используя в качестве проводника скорее сердце, чем голову, начинается совсем другая игра. Деятельность остается той же, но появляются элегантность и легкость. Я всецело принимаю происходящее, мне интересно, какие возможности оно создает. Заниматься своими делами, применяя методы обработки потока задач, очень увлекательно, потому что мои дела заслуживают такого интереса — или скорее потому, что я этого достоин. Когда я испытываю чувство удовлетворенности собой на глубочайшем уровне от того, что дело завершено, причина этого ощущения заключается уже не только в приведении дел в порядок. На первый план выходит сам процесс делания — очень сознательный процесс. Что я делаю сейчас, и сейчас, и сейчас, и сейчас?.. И разве это не лучший способ что-либо делать?

Чудесный парадокс заключается в следующем: чем больше меня привлекает внешний мир (и все связанное с ним), тем сильнее я пытаюсь избежать уколов мира материального. Чем больше я сосредоточен на внутреннем мире и чем меньше привязываюсь к физической реальности, тем продуктивнее взаимодействую с материальным миром. Становится более очевидно, насколько подходят мне те или иные вещи с точки зрения общей схемы, и я не поддаюсь слабости снять с себя ответственность за мельчайшие детали или события.

Конечно, это всего лишь еще одна версия простой истины: для оценки накопленного опыта и возникающих возможностей необходима ясность цели. Но недавно я переосмыслил ее на совершенно новом уровне. Разница, похоже, в том, чтобы самому *стать* целью, а не просто иметь ее.

Мы сталкиваемся с бесконечными неприятностями, раскрывая человеческие тайны; наши трудности исчезают, только когда мы обращаемся к божественной тайне.

Марк Твен

Просто? Когда я существую в этом прекрасном состоянии бытия-действия, кажется, что работа вообще не требует никаких усилий. В такие моменты в моем мире отсутствуют понятия «время» и «усилия». Как оказаться в таком мире и сколько времени для этого нужно? Я точно знаю, что это состояние всегда мне доступно — как только я становлюсь доступен ему.

Кстати...

- Когда вы повысили свою эффективность в каком-либо деле? Что вы почувствовали при этом? Почему вы это сделали?
- Как вы считаете, что именно из всех своих упорно откладываемых дел вы могли бы выполнить лучше всего? Что вы могли бы сделать — или сделать лучше, — если бы только что столкнулись с этим?

25. Ваш ум может удерживать «в зоне ожидания» только одно дело

Когда вы действуете осознанно, ваш ум занят и сфокусирован. Если в его фокусе находится только одно конкретное дело и он больше ни на что не отвлекается, значит, вы оказались «в зоне ожидания». Тогда для вас все становится важным и всеобъемлющим — исчезает деление на существенное и несущественное, нивелируется разница между работой и игрой, напряжением и расслаблением. Они сливаются воедино. Все происходит просто и естественно: «вот это — сейчас, а это — потом».

Насколько важно все, кроме самого
важного?

Высшая точка производительности — способность в любое мгновение концентрироваться на чем-то одном. Это относительно легко, если речь идет о деле очень важном для вас, независимо от того, занимаетесь вы им по собственной инициативе или в качестве вынужденного ответа на происходящее. Например, вас может так привлекать конечный результат, что внимание полностью сфокусируется и ничто не сможет его отвлечь. Или же вы можете столкнуться с таким явным кризисом, что для его разрешения придется сконцентрировать абсолютно все психические ресурсы.

Попав в такую ситуацию, люди мало беспокоятся о незавершенных проектах в личной сфере или работе — они просто полностью растворяются в происходящем. Но настоящее искусство — быть всегда в «зоне ожидания», то есть в течение необходимого времени фиксировать свое внимание на наиболее актуальном деле, рассматривая его под нужным углом. Не больше и не меньше. Затем переводить фокус на следующую задачу, так же на все сто процентов используя свою позитивную творческую энергию.

В таком состоянии, похожем на ощущение дзен, продуктивность обеспечивается за счет того, что вы всем своим существом погружены в настоящий момент, будучи отрешенным и в то же время полностью вовлеченным в дело. Это идеальный стиль работы: выявить, интегрировать, обдумать, принять решение и выполнить, осмысленно используя информацию о внутренних целях, видении и стандартах. Чистый, ясный, точный, без остатка. Вы перестаете беспокоиться о том, что было «до» или будет «после». Никакой ряби на поверхности воды. «Кто был этот человек в маске?»

Жизнь состоит из множества интересов, а тот, кто поглощен лишь одним из них и не замечает остальных, — мечтатель, не способный контролировать мир.

Джеймс Фенимор Купер

Мы способны делать только что-то одно, и наиболее счастливы те, кто выкладывается при этом до предела. Мы способны полностью погрузиться в настоящее. Погрузиться целиком. Мы способны... все внимание направить на возможность, которая перед нами.

Марк ван Дорен

Но как этого добиться? И как, добившись, оставаться в таком состоянии? Во многом это зависит от доверия к игре в целом и от вашей способности понимать ее. А также от полного

соблюдения договоренностей с самим собой, что может проявляться на всех уровнях вашего существования и быть едва заметным для окружающих.

Если вы имеете незавершенные дела, которые еще не до конца обдумали и по поводу которых не приняли окончательного решения, сможете ли вы добиться идеальной четкости фокуса? Пожертвовав всеми делами, важность которых ниже критической, сможете ли вы испытать полноту жизни? Или такое решение принесет лишь временное облегчение и позволит избежать ответственности за обязательства, которые в один прекрасный момент вернутся и начнут на вас охоту? Я работал с многими руководителями, которые были уверены, что живут без стрессов. Но когда им удавалось зафиксировать все свои незавершенные дела, осмыслить их и организовать в единую систему, все они без исключения начинали «чувствовать себя намного лучше». Как же тогда они чувствовали себя до этого? Хорошо? Может быть, но, очевидно, не настолько хорошо, как могли бы.

Подумайте, насколько важно для вас разобраться со всем остальным, кроме дела, которым вы заняты прямо сейчас, чтобы иметь возможность на сто процентов посвятить себя только ему? Реально ли не испытывать никакого влияния извне и блокировать все дела, за исключением того, на котором вы сфокусированы? Очевидно, что в каждый момент времени можно осознанно удерживать в голове очень небольшое — все остальное будет ждать своего часа на каких-то других полках вашего ума. Но способны ли вы по-настоящему разделить свою психику на герметичные отсеки так, чтобы вас не угнетал ни один из аспектов личной жизни или работы из числа тех, которые еще не ясны до конца, по которым не принято однозначное решение, которые не организованы так эффективно, как нужно?

Сколько времени у вас уйдет на то, чтобы начать безоговорочно доверять себе и тому, что вы делаете? Вся жизнь?

Кстати...

- Когда вы в последний раз испытывали состояние «в зоне ожидания»? Знаете ли вы, как его достичь?
- Что вам мешает погрузиться в настоящее и сосредоточиться на самой насущной задаче, которой вы заняты сейчас? Как можно устранить помехи?
- Случалось ли вам заниматься чем-то только потому, что вы не хотели приступить к какому-то конкретному делу?

26. Будущая цель изменяет настоящее — и в этом ее ценность

Имея готовый образ желаемого будущего, вы можете немедленно сфокусироваться на создании условий для его воплощения в жизнь. Он уже сейчас меняет ваше восприятие и повышает эффективность. Его истинная ценность заключается даже не в достижении результата в будущем, а скорее в том, насколько благодаря ему меняется суть и качество решений, принимаемых в настоящем. Этот образ влияет на все чувства, мысли и действия в данный момент. Если представить положительный результат в будущем, начинаешь верить в задуманное. Решения и действия становятся осознанными. И мы невольно поступаем так, как если бы этот результат уже был реальностью.

Быть или делать? Или вопрос заключается в чем-то другом?

В поисках цели нашего существования и, следовательно, критериев его успешности сталкиваешься с настоящей дилеммой. Мы предназначены «быть» или «делать»? Является ли высочайшим достижением эволюции отказ от стремления к материальным ценностям и просветленное соединение с духовным источником? Или человек чувствует удовлетворение от созидания и появления вещей — в своей жизни и в жизни окружающих его людей?

Занимаясь мелочами, мы помним о главном — о том, чтобы работа над мелочами двигалась в правильном направлении.

Элвин Тоффлер

Интуитивно я понимаю, что это ложная дихотомия*. Это не суждение типа «или». Истинное существование является весьма динамичным и активным опытом, который в принципе может включать или не включать в себя физические усилия. Успешное, качественное «делание» само по себе приносит удовлетворение, ощущение отсутствия времени и состояние, похожее на дзен, которое часто ассоциируется с высочайшим уровнем концентрации («в зоне ожидания»). В положительных аспектах «делание» и бытие, похоже, прекрасно сосуществуют.

Но это неустойчивое партнерство. Внутренний фокус при размышлениях и внешнее самовыражение — суть разные процессы. Они могут быть пережиты отдельно друг от друга, поскольку являются понятиями взаимоисключающими. Если передо мной стоит задача прокормить себя и я очень много работаю — по привычке или подгоняемый нервозностью из-за внутреннего беспокойства, — моя деятельность пуста и утомительна, она не приносит удовлетворения. И наоборот, если мне действительно необходимо делать что-то значимое, а я пытаюсь просто «быть», лишь бы избежать выполнения своих обязательств, мое бытие становится беспокойным, я практически лишаюсь возможности сосредоточить свое внимание на духовных или иных «высших» процессах.

Я поднимаюсь поутру, разрываясь между желанием улучшить мир (то есть его спасать) и желанием наслаждаться миром (то есть его смаковать). Поэтому мне довольно трудно планировать день.

Э. Б. Уайт

* Раздвоенность, последовательное деление на пары «соподчиненных элементов» или на две части, не связанные друг с другом. *Прим. ред.*

Не стройте мелких планов; в них недостаточно магии, чтобы «зажечь» человека, и, вероятно, они по самой своей природе невыполнимы. Стройте серьезные планы; надейтесь на большее и работайте, не забывая о том, что однажды созданная выдающаяся, логичная схема не умрет никогда.

Дэниел Хадсон Бернем

Поэтому вопрос о дуалистичности нашего стремления к самосовершенствованию или как минимум к прогрессу требует четкого ответа. Я уже давно понял, что есть ситуации, в которых не может быть одного победителя, — и тогда проблему если не разрешает, то хотя бы устраняет взгляд сверху. Другими словами, вопрос «быть или делать?» может просто не возникнуть.

Мы многомерные существа. Видимо, какой-то частью своего существа мы пребываем в тех измерениях, которые находятся вне времени и пространства. Материальная сторона жизни почти не касается этих особенностей личности. И одновременно в нас присутствует значительная часть того, что «инвестировано» в физический мир, который по своей сути есть постоянное изменение и движение.

Поскольку некая часть человека существует на этом уровне, основной вопрос заключается не в том, *действуем* ли мы, а в том, *как* мы действуем. Осознав себя, вы не сможете удержаться от проявления активности. Вы будете активны в силу самой природы вашего намерения понять, где и на чем сфокусировать свое сознание. Бытие — очень активный, хотя внешне весьма незаметный процесс. Кажется, что человек задумчив и тих, а он просто приглушил раздражители внешнего мира, чтобы лучше познать себя.

Или же вопрос нужно ставить так: где баланс между работой на износ и мыслительным процессом, который поддерживает и вновь зажигает пламя вдохновения, создавая возможности для полного самовыражения? Правильно ли я распределяю усилия между деятельностью, направленной внутрь меня, и внешними

реакциями? Какой *тип* моих действий оптимален сейчас? Не лучше ли сделать паузу, перевести дыхание, переместить фокус на более тонкие материи и взглянуть на все сверху и здраво? Или нужно «взять ноги в руки» и продолжить движение, сохраняя договоренности с самим собой и расширяя свое присутствие в мире с большим удовольствием и сознательным погружением в него?

Если бы успех или неудача всей планеты и всего человечества зависели от того, каков я и что я делаю, — каким бы я был и что бы я делал?

Бакминстер Фуллер

Вопрос не в том, быть или делать. Он скорее звучит так: «Какой образ действий больше всего соответствует моему бытию?»

Кстати...

- Представьте себя через пять лет человеком, успешным во всех смыслах. Как вы будете себя чувствовать? Как будете взаимодействовать с миром вокруг вас? Попробуйте вести себя так уже сегодня.
- Чувствуете ли вы баланс между вашим внутренним и внешним миром? Если нет, как добиться этого баланса?

Часть третья

Создавайте работающую
систему,
или Поезду трудно
двигаться без рельсов

Если ограничения нам помогают, мы не чувствуем неудобств, связанных с ними. Мы благодарны этим разделительным линиям на дороге, ведь они позволяют нам доехать до нужного места быстро, с минимальным риском и напряжением. Эффективные формы не загромождают пространство — они создают его. Иногда, чтобы перейти на новые уровни результативности и самовыражения, нужна именно более жесткая система.

27. Стабильность на одном уровне означает креативность на другом

Мы живем и работаем на многих уровнях одновременно. Если нарушить стабильность одного из них, он оттянет на себя энергию и фокус с других уровней, пока ситуация не разрешится. Когда дела вернутся в состояние баланса, устойчивый поток энергии снова начнет естественным образом подпитывать все наши действия.

Организованность и креативность: союзники или соперники?

Любопытно, что многие люди до сих пор полагают, будто организованность и креативность — взаимоисключающие понятия: «Не говорите мне про организованность, про эти скучные списки дел. Я просто хочу заниматься творчеством». Или: «Я не нуждаюсь во всей этой организационной чепухе, поскольку сам пока что в состоянии обо всем помнить». Почему люди считают, что организованность — это антитеза спонтанности, интуиции и свободе? Вероятно потому, что они не определились до конца с тем, чего ждут от этой стороны своей жизни? Желая получить какую-то вещь или опыт, вы знаете, что именно нужно предпринять, однако вряд ли назовете это организованностью. Вы просто делаете — и добываетесь своего. Но если

от вас требуется «быть более организованным», возможно, вы еще не до конца свыклись с тем делом, ради которого нужно «самоорганизоваться».

Я бы хотел, чтобы люди запомнили меня как старательного опытного работника. Я думаю, что любой поэт — работник. Шекспир был работником. И Бог — работник. Думаю, что нет ничего лучше, чем быть работником.

Лоуренс Оливье

Если вы захотите передать свое настроение масляными красками на холсте, то приготовьте кисти и краски. Вам не нужно будет думать о том, как «стать организованнее», — вы просто сделаете это. Если вы заядлый рыболов и собираетесь на рыбалку, то, конечно же, аккуратно уложите наживку и удочки. В подобных делах инструменты нужно держать наготове.

Почему же мы не подходим так ко всем составляющим нашей работы? Среди моих знакомых много опытных специалистов, которые могут до иступления ухаживать за навигационной системой своей яхты, но — одновременно с этим — в их папке «Входящие» будет царить совершеннейший хаос. Почему? В чем же, в конце концов, разница?

Доведите все стороны своей жизни до совершенства, чтобы рутина не беспокоила и не отвлекала, чтобы вы с любовью делали все, чем должны заниматься. Тогда вы сможете расширить масштабы своей деятельности и естественным образом направить всю любовь своего сердца на заботу об окружающих.

Джон-Роджер

Почувствовав, что значит действовать с ясной головой (я имею в виду *по-настоящему* ясную голову), вы не станете тратить энергию на пустые размышления о том, что «нужно быть организованным». Вы просто будете поддерживать это состояние. Запад и Восток, как известно, к оценке спонтанности

подходят по-разному. Если вы хотите познать истинную свободу самовыражения на Востоке, приготовьтесь всю жизнь провести в скромности и строгой дисциплине.

Трудно быть по-настоящему креативным вне рамок системы и ограничений. Да, креативность и организованность — две стороны одной медали. Но попробуйте рисовать без холста. Мне всегда нравилось брать лучшее из обоих миров. Хотите свободы? Будьте организованны. Хотите быть организованным? Проявите креативность.

Кстати...

- Где в вашей жизни находится тот объективный наблюдатель, который думает, что вам нужно быть организованным? Какие проблемы, внушающие вам беспокойство, заставляют вас становиться более организованным?
- Как вам кажется, в чем именно вы дезорганизованны? Какой результат, требующий большей степени организованности, сделал бы эту сторону вашей жизни важнее или интереснее?

28. Соответствие формы и функции — залог максимальной продуктивности

Разница между системой, которая поддерживает, и системой, которая ограничивает, состоит в их полезности с точки зрения достижения цели. Слишком частые совещания, регулярность которых неадекватна решаемой задаче, будут отталкивать людей — и их станут пропускать. В неудачно выстроенной стратегии при попытке добиться запланированного роста будут постоянно возникать узкие места. Поэтому высшим достижением по-настоящему искусного мастера является знание того, какие средства лучше всего использовать для той или иной работы.

Мечтатель и работник — ваш личный штат

Недавно я понял, что иду по жизни, попеременно внутренне меняя две совершенно разные роли — Мечтателя и Работника. Эти персонажи по-разному думают и действуют, и дела идут гораздо лучше, если я не путаю их обязанности.

Я давно знаю, что стили жизни и работы людей расположены в достаточно широком диапазоне — от «чистых» мыслителей, ненавидящих подробности и обязательства, до исполнителей, чувствующих себя чрезвычайно некомфортно, когда их просят придумать что-то или выбрать стратегию. Теперь мне ясно, что в моем внутреннем отделе работают оба таких специалиста.

Мечтатель во мне любит просто сидеть в дубовой роще, потягивая кофе и придумывая новые великие проекты или как минимум идеальные сценарии развития событий. Иногда — время от времени — он даже может мыслить стратегически. Мой Работник предпочитает потратить это время на то, чтобы извлечь письмо из папки «Входящие», решить, как с ним поступить, и выполнить простое действие, которое стало бы еще одним конкретным шагом вперед в каком-то деле, находящемся прямо перед его глазами. Пока эти двое не сталкиваются лицом к лицу, все идет отлично.

Но, находясь в состоянии Мечтателя, я начинаю думать о том, что мне нужно заканчивать все начатые дела, и о том, как много работы я себе напридумывал. Из-за подобных мыслей я чувствую обиду и одиночество. А когда в состоянии Работника я упорно тружусь над завершением какого-то дела и случайно позволяю своему внутреннему голосу заявить, что «мне следовало бы заняться более важными и масштабными вещами», то мгновенно после этого эмоционально «сдуваюсь» и опускаю руки.

Образ без действия — просто мечта; действие без образа — рутина;
образ и действие — надежда мира.

Надпись в церкви графства Сассекс, Англия, 1730 год

Вот что поможет наилучшим образом этому внутреннему партнерству.

1. *Моя корзина «Для входящих».* Пребывая в творческом настроении, я могу просто записывать идеи в блокнот или в папку «Входящие» — в «систему», немедленно делегируя их «кому-то другому». Мой Работник позже подхватит их, деловито спросит: «Каким будет следующее действие?» — и все сделает с отличным результатом.
2. *Мои списки проектов и дел типа «Когда-нибудь / может быть».* Это законная добыча Мечтателя.

3. *Еженедельная ревизия проектов.* Это способ заманить Мечтателя и Работника на регулярное совещание, где они плодотворно смогут поработать «в паре», вдохновляя и поддерживая друг друга.

Кстати...

- Кто доминирует в вас — Мечтатель или Работник?
- Как вы могли бы поддержать того из них, кто слабее?

29. Чтобы освободить ваш ум, система должна его превосходить

Вы не сможете одурачить свой ум. Он эксперт по вашей личной системе самоуправления, а потому прекрасно знает, можно ли вам доверять, если вы обещаете взглянуть на что-то в нужное время. Он знает, приняли ли вы решение о том, каким должно быть следующее действие, помещено ли напоминание об этом в такое место, где вы сможете его заметить при первой же возможности. Если вы не сделаете что-то из перечисленного, ваш ум не успокоится — он просто не сможет смириться. Он будет пытаться без конца напоминать вам об упущенном деле. Ум — преданный и усердный слуга, но ему следует поручать именно ту работу, с которой он может справиться хорошо, ту, которая ему по силам.

Может ли ваш ум справиться с новой работой?

Если вы «выгрузите» из головы все, что в ней хранится, осознаете значимость этого багажа, поймете, как сдвинуть дела с места, то почувствуете, что высвободится огромное количество умственной энергии. Сделав такую «выгрузку» по-настоящему качественно, все без исключения люди чувствуют, как обостряется их фокус, раскрываются ум и интуиция, а мир воспринимается с новой и более позитивной точки зрения. Этот эффект напоминает шар, наполненный гелием, который, если его отпустить, сразу взмывает вверх. Возникают новые идеи, и волей-неволей

мы смотрим на вещи, которые появляются в нашей жизни, с большей готовностью к действию. Ум переходит на другой уровень функционирования. Но такое «повышение» может оказаться недолговечным.

Одно дело для вашего внутреннего фокуса — получить новую работу, и совсем другое — сохранить ее. Ум может концентрироваться на новом горизонте только при условии, что в мелочах царит порядок. Предположим, вы своевременно проводите анализ данных (думаете, решаете, упорядочиваете) и используете качественную персональную управленческую систему для достижения намеченных результатов. Это напоминает приглашение на работу идеального личного помощника — он высвобождает ваше время для действительно важных вещей, на которых вы хотите сосредоточиться. Но если вы прекратите регулярно пересматривать и поддерживать в актуальном состоянии свою систему, это будет равносильно тому, что в критический момент вы оставите своих ключевых помощников без информации или без замены. Вы снова немедленно впадете в беспокойство: кто ответит на звонки, где билеты, какие встречи у меня завтра, и вообще — согласились ли мы на заманчивое предложение партнеров? Но ведь вам платят не за это? Если на данном уровне нет порядка, вы *не сможете* выполнять свою работу — по крайней мере, с максимальной производительностью.

Единственный основной потребитель времени и энергии — наша постоянная непродуктивная озабоченность делами.

Керри Глисон

Самые бледные чернила лучше самых ярких воспоминаний.

Китайская поговорка

После того как все ваши проекты и связанные с ними действия выявлены и зафиксированы, потребуется регулярно обновлять соответствующие списки, поддерживая их в актуальном

состоянии. Чтобы пользоваться выгодами ясного ума и повышенной способности реагировать, чтобы оставаться при этом в состоянии равновесия и полностью фокусироваться на имеющихся возможностях, вы должны заботливо «подкармливать» ваши списки, поскольку они добросовестно помогают вам контролировать собственные обязательства. Позитивное впечатление быстро испарится, если развалится система и дадут сбой процессы, которые ее формируют, — а это может случиться очень быстро. В течение нескольких дней (иногда часов) новые «вводные» должны интегрироваться в систему, детали — проверяться и прорабатываться, а дело — включаться в список других незавершенных дел, нуждающихся в отслеживании и управлении. Иначе вскоре вам снова придется проводить чистку в терминах *«делаю / не делаю»*. Ваш ум должен постоянно находиться в контакте с созданной системой, чтобы не заниматься тем, что контролируется на ее уровне.

Постепенно станет очевидной необходимость того, что мы называем еженедельной ревизией. Потребуется регулярно освежать знания обо всем, что вы зафиксировали, обработали и организовали, — это, пожалуй, наиболее важная привычка из всех, которые нужно приобрести, чтобы контроль без напряжения гарантированно стал способом жить, а не исключением из правил. Похоже, в нашей психике есть нечто, идеально соответствующее нашему семидневному циклу деятельности. Примерно через каждые семь дней нам нужно отвлекаться от своих деревьев и видеть за ними лес — но не с заоблачных высот, а с уровня реальных проектов и действий, которыми мы будем заниматься в течение следующего короткого периода времени.

Такого рода функциональный анализ *всего*, что «лежит на нашей тарелке», не происходит сам по себе. Он требует дисциплины и умения удерживать фокус в течение одного-двух часов в конце каждой рабочей недели, отвлекаясь от ежедневной рутины, чтобы успешно контролировать ее. Но большинство людей считает, что это делать необязательно и что подобная

деятельность — из разряда «хорошо было бы, но мне некогда». Многие не понимают, что это как раз и есть тот единственный способ перестать думать «о том, что следовало бы подумать о том, о чем следовало бы подумать». Вы действительно можете покончить с этим бесконечным недоразумением и утихомирить свой недовольно ворчащий ум. Но это требует одного-двух часов в неделю — на протяжении всей вашей жизни.

Кстати...

- Когда вы в последний раз делали полную ревизию всех своих незавершенных проектов и следующих действий?
- Как можно обеспечить более регулярную процедуру их ревизии в будущем?

30. Хорошая реакция повышает жизнеспособность

Все действия, направленные на улучшение понимания вами окружающей обстановки, уменьшение времени отклика и балансировку внутренней системы (чтобы устранить чрезмерную или недостаточную реакцию), обеспечивают конкурентное преимущество и увеличивают производительность. Чувствительность к внешним раздражителям и приспособляемость к переменам вносят ценный вклад в выживание биологических видов, боевых летчиков и продуктовых линеек.

Лечение беспорядком

Большинство успокоительных средств — фармакологических или рекреационных — временно спасают нас от реальности. Они уменьшают нашу реакцию на агрессию внешних объектов (например, бактерий или начальников). Пилюли незаконченных дел могут легко выполнять ту же функцию.

Люди одиноки, потому что строят стены вместо мостов.

У. И. Ченнинг

Благословенны покладистые, ибо они никогда не выходят из себя.

Майкл Макгриффи

Люди могут ослаблять свои связи с миром, позволяя множеству нерешенных дел вырастать вокруг них настоящими крепостными стенами. Любой сигнал извне должен пробиваться через баррикады бумаг и сотни сообщений электронной почты, преодолевать проблемы, связанные с плохо организованным потоком информации и невыполненными обязательствами. Это состояние становится синдромом, который далее начинает подкармливать сам себя. По мере роста беспорядка у человека появляется все больше пространства для маневра, ему легче увернуться от неприятных или сложных вещей, которые он задвигает на задний план или вовсе игнорирует. Подобный процесс может быть даже приятен: «непомерная занятость» на рабочем месте иногда создает ощущение собственной значимости.

Хорошо иметь какую-то защиту от атак со стороны собственной работы и жизни вообще. Но употребление лекарств черевато привыканием и вызывает неестественную реакцию. К тому же можно попасть в настоящую зависимость от них. И потом, когда человек решит «бросить», очистив тем самым свою внутреннюю и внешнюю среду, его новые ощущения, скорее всего, вызовут болезненное и дискомфортное чувство уязвимости. Спросите любого, кто когда-нибудь проходил через подобную «ломку». Отказ от оправдания своего нежелания реагировать на события в личной жизни и на работе может вызывать у вас ощущение обнаженности до тех пор, пока вы не привыкнете к нему.

Если наша область деятельности понятна даже незнакомым людям, это упрощает использование каждого опыта.

Кио Судзаки

Нет проблем с тем, как в вашу голову могут попасть новые, инновационные идеи; проблема скорее в том, как избавиться от старых мыслей. Ум каждого человека напоминает старый дом, заставленный

старомодной мебелью. Расчистите хотя бы крошечный уголок своего ума — и креативность немедленно заполнит его.

Ди Хок

Но со временем вы полностью «очиститесь» и тоже привыкнете к этому состоянию, благодаря которому начнете быстрее улаживать свои дела и перестанете позволять им валяться вокруг себя в беспорядке. Это тоже можно назвать зависимостью, но одной из тех, что генерируют более здоровые и продуктивные последствия.

Те из нас, кто потратил тысячи часов своей жизни, помогая формированию в каждом человеке более совершенной и ориентированной на принятие решений личности, видят поразительные улучшения в культуре отдельных команд и целых организаций. Обычно мы одновременно работаем со всеми, кто в них входит. Большинство проблем, из-за которых руководители, как им кажется, вынуждены прибегать к «тим-билдингу», исчезают сами собой, поскольку очищается нервная система всего организма. Организация поднимается еще на одну ступеньку вверх по пищевой цепочке цивилизации.

Кстати...

- Есть ли в вашей жизни то, на что вы не любите реагировать? Чего вам будет стоить попытка разобраться с этим?
- Какому средству связи люди больше доверяют при общении с вами? Почему?

31. Ваша система хороша настолько, насколько хорошо ее слабое звено

Ценность персональной управленческой системы состоит в том, что она позволяет высвободить ресурсы для сознательной и продуктивной работы, но только в том случае, если психика доверяет методам поддержки, обеспечиваемой этой системой. Если такая поддержка непостоянна, пользы от нее мало. Когда часовой покидает свой пост, его место всегда занимает командир. Если никто не отвечает за чистоту туалетов, в итоге этим должен будет заняться генеральный директор. Система не спасет от напряжения, если не будет эффективно работать. Вообще-то модную систему создать несложно (в теории, на компьютере, в ходе семинара), но сработает ли она, к примеру, когда вы простудитесь и будете выбиты из колеи? Реальные системы обязаны иметь запас прочности, чтобы противостоять самой суровой действительности, а нам при этом должно казаться, что они работают без нашего вмешательства.

Возбуждение нервной системы

Состояние центральной нервной системы любой организации отражает ее самое слабое звено. Если один из членов команды по две недели не отвечает на входящие письма, снижается восприимчивость и эффективность всей группы. Там, где люди реагируют на письма в течение нескольких часов, производительность труда, как правило, высока. А на ворох бесцельных

сообщений в виде электронного мусора, получаемого от коллег, жалуется обычно тот, кто сам их больше всего рассылает. Фатальная негибкость системы воспроизводит сама себя.

В такой среде взаимодействие становится трудным и неуклюжим. Чтобы пробиться сквозь бессмысленный «шум», другим людям приходится повышать «уровень громкости» своих сообщений. Но неоправданно высокая громкость и псевдосрочность на деле создают атмосферу запоздалого реагирования, а уровень корпоративной культуры в такой организации оказывается на краю пропасти. Компания становится одновременно и неповоротливой, и гиперреактивной. Важнейшие инициативы по изменению стратегии озвучиваются на одном берегу болота, но не доходят до другого. Процветает пустая переписка, а общение начинает походить на волчий вой под лунной.

Выстроить удобный и активный обмен информацией очень трудно. Но если вы сделаете это, то сможете пользоваться им без лишних раздумий.

Макс Депри

Однако по другую сторону баррикад все еще находятся люди, которые привыкли сразу отвечать на все электронные и другие сообщения. Они гораздо ответственнее подходят к решению серьезных проблем. У них отточен навык быстрого отклика вне зависимости от степени важности поступающих писем и звонков. Забавно, но кажется, что эти люди вообще не сталкиваются с вещами, которые мешают работать. Своими собственными сознательными усилиями они создали атмосферу чуткого реагирования на сигналы сети, к которой подключены. Зная, что вы внимательно читаете их сообщения, они подсознательно начинают тщательнее подбирать слова и задумываются об уместности своих писем. Сокращение времени обратной связи благотворно и продуктивно влияет на любые отношения. Они становятся чище — в лучшем смысле этого слова.

Если это происходит в сфере корпоративной культуры (включая семейную), положительное влияние испытывают все системы. Немедленная, но взвешенная реакция сокращает цикл обмена информацией и скорость принятия решения. Не бывает ни коротких замыканий, ни перегоревших предохранителей. Сразу становится явным отвлекающее от дела, неуместное и «токсичное» содержание, но для него не находится болота, где оно могло бы постепенно и комфортно разлагаться.

Ничто не действует так заразительно, как собственный пример. Невозможно сделать что-то очень хорошее или плохое, не вызвав отклика в окружающих.

Франсуа де Ларошфуко

Проводя корпоративные тренинги в группах своих коллег, мы обучаем людей оперативному реагированию, то есть реагированию сразу, *сейчас*, чтобы они прекратили «думать о том, что им следовало бы подумать о чем-то». Бездействие не просто понапрасну отнимает энергию — оно часто вызывает разлад, усложняет жизнь и наполняет ее лишними стрессами. Мы показываем, что осознанные действия лучше, чем бессознательная реакция. Речь идет, конечно же, не о «коленном рефлекс»*. Осмысленность в ходе обмена информацией не исчезает, а, наоборот, кристаллизуется и возрастает. Общение оказывается более сознательным, ведь оно происходит до *того*, как ситуация достигнет кризисного уровня. В итоге удастся упорядочить незавершенные дела, создать очень четкую систему взаимодействия и научиться принимать решения на ранней стадии возникновения проблемы. При этом ощутимо увеличивается глубина взаимодействия и качество обмена информацией. Но обратите внимание: все, что мы сделали для достижения такого

* Образное выражение. В медицине — безусловный рефлекс, относящийся к группе рефлексов растяжения. Позволяет мышцам непроизвольно противостоять растяжению, например под действием массы тела. *Прим. ред.*

результата, — это поменяли проводку и свечи. Система не избавилась от проблем и сложностей, но теперь их можно замечать гораздо раньше, справляясь с ними быстрее и легче.

Кстати...

- Где находится узкое место вашего личного потока работ? Что написано в самом старом из непрочитанных вами сообщений? Что можно сделать, чтобы больше не думать о нем?
- Есть ли недостатки у системы или списков дел, которые вы использовали для управления собой? Что можно сделать, чтобы они охватывали все необходимое?
- В чем слабость вашей команды (или семьи) с точки зрения приведения дел в порядок? Как можно исправить ситуацию?

32. Эффективность вашей системы обратно пропорциональна вашему вниманию к ней

Когда вам приходится отвлекаться на свою систему, вы расходуете личную энергию, вместо того чтобы ее экономить. Создавая или улучшая систему, важно по возможности быстрее «отключать» от нее мозг.

Критерий успешности: беззвучная работа

Ваша система тем лучше, чем реже вы о ней вспоминаете. Чем меньше она требует внимания, тем более функциональной становится. Вы замечаете ее только тогда, когда с ней что-то не так или когда вы принимаете решение сознательно за ней понаблюдать. Вы хотите работать, думать, творить и делать свои насущные дела, а не фокусироваться на том, как вам это удастся. Вы хотите наслаждаться поездкой на автомобиле по красивым местам, а не думать о том, как переключать передачи или пользоваться климат-контролем.

Я должен создать свою систему, иначе буду поработан чужой.

Уильям Блейк

Создание отлаженной и «беззвучно работающей» системы часто становится основным путем к повышению продуктивности. В девяти случаях из десяти системы управления потоками работ не справляются с перегрузкой. Большинство компьютерных программ, созданных за последние двадцать пять лет для помощи в самоорганизации, ценны с точки зрения концепции, но весьма неповоротливы. Если при разработке системы допущены ошибки или же привычки пользователя этой системы не доведены до автоматизма, она буквально «разпадется на части» при увеличении объема и скорости обмена информацией.

В качестве примера плохо спроектированной системы можно привести работу с каталогом — регистратором для хранения документов в подвесных папках с ярлыками. Обратите внимание: рост количества документов и скорости наполнения каталога быстро «убивают» его. Ведь часто система просто перестает справляться с горами информации, которую необходимо сохранить. С неудобными переполненными подвесными регистраторами трудно работать. Если же подписывать сами файлы, а не папки, и помещать в каждую папку только один файл (и лучше, если она будет не подвесной), то удастся справиться с прессингом, не капитулировав перед ним. Другой типичный пример узкого места — использование компьютерной мыши в тех случаях, когда клавиатура позволяет сделать ту же самую работу в четыре раза быстрее. Мы часто встречаем опытных специалистов, с трудом обменивающихся информацией и блокирующих свое конструктивное мышление только потому, что слишком много сознательных усилий они тратят на то, чтобы создать сообщение электронной почты, написать текст, вставить адрес и отправить письмо.

Сильнее всего нас держат те цепи, которые мы разорвали.

Антонио Порчо

Вы должны создать свою собственную, привычную для вас систему управления потоками работ. Вам нужен собственный «базовый лагерь» — только ваш, а также отлаженные до автоматизма средства и навыки. Ведь вы же не хотите перенастраивать способы обработки информации каждый раз, когда пытаетесь сесть и заняться делом. В течение последних двадцати лет я постоянно нахожусь в дороге 250 дней в году и могу успешно трудиться, используя виртуальное рабочее место. Но лучше всего мне работается в *моем собственном* кабинете, за *моим* столом, где всегда под рукой все *мои* папки и инструменты. И где никто не беспокоит. Потому что мне нравится двигаться с максимальной эффективностью — без сопротивления и задержек.

Кстати...

- Какие процедуры из числа созданных вами работают, хотя вы больше о них не думаете, а автоматически используете?
- О каких компонентах собственной системы вам приходится постоянно помнить? Как можно автоматизировать их работу?
- Как устроено рабочее место у вас дома? Как сделать комнату или тот капитанский мостик, откуда вы управляете своей жизнью, более функциональным?

33. Форма — фундамент функции

Продуктивность и производительность во многом обеспечиваются созданием правильного контекста и структуры. Часто именно благодаря форме переключается фокус, который подпитывает намерения, вызывающие выброс созидательной энергии и появление содержания. Если вы хотите заниматься спортом, наденьте спортивную форму. Если собираетесь написать книгу, придумайте название и откройте текстовый редактор. Хотите, чтобы на работе какое-то дело начало продвигаться вперед? Выберите тему и назначьте совещание. Объявите о нем — и люди придут.

Что нужно перемешать в вашей кастрюле?

Это эссе посвящено применению одной из наших методик, о которой, честно говоря, мало кто задумывается. А ведь она настолько проста и при этом способна так повысить качество вашей жизни, что я не могу обойти ее своим вниманием.

Если бы вы могли вздремнуть, зная, что за содержимым вашей кипящей кастрюли, которое нужно помешивать, кто-то присмотрит, — как бы вы к этому отнеслись? Позвольте объяснить мою мысль. В жизни можно выразить себя множеством способов: наверняка вы имеете массу интересов и фокусируетесь на разных вещах, с которыми связано невероятное богатство

и глубина переживаний, не говоря уже о сотнях ежедневных мелких дел. Если вы, конечно, уделяете им внимание. Еще остается забота о ваших детях, общение с друзьями, страсть к кулинарии, коллекционирование монет, оттачивание навыков игры в гольф. Ваши инвестиции, тяга к путешествиям, безумные мысли. Понравившиеся афоризмы, личные убеждения, любовь к музыке Моцарта, мечты о будущем.

Направьте сердце к неизведанному — и следуйте за ним.

Норман Винсент Пил

Не обстоятельства создают человека. Человек создает обстоятельства.

Бенджамин Дизраэли

Десятки подобных вещей, привлекательных и важных, только и ждут, что вы присядете за их стол и сыграете с ними партию-другую. Нужно лишь втянуться, а это можно сделать за несколько секунд. Но если вы похожи на меня, значит, вечно все забываете.

Я забываю думать о друзьях. Я забываю дарить подарки без повода. Я забываю — верите вы или нет, — что нужно развлекаться. Я забываю о том, какие конструктивные вещи мог бы предложить в ходе совещания на следующей неделе, учитывая мое положение в компании. Я забываю о несметном множестве вещей, которыми было бы здорово заняться дождливым субботним днем. Да, и еще — я забываю мечтать.

Поэтому я оставляю напоминания в своей персональной управленческой системе и обращаюсь к ним во время еженедельного пересмотра дел. Немногие из тех, кого я знаю, понимают эффективность этой простой процедуры. Например, уровень «черного пояса» в сфере личной продуктивности в двадцать первом веке предусматривает следующие шаги: постоянная очистка ума, определение результатов и необходимых

действий, организация и изменение списков дел. Все это обеспечивает ясность мысли и возможность принимать упреждающие решения. К сожалению, среди нас еще совсем мало тех, кто превзошел уровень «черного пояса» («черный пояс» первого разряда — только начало!), ведь они пока не научились работать со своими творческими *чек-листами*.

Выработайте в себе привычку к еженедельному пересмотру дел. Включите в эту процедуру анализ всех списков, которые содержат ценные мысли, позволяющие сделать вашу жизнь лучше. Не давайте ничему прилипнуть ко дну вашей кастрюли.

Кстати...

- Какими сторонами своей жизни вы, возможно, пренебрегаете больше, чем вам хотелось бы? Как можно создать систему напоминаний о них?
- Какую встречу вам можно провести просто для того, чтобы какое-то дело наконец начало продвигаться?

34. Вы не победите в игре, правил которой не понимаете

Игра хороша тогда, когда вы хорошо знаете правила. Образ игрока в футбол понятен, если видишь поле и забитый гол. А бить по мячу лучше всего, представляя, куда именно хочешь попасть. То же самое относится и к игре в работу.

О страшной трясине, разделяющей мысль и действие

Питер Друкер утверждает, что основная задача при обработке и анализе информации состоит в том, чтобы «поставить себе задачу». Ну да, я обнаружил, что при постановке задачи две главные трудности заключаются в том, чтобы: 1) думать о том, что ты делаешь; 2) делать то, о чем думаешь.

Работа сама научит, как ее сделать.

Эстонская пословица

Это дается нелегко. Обычно люди занимаются своими делами без какой-либо ясной тактической цели. При этом они, как правило, много размышляют, беспокоятся, обсуждают разные идеи и возможности без какого-либо конкретного результата.

При подготовке реалистичного и полного списка проектов, а также при последующем управлении ими приходится стал-

живаться с обеими обозначенными выше трудностями. Я называю проектом любой результат, в отношении которого вы имеете обязательство, требующее более одного действия для его достижения. Мои проекты — это и «найти новую настольную лампу», и «купить компанию». Если пользоваться таким определением, то у вас сейчас должно быть от тридцати до ста проектов. Проблема заключается в том, что они есть у вас, но вряд ли вы помните о каждом из них.

Способность конвертировать идеи в вещи — секрет успеха в материальном мире.

Генри Уорд Бичер

Когда ваш зад оказывается в пасти крокодила, трудно думать о том, что ваша задача — осушить болото.

Джордж Нэппер

Подсознательно люди боятся составлять список подобных проектов, хотя это ключ к тому, чтобы постоянно и без напряжения контролировать свою жизнь и работу. Такие проекты — краеугольный камень еженедельной ревизии дел, которая, как я давно понял, является основным инструментом управления фантастическими способностями человека фокусироваться.

С одной стороны, многие люди глубоко и смело размышляют о своей работе. Они просто фонтанируют масштабными инициативами (например, выйти на европейский рынок, не допустить пожара на рабочем месте, реструктурировать управление компанией, углубить отношения с клиентом или стратегическим партнером). Но часто они с трудом понимают, что мы имеем в виду, спрашивая: «Какой проект (проекты) вы реализуете в связи с этим?» С точки зрения этих людей самым трудным в данном вопросе становится необходимость решить, чего именно они хотят. Когда мы консультируем таких специалистов, то часто начинаем работу с определения уровня

образа или «области фокуса», а затем ведем их вниз — к проектам, которые нужно определить. Они должны от уровня «изменить нашу корпоративную культуру» перейти к задаче «выбрать консалтинговую компанию, специализирующуюся на управлении изменениями» и организовать *это* в виде списка проектов. Но люди бегут от такого подхода, как от чумы.

С другой стороны, я повидал немало людей, которые придавлены «эверестами» и «монбланами» телефонных звонков, писем, встреч, совещаний и командировок, но не определили точно все операционные результаты, к которым должна привести бóльшая часть их деятельности. Поэтому они просто не могут эффективно ее завершить. Работа с такими людьми часто требует изучения всех списков их следующих шагов для выделения проектов, в рамках которых данные шаги предпринимаются. Например, записка со словами «позвонить Бобу Смиту насчет предложения консультантов» должна относиться к проекту «выбрать консалтинговую компанию, специализирующуюся на управлении изменениями» в общем списке. Казалось бы, все просто. Но и эти люди бегут от предложенного подхода, как от чумы.

Хотя нужно видеть, какое облегчение они испытывают, когда на самом деле составляют полный и четко определенный список проектов! Такой список, поддерживаемый в актуальном состоянии и пересматриваемый как минимум еженедельно, является ключом к продуктивности без стресса. Но у большинства людей из тех, кого мы знаем, его все еще нет. Возможно, потому, что он действительно работает.

Кстати...

- У вас есть список всех ваших проектов? Когда вы сможете выделить полчаса и составить его?
- Возникла ли за последние несколько дней ситуация, которую вы обещали разрешить? Она попала в ваш список?

35. Если за что-то отвечают два человека и больше — не отвечает никто

Когда фокус действия нечеток, часто возникает творческий дискомфорт и притупляется восприятие деталей. Принцип распределения ответственности работает лишь в том случае, когда как минимум один человек считает, что отвечает за все. В каждый момент времени у корабля должен быть только один шкипер.

Внутренний комитет

Иногда я попадаю в неприятности. Участвуя в этой игре под названием «жизнь и работа», я исхожу из того, что моя команда управления собой — один человек. Но, увы, я сам себе комитет.

Если вам нужно выразить одним словом причину, почему человеческая раса еще не раскрыла и никогда не раскроет свой потенциал полностью, то это будет слово «совещания».

Дэйв Бэрри

Нет, не так, на самом деле это у меня *есть* комитет, но он часто ведет себя так, как если бы он был мной и отвечал за все. В результате на мою долю выпадают все горести и проблемы, сыплющиеся на любой комитет. Каждый его член, получая слово, демонстрирует собственную правоту, но иногда никто не берет на себя ответственность за то, что происходит (или не

происходит), ввиду явного отсутствия консенсуса или лидера. Какая-то часть меня всегда заинтересована в реализации того, что кажется важным в данный момент, и того, на чем я фокусируюсь. Но чаще всего это совершенно излишне или даже очень вредно для успеха предприятия в целом. И так легко сказать (всегда найдется удобная позиция): «Я не отвечал за данный результат. Это *они* сделали!»

Или, что случается чаще всего: «Это *они* не сделали».

Если бы я мог добиться консенсуса в моем внутреннем комитете по управлению собой или заставил бы его замолчать, то, вероятно, никогда не испытывал бы ни малейшего стресса. Различные точки зрения могут быть ценными, но, когда я придаю им равное значение, избежать проблем не удается. Неприятности возникают, если одна часть меня говорит: «Делай X», а другая тут же возражает: «Делай Y». А потом происходит событие X, и мое второе «я» поднимает мятеж. Или происходит событие Y — и тогда уже первая часть меня чувствует себя преданной и несчастной.

Чтобы решение было принято, комитет должен состоять не более чем из трех человек, двое из которых отсутствуют.

Роберт Коупленд

«Если б каждый думал, прежде чем лезть не в свое корыто, — хрипло прорычала Герцогиня, — корабли не тонули б!»

Льюис Кэрролл

Решение целого комитета может быть глупее, чем решение, принятое любым из его членов.

Дэвид Коблиц

К счастью, есть такой человек, как генеральный директор. Но чтобы он достойно исполнял отведенную ему роль арбитра, участвовал в принятии сложных решений и обеспечивал их исполнение, он должен реагировать своевременно. Когда он уклоняется от ответственности, я понимаю: моя компания в беде.

Исполнение решений — основная стратегическая трудность! Если бы я добился того, что не очень умная (но очень энергичная) часть меня, будучи обузданной, дисциплинированно делала или не делала те вещи, которые умнейшая часть меня считала бы самым правильным выбором с точки зрения Большого Плана... Ух ты! Был бы рай на земле. Но концентрация всех физических и материальных ресурсов, направление их в нужную сторону, приведение в порядок всех действительно нужных дел — это по-настоящему трудная задача.

Одна из уловок, которую я освоил и которой постоянно пользуюсь на практике, заключается в разработке приемлемой организационной структуры, способной уравновесить силу каждого члена моего комитета. Мне нужно, чтобы они все занимались полезными делами с учетом их индивидуального предназначения, а система поддерживала бы это состояние.

Мне не нужна дисциплина. Мне нужен дисциплинированный подход. Креативной, активной, энергичной части меня необходимо *делать* что-то, что она *может* сделать и может *завершить* — успешно и прямо сейчас. Умная, чувствительная, знающая часть меня нуждается в подмостках, на которых может реализовать высокие образы и ценности, спрятанные глубоко внутри меня. Мне нужно отслеживать и фиксировать творческие мысли, которые в любой момент могут ускользнуть от моего сознания. Мне нужно фокусироваться на поступках и иметь систему, необходимую для перевода мыслей в действия на уровне физической реальности. Это организационное развитие изнутри наружу.

Кстати...

- Кто мятежник в вашем внутреннем комитете?
- Какой форум вам нужно провести, чтобы удостовериться в должном выполнении обязанностей вашим генеральным директором?

36. Применяйте принципы. Не полируйте политики

Правила обычно появляются там, где принципы неясны или не вызывают доверия. Если вы знаете, что люди придерживаются стандартов, им можно предоставить свободу в поступках и решениях. Если же такого равнения на принципы нет, вы должны заниматься регулированием на микроуровне, но в долгосрочной перспективе на это уходит гораздо больше энергии.

Вы реализуете свои ценности, когда...

Как вы работаете над теми или иными задачами, когда реализуете свои ценности? Как ваша команда работает в сходных условиях, реализуя свои ценности? А ваш совет директоров? Или ваш самый близкий человек?

В связи с этим предлагаю отличный способ подумать о реальном применении мудрого совета пандитов*: «Сосредоточься на ценностях». Сделайте вот что: напишите вверху страницы «Мы реализуем свои ценности, когда...» и продолжайте писать все, что будет приходить в голову. Удостоверьтесь, что все написанное — правда и вы готовы это подтвердить. Затем поделитесь своими мыслями с теми людьми, кому вы считаете нужным рассказать об этом.

* Высокообразованные индийские ученые из социальной группы брахманов. *Прим. ред.*

Людям следует знать, что для вас важно. Также им следует знать, что не имеет ценности для вас.

Автор неизвестен

Не так давно я сам серьезно размышлял о том, как именно работаю, и о том, как хочу и предпочитаю работать, — о своих ценностях, принципах и стандартах. В прошлом году мы собирались увеличить нашу команду. И однажды во время очередного длительного перелета, предпринятого для встречи с нашей группой, мы с женой провели подобное глубинное исследование самих себя. Пока наш бизнес представляли только мы вдвоем, нам не нужно было фокусироваться на собственных корпоративных стандартах. В основе того, как мы жили и работали бок о бок на протяжении последних десяти лет, было множество совершенно понятных нам исходных посылок. Это не являлось проблемой. Но вот к нашей веселой компании должны были присоединиться новые люди. Мы не планировали в обозримом будущем удивлять их своими приоритетами в отношении работы — и не были готовы удивляться сами.

Простые, ясные цели и принципы позволяют развиваться сложному и разумному поведению. Сложные правила и инструкции приводят к примитивным и глупым поступкам.

Ди Хок

Не все, что может быть сосчитано, стоит считать, и не все, что стоит считать, может быть сосчитано.

Альберт Эйнштейн

Я сталкивался с ситуациями (признаться, чаще, чем хотелось бы), когда в самом начале уклоняешься от немного неудобного разговора с кем-то, а в конце приходится выдерживать гораздо более мучительную беседу. Серьезным источником стресса в личных и профессиональных отношениях является несовпадение

стандартов, о которых вы не знали, заключая те или иные соглашения. К сожалению, часто вы понимаете, какие ожидания имели относительно поведения других, только после того, как они бывают нарушены.

Членам нашей новой расширенной команды понадобилось несколько месяцев на то, чтобы осознать и научиться выражать общие корпоративные ценности. Мы выделили более двадцати пунктов, но я приведу здесь лишь некоторые из них.

- Мы постоянно ставим перед собой серьезные задачи.
- В нашем повседневном взаимодействии мы опираемся на любопытство, а не на контроль.
- Все мы без опасений исследуем мир, выражаем свои чувства и движемся вперед.
- Мы поддерживаем стремление к креативному, осознанному риску.
- Мы уважительны и вежливы.

Как группа мы ставим перед собой задачу: не допускать, чтобы эти ценности существовали в отрыве от реальной жизни. По поводу каждой из них мы постоянно задаем себе вопросы: живем ли мы в соответствии с ними? что если нет? как можно больше соответствовать им? может быть, так?

«Принципы компании» часто бывают похожи на нечто «родом из детства», совсем не связанное с реалиями сегодняшнего мира. Это происходит в том случае, если они не по-настоящему ваши.

Кстати...

- Существует ли у вас список принципов, в соответствии с которыми вы живете и работаете? С кем вам следует поделиться таким списком?
- Кто создает вам проблемы? Почему? Какие из стандартов, которых вы придерживаетесь, нарушает этот человек?

37. Используйте ум для работы, а не для мыслей о работе

С задачей запоминания и напоминания хорошая система справится намного лучше, чем ваш мозг. Что у него получается хорошо — так это исследовать варианты, анализировать имеющуюся информацию и координировать действия. Но он не может делать это эффективно, если одновременно пытается и помнить, и напоминать. В отсутствие изолированной от него системы напоминаний ум работает на пониженной мощности, что означает неоптимальное использование этого ценного ресурса.

Есть ли форма у формы?

С формой связано нечто крайне интригующее меня. Пока формы нет, вы всеми силами стремитесь ее обрести. Появляясь, она становится тесной для вас. Есть только эти «до» и «после». И никогда нет просто идеального результата — «вы в форме».

Вот, например, вождение автомобиля. Пока вы «не в форме», вы фокусируетесь на управлении. Как только вы получаете этот навык, вы начинаете использовать его, чтобы попасть куда-то, самовыражаясь на дороге, узнавая новое и активно общаясь. Вы никогда не ездите на автомобиле просто ради управления им.

Именно в самоограничении мастер лучше всего проявляет себя.

Джоанна Готе

Занимаясь карате, я набирал форму путем отработки ката, которые представляют собой последовательность стилизованных движений с очень четкой реакцией на нападение воображаемых противников. Изучение ката требует глубокой концентрации и строгой дисциплины. Когда вы запоминаете ту или иную последовательность, она становится ареной, на которой постоянно оттачиваются фокус, скорость и точность. Вы никогда не делаете просто ката. Обладатель «черного пояса», на которого напали в темном переулке, не использует ката. Ситуация никогда не бывает одинаково чистой и понятной. Но мастер делает свое дело сфокусированно, быстро и точно, потому что умеет это.

Стоит принять мысль о том, что вы умрете, как внезапно вы почувствуете, что живете свободно. Вас больше не беспокоит собственная репутация. Вас беспокоит все ровно в той степени, в какой вашу жизнь можно использовать тактически — заниматься делом, в которое вы верите.

Сол Алински

Есть форма выполнения работы. Вы собираете информацию, обрабатываете, организуете и пересматриваете ее, выбирая действия, основанные на том, что вы *можете* в данный момент и чего хотите добиться (или решить, в зависимости от сути вашей задачи). Пока вы не набрали нужную форму, вы будете заняты, как вам кажется, выполнением работы. Когда вы обретете эту форму, перед вами откроется возможность познания и самовыражения — а это и есть то, чем ваша работа является на самом деле.

Форма. Вы не можете действовать без нее. Пока не можете действовать без нее.

Кстати...

- О чем вы по-прежнему просите свой разум напомнить вам? Как вы можете избавить его от этой необходимости?
- Какая дисциплина или система вам нужна — если вообще нужна, — чтобы освободить свой ум для размышлений о чем-то более высоком?

38. Лучше думается тогда, когда вы в состоянии думать

Многие ваши идеи, даже если их практическая ценность не очевидна с первого взгляда, содержат те полезные зерна, которые способны чрезвычайно пригодиться в будущем. Вы пока можете просто не понимать этого. Фиксируйте мысли — позже вы их оцените по достоинству. Выработайте полезную привычку делать заметки, откуда бы вы ни получали информацию — из внешних источников (совещаний, переговоров, голосовой почты) или в ходе собственного «мозгового штурма». Научитесь четко различать сбор, обработку и структурирование информации, но разрешите себе собирать все без предварительной процедуры и анализа. Психологи называют это распределенным познанием. Оно станет серьезным источником креативности в вашей работе и жизни.

Свобода и счастье структуры

Похоже, в основе большей части того, что я узнал о продуктивности и использовании механизма деятельности личности, присутствует некий космический ритм. Мне кажется, что здесь странным образом пересекаются приземленное и высокое. Проявившаяся во мне горячая привязанность к корзине для входящих документов вовсе не означает эксцентричной фетишизации пластиковых лотков; ее причина в том, что, разбирая эту корзину, я получаю возможность абсолютно свободно

формулировать задачи и фиксировать их, а потом последовательно «раскладывать все по полочкам», связывая одно с другим. Без первого не было бы второго.

Ни одно из великих изобретений не начиналось с бизнес-плана.

Автор неизвестен

Основной инструмент, необходимый каждому современному человеку, — это знание того, как можно что-либо создать и от чего-либо избавиться. Это и есть креативность в двух своих проявлениях, которые еще называют воображением и решением проблем.

Стивен Снайдер

Лучший способ найти хорошую идею — иметь много идей.

Линус Полинг

Глупый вопрос является первым намеком на совершенно новое развитие.

Альфред Норт Уайтхед

Причина, по которой я люблю свою летающую по листу бумаги ручку, яркий фломастер или чудесный чистый блокнот, куда можно записать все, что угодно, состоит в той спонтанности, которой они способствуют в ходе моих бессистемных «мозговых штурмов», планирования или написания заметок. Я верю, что все идеи будут со временем систематизированы и в них обнаружится ценность, которая для меня пока что неочевидна.

Мне нравится высокотехнологичный процесс трансформации рукописных заметок в компьютерные файлы. В компьютер переносится информация из блокнота, и это напоминает мне какой-то чувственный парный танец. Я часто сталкиваюсь с людьми, которые для создания заметок ищут единственный идеальный способ, что-то одно — только бумагу или только компьютер. Оказалось, что при совместном использовании обоих носителей

ценность заметок только возрастает. Мне нравится тот факт, что я на данный момент выбросил тысячи записей, сделанных в гостиничных блокнотах, оставив для дальнейшей проработки совсем немного материалов (и причина совсем не в том, что я уделял внимание спиртным напиткам поздно вечером в номерах отелей!).

Мои жизнь и работа, кажется, подчинены тому же космическому ритму, но в гораздо более крупном масштабе. Каждый из моих новых проектов, как правило, подчинен циклам от шести до двенадцати месяцев. И в работе над этими проектами меня порой охватывает настоящее безумие. Я без конца генерирую новые идеи, мои списки постоянно пополняются новыми записями. И тогда они напоминают мне об одном лете, когда урожай слив в нашем саду был так обилен, что нам приходилось все лето, каждый день подряд собирать эти душистые спелые фрукты с гнущихся под их тяжестью деревьев. Затем я трачу следующие шесть-двенадцать месяцев, работая над завершением начатых дел, улаживанием текущих процессов и отслеживанием происходящих ситуаций для того, чтобы вернуть себе хотя бы некоторое ощущение контроля над всем этим.

Расширение и сжатие. Создание и завершение. Левое полушарие — правое полушарие. Инь и ян. Чем лучше нам удастся сбалансировать полюса, тем продуктивнее мы становимся. Убедитесь, что у вас есть при себе средства для содействия этому.

Добавьте сюда еще одну неочевидную связь: при расширении возникает порядок. Ограничив себя дисциплиной, вы разблокируете бесконечность. Хороший садовник это подтвердит. Выражайтесь свободно — и появится точное направление. Полностью сфокусируйтесь — и это пробудит вашу креативность.

Привлекательно, не так ли?

Кстати...

- По какому вопросу вы могли бы провести «мозговой штурм» прямо сейчас? Наверняка вы не откажетесь от совершенно новой идеи, которая раньше даже не приходила вам в голову?
- Где и когда вас могут посещать случайные, но потенциально полезные мысли? Имеется ли у вас под рукой что-то, с помощью чего вы готовы их зафиксировать в любой момент?
- Чем вам больше всего нравится писать? Где этот инструмент? Как сделать, чтобы вы всегда носили его с собой?

39. Необходимость планировать и предпринимать обратно пропорциональна имеющимся у вас ресурсам

Если бы вам принадлежали все время, деньги и энергия этого мира, стали бы вы утруждать себя их управлением? Вам кажется, что все проблемы решались бы еще до их возникновения, а все необходимое появлялось бы по велению мысли? Потребность в выборе направления и повышении эффективности по-настоящему возникает только тогда, когда вы оказываетесь перед трудным выбором распределения ограниченных ресурсов. Поэтому наиболее «боеспособными» (и креативными) компаниями являются именно те, у которых разрыв между видением и реальностью наиболее велик. Самых впечатляющих результатов добиваются люди, располагающие малым, но желающие многого.

Почему на эволюцию человечества требуется так много времени

Я понял, почему человечество не стало лучше в результате эволюции. Причина проста: мы старательно и упорно избегаем того, что по-настоящему необходимо делать.

Часто мы не хотим заниматься делами, которые могут максимально улучшить ситуацию. Когда мы остро нуждаемся в плане действий, мы убеждаем себя в том, что совершенно не имеем времени на планирование. Когда мы должны продемон-

стрировать чудеса организованности, мы меньше всего чувствуем в себе силы остановиться и самоорганизоваться. Когда мы впадаем в депрессию, больше всего нас раздражают счастливые люди.

Бог прощает создающих то, в чем они нуждаются.

Лилиан Хеллман

Только подумайте об этом. Представьте, что каждый раз, когда ваш долг становится слишком большим, вы чувствуете, что пора начинать экономить. Каждый раз, когда у вас возникает беспокойство по поводу какого-то проекта или ситуации, вы чувствуете неконтролируемое желание все бросить и провести продуктивное совещание с двумя другими ключевыми сотрудниками, чтобы пересмотреть фокус, тактику и свои следующие действия. Каждый раз, начиная терять терпение, вы чувствуете потребность перевести дух, сбалансировать эмоции и взглянуть на мир позитивнее. Каждый раз, когда дел становится очень много, вы чувствуете потребность «подчистить» все незавершенные проекты и пересмотреть все свои обязательства. Согласитесь, если бы мы всегда поступали таким образом, мы бы уже давно жили в утопическом «золотом веке».

Каждый раз, когда я отдохнул и хорошо себя чувствую, я веду себя легкомысленно.

Марк Твен

Основное различие между обычным человеком и воином состоит в том, что воин во всем видит вызов, тогда как обычный человек — благо или проклятие.

Карлос Кастанеда

Наиболее одаренные представители рода человеческого демонстрируют свои творческие способности наилучшим образом именно в те

моменты, когда оказываются в тупике и вынуждены компенсировать недостающее, понимая и культивируя собственные возможности и таланты.

Эрик Хоффер

Когда мы действительно *имеем* время, *находимся* в хорошем расположении духа и *чувствуем*, что контролируем происходящее, мы перестаем ощущать прессинг, заставляющий нас делать то, чем следовало бы заняться для предотвращения ужасных негативных ситуаций, которые *снова* могут возникнуть. Этим свойством характера и объясняется медлительность нашей эволюции. Когда становится слишком «жарко», мы обещаем себе, что непременно начнем иную, более организованную жизнь, — потом. Обязательно будем лучше относиться к себе и другим — потом. Станем неукоснительно придерживаться стратегии и предпринимать профилактические меры — потом.

Наступает момент «потом» — и накал спадает. «Если бы у меня было больше денег, я точно был бы намного креативнее». Точно ли? «Если бы у меня было больше времени, я точно бы... (впишите сами)». Точно ли? Вы уверены? Если бы у нас было больше времени и денег, мы бы, скорее всего, чувствовали потребность делать даже *меньше*, чем предполагаем сейчас. В состоянии стресса мы по привычке не делаем того, что нужно. А когда напряжение спадает, не чувствуем потребности трудиться над тем, чтобы изменить укоренившуюся привычку, — действует сила инерции.

Человек меняется и растет, когда, рискуя собой, осмеливается на эксперименты со своей собственной жизнью.

Герберт Отто

И так будет до тех пор, пока мы не сделаем исключение. Пока не разорвем земные оковы и не получим доступ к тому, что поднимет нас над этой юдолью слез. Пока не преодолеем инерцию.

Мы сделаем это — рано или поздно. Дело в том, что не мир должен эволюционировать, а мы сами.

Кстати...

- Какое из ваших самых больших достижений было обеспечено минимальным количеством ресурсов?
- Знаете ли вы уже сейчас о каком-либо потенциально возможном кризисе, с которым вам придется столкнуться в будущем?
- Для выполнения какого проекта или обязательства, как вам кажется, вы имеете меньше всего ресурсов? Какие конструктивные идеи вы могли бы использовать в связи с этим и когда?

Часть четвертая

Расслабьтесь и начинайте
движение,
или Как быть там,
где действие

Иногда неплохо вспомнить родительский окрик: «Делай, что тебе говорят!» Но проблема как раз и состоит в этом: не всегда очевидно, что именно следует делать. Если наш ум оставить без присмотра, он начнет генерировать в окружающий мир искреннее и небеспочвенное беспокойство, ведь мы слишком умны, чтобы просто начать что-то делать. Но есть и хорошие новости: мы всегда можем обуздать хаос собственных сомнений и заставить свой разум двигаться, трансформировав прессинг в продуктивность. Умение дать старт процессу изменений и действий — это тонкое мастерство и истинный талант.

40. В вашей игре вы единственный игрок

Вы своими руками создаете, принимаете или поощряете все, что испытываете. Это прекрасно, потому что, отвечая за все события собственной жизни, вы всегда можете изменить их по своему усмотрению, если, конечно, захотите. Вы сами сценарист, продюсер, режиссер и даже актер. Такому единству участников могут позавидовать самые слаженные съемочные группы. Лучшие игроки всегда управляют своей игрой лично, независимо от того, в чем она заключается. В этом одиночестве мы все фатально равны.

Новые фундаментальные принципы

Время от времени руководители, отвечающие за работу с персоналом, просят объяснить, как можно изменить корпоративные учебные планы профессионального и личностного развития, включив в них мою методику. И каждый раз, ознакомившись с их программами, я не могу органично внедрить туда свои приемы. Дело не в том, что их критерии эффективности неверны. К сожалению, они по-прежнему ставят во главу угла такие, без сомнения, важные, но стандартно обязательные качества, как лидерство, фокус на результате, коммуникации, креативность или планирование. Я же считаю, что свое законное место во всех подобных методиках должны занять критерии, которые пока не

получили заслуженного широкого признания, — критические навыки анализа и обработки информации.

Когда происходят неприятности и дела идут плохо, всегда есть только один человек, который принимает решение и способен взять на себя руководство. Очень часто этот человек — сумасшедший.

Дэйв Барри

Как насчет способности...

- контролировать без напряжения громадное количество вводимых условий;
- выделять выполнимые проекты из туманных указаний, инициатив и распоряжений;
- определять необходимые плановые, а не «пожарные» действия;
- перегруппировываться, менять приоритеты и уметь балансировать в ситуациях, когда появляется новая информация или возникают неожиданные обстоятельства;
- действовать в одиночку, но сотрудничая со всеми остальными;
- пересматривать явные и подразумеваемые договоренности с собой и с окружающими;
- выражать, обсуждать и объективно оценивать любые собственные идеи, в том числе неудачные, в присутствии своих сотрудников;
- быстро фокусироваться на нужных результатах и следующих действиях при встрече с трудными обстоятельствами;
- последовательно фиксировать, прояснять, обновлять, пересматривать, переоценивать и менять взятые на себя обязательства в личной жизни и работе, чтобы вся ваша энергия была в любой момент направлена на решение текущей задачи?

Что-нибудь пропущено? Нет? Я редко сталкиваюсь с тем, что комплекс этих критериев формально используется для оценки навыков или производительности специалистов. Хотели бы вы принять на работу того, кто недостаточно владеет перечисленными качествами, или работать у такого человека? Если он не может управлять собой, сталкиваясь с большим объемом информации или быстро меняющейся ситуацией, то как, черт возьми, ему можно доверить руководство другими?

Ответственность за серьезные размышления о том, какими должны быть обязанности и вклад человека в процесс анализа и обработки информации, лежит на каждом сотруднике. В «умных» организациях это становится делом каждого, независимо от конкретной выполняемой им работы.

Питер Друкер

Я утверждаю, что личная и профессиональная конкурентоспособность обеспечивается умением человека реагировать на неожиданности. Лучше всего сила и масштаб личности проявляются под давлением непредвиденных изменений, бросающих вызов всей системе взглядов и поступков.

Перемены всегда вызывают в нас ощущение крушения и дискомфорта. Просто сейчас они происходят гораздо чаще. Подумайте, отразилась ли уже на вашей производительности эта «готовность ко всему».

Кстати...

- Существует ли ситуация, которую вы хотите изменить, но считаете, что ничего не можете сделать? А если бы *могли*, каким стало бы ваше следующее действие? Где и когда вы предприняли бы его?
- Подумайте о самых продуктивных людях из всех, кого вы знаете. Как вы считаете, какое внимание они уделяют анализу информации?

41. Кого слишком контролируют, тот вне контроля

В гольфе и теннисе излишне крепкий захват может привести к неудачному удару. Чрезмерный контроль способен существенно ограничить продуктивность. Микроменеджмент (слишком высокая частота вращения на «шпинделе»* личной жизни и работы) может показаться привлекательным, но способен обернуться настоящей западней, если вы попытаетесь привести в порядок дела. Много очков — это прекрасно, если есть смысл их набирать.

Вы фанат организованности?

Недавно я узнал много нового о «фанатах организованности» — людях, посвящающих непомерное количество времени и энергии экспериментам с теми организационными мелочами, которые мне кажутся довольно бесполезными. Возможно, это странно слышать от человека, который потратил годы на поиск лучших практических методов личной и групповой продуктивности. Я провел бесконечное количество часов за изучением систем, программного обеспечения, инструментов и техники, чтобы выявить оптимальные способы выполнения дел с минимально возможными усилиями. Но большая часть времени

* Вращающийся вал станка, машины, технологического оборудования.
Прим. ред.

ушла на гонки по кроличьим норам, которые никуда не вели. Возможно, проблема заключалась в моих собственных приоритетах: я пытался освободить свой ум от дел и легко обеспечить их выполнение, а не просто стать организованным.

Так в чем же разница? Просто организованность позволяет упустить главное: необходимость размышлять и принимать интуитивные решения для того, чтобы действительно выполнять работу. Попадаясь в ловушку организованности как таковой, люди иногда заходят слишком далеко и пытаются выстроить все свои дела на микроуровне: «Давайте придумаем систему, чтобы вообще не думать!» Но это невозможно. Моя система успешно освобождает разум от необходимости помнить и напоминать, но она не устраняет потребности в регулярных размышлениях о делах с точки зрения их выполнения. В чистом виде всевозможные организующие системы являются лишь прочными хранилищами для целей и их важнейших составных частей. Вы по-прежнему на все сто процентов должны использовать свой ум, интеллект и видение, чтобы интегрировать эти разрозненные части в единое целое собственного взаимодействия с миром. Неважно, насколько хорошо вам удастся написание «макросов» для электронных таблиц или до какой степени совершенны приложения, установленные на вашем карманном компьютере, ведь простое нажатие на кнопку или проведение расчета не сможет обеспечить необходимый результат в деле «звонок Фреду». Но даже будь это возможно, вам пришлось бы учесть очень многое, не попавшее в электронную таблицу или карманный компьютер, чтобы довериться их суждению о необходимом действии.

Некоторые не организуют ничего. А некоторые организуют — и ничего.

Автор неизвестен

Когда все под контролем, вы двигаетесь слишком медленно.

Марио Андретти

По электронной почте я получаю бесконечное количество вопросов о том, какие способы и средства организации проектного мышления являются наиболее эффективными. Люди хотят знать, как связывать воедино разрозненные части проекта друг с другом, с другими проектами или их частями. В 99 процентах случаев мой ответ одинаков: «Раз в неделю проводите тщательную ревизию всех своих проектов с необходимой их детализацией. Если вы это делаете — ваша система работает. Если не делаете — никакая система работать не будет». Такие еженедельные сознательные ревизии проектов и связанных с ними действий поддерживают вашу организованность с невероятной эффективностью, поскольку главное — не быть организованным, а стимулировать творческое мышление и мыслить творчески.

Стремление к опыту определенного уровня (отдыху, развлечениям, продуктивности «в зоне ожидания») или желание создать что-то действительно значимое для вас (рисунок, стихотворение, новую компанию, успешный продукт) может оказаться отличным стимулом для того, чтобы стать организованным и добиться своего. Но не позволяйте форме (организованности) поработить содержание (результат).

Кстати...

- Нет ли в вашей системе перегибов? Можете ли вы вспомнить созданные, но не используемые вами средства или процедуры? От чего вы готовы отказаться?
- Чувствуете ли вы, что нужно больше заниматься управлением проектами? Достаточно ли последовательно и тщательно вы изучаете необходимые детали и статус всех своих проектов? Что еще можно предпринять, чтобы процесс пересмотра стал более регулярным?

42. Чем лучше вы делаете, тем легче делать лучше

Если вы попали в «поток» и научились выполнять больше дел с меньшими усилиями, это автоматически увеличивает вашу ответственность, стремление решать более серьезные задачи и желание использовать новые возможности. Наберитесь терпения. Повышение эффективности — нелегкий путь, но до сих пор он был самым благодарным.

Прыгай без сомнений!

Каждое решение, которое мы принимаем относительно любого очередного действия, является достаточно рискованным. До следующей встречи у меня есть двадцать минут. Что мне лучше сделать за это время: позвонить Бобу, поработать над восьмой главой или узнать, что Сьюзан думает о моей новой программе?

Маленькие дети говорят глупости, а взрослые дети — нет?

Стив Шулл

Слишком упрощенный метод расстановки акцентов по системе ABC или ежедневные списки дел, к сожалению, не помогут ответить на этот вопрос. Неважно, насколько мы организованны,

насколько отлажена наша система и процессы, насколько актуальны наши стратегические и тактические планы. В конце концов, мы все равно вынуждены доверять своей интуиции, решая, чем лучше заняться сегодня в 10:43 или 15:32.

В большинстве случаев, проводя обучение и тренинги, я оказываю помощь в организации мыслительного процесса, в создании хорошей системы для очистки психической «карты памяти» и выявления перспективы. Все это позволяет принимать качественные решения, но ни одна система никогда не даст ответ на вопрос «Чем мне лучше всего сейчас заняться?».

Люди обычно радуются возможности снять с себя ответственность за свои интуитивные суждения о ежеминутном распределении собственных ресурсов. Вот почему приоритеты ABC или списки дел кажутся таким привлекательным способом вернуть себе контроль. Но у реальности есть один действенный способ потребовать от нас более серьезного участия в своей жизни. По мере того как мы взрослеем и приобретаем опыт, сложность, переменчивость и непрозрачность ситуаций возрастают невероятно. Простые ответы в большинстве случаев слишком упрощают дело.

Вам придется оставить город комфорта и углубиться в джунгли интуиции. Вы обнаружите чудесные вещи. Вы обнаружите себя.

Алан Альда

Так как же действительно мы можем понять, каким должно быть следующее действие? Приготовьтесь к худшему, представьте лучшее и цельтесь в середину. Услышав команду «приготовьтесь к худшему», будьте готовы зафиксировать все незавершенные дела и не подставляйте себя под удар неизвестных и не пересмотренных обязательств. Команда «представьте лучшее» потребует от вас продолжать фокусироваться на самом позитивном результате и направить на него всю свою энергию.

Услышав слова «цельтесь в середину», прыгайте. Да-да, просто прыгайте.

Использование метода «ум как вода» не исключает потребности думать и осознавать в этот момент. Но позволяет стартовать с прочной платформы доверия вместо скользкого пола надежды.

Кстати...

- Как вы думаете, где легче, а где труднее принимать важные решения: в личной жизни или в работе? Какие выводы можно из этого сделать?
- Со стороны какого интуитивного решения вы ощущаете в данный момент опасность? В чем вы рискуете? Что самое плохое может произойти, если вы примете это решение? А самое хорошее?
- О чем вы больше всего сожалеете в своей жизни — о сделанном или об упущенном?

43. Доверие к выбору действия требует управления собой на различных уровнях

Чтобы максимально сфокусировать свою энергию на деталях работы и личной жизни, недостаточно наличия даже самых ясных долгосрочных целей. И четкая организация этих деталей не гарантирует, что деятельность будет действительно продуктивной. Правильное использование случайного пятиминутного «окна», когда выполняешь какое-то незначительное действие, предотвращая возможные неприятности в будущем, может стать настолько же эффективным решением с точки зрения «исполнительского мастерства», как и отказ от разбора утренней корзины для входящих документов в пользу размышления о том, как двигаться к стратегическим целям.

9:45 утра. Что лучше сделать?

Чем лучше всего заняться прямо сейчас, в этот самый момент? Я продолжаю работать над правильным ответом на этот вопрос. Если честно, думаю, что знающие простую формулу на самом деле всего лишь пытаются вам что-то продать. В данном уравнении много сложных переменных — в каждом случае своих, — но окончательный ответ может быть таким: доверяйте своей интуиции. И всякий, кто уверяет вас, что есть простой способ получить доступ к точной интуитивной информации, понять и проанализировать ее, тоже пытается вам что-то продать.

Идеалист верит в то, что краткосрочная перспектива ничего не значит. Циник верит в то, что в долгосрочной перспективе все неважно. Реалист верит в то, что все сделанное или оставшееся не-сделанным в краткосрочной перспективе определяет перспективу долгосрочную.

Сидни Харрис

Для специалиста в области анализа и обработки информации при выборе дела в определенный момент времени имеют значение как минимум три набора динамических факторов, которые я расположил бы примерно в таком порядке.

1. Контекст. Что я могу сделать в этот момент?
2. Тип работы. Я занимаюсь задачей, которую наметил заранее; я выполняю неожиданную срочную задачу или обновляю список дел?
3. Уровень работы. На чем мне следует сфокусироваться? Ответ на полученное по электронной почте письмо; проект, требующий завершения; область ответственности, с которой необходимо что-то сделать; цель, о достижении которой я мечтаю, или предназначение, которому я должен следовать?

Игнорирование любого из этих факторов рискованно. Улучшение управления любым из них означает всплеск энергии.

Совершенство складывается из мелочей, а совершенство — не мелочь.

Микеланджело

1. Контекст. Если в связи с отложенной на пятнадцать минут встречей у вас появилось свободное время, держите ли вы под рукой список звонков, которые можно сделать, чтобы уладить все незавершенные дела? Если нет, вы чаще реагируете на происходящее, чем предпринимаете

упреждающие действия, а потому внутреннее давление на вас, скорее всего, будет возрастать. Если вы являетесь обладателем такого списка и уверены, что в нем перечислены все звонки, вам легче будет оказаться в «зоне ожидания».

2. Выполнять и ставить задачу, которая должна быть выполнена. Если вы не хотите, чтобы на вас обрушилась лавина из пятисот сообщений электронной почты; если откажетесь выяснять, что они значат и что нужно с ними сделать, ваша энергия немедленно будет перенаправлена в сторону, прямо противоположную вашей работе. И дальнейшие действия, скорее всего, будут определяться желанием всеми способами избежать выполнения этой задачи. Если же вы все-таки разберете входящую почту, понимая, что нужно «расчистить площадку» и освободить внимание для чего-то другого, вы откроете «сезон удач» в своей собственной жизни.
3. Множественные горизонты обязательств. Если вы не поговорите с боссом, супругой или партнером, зная, что давно пора обсудить изменения в своей жизни или карьере, вы окажетесь в фазе сжатия вместо фазы расширения — профессионально, психологически или духовно. Если вы действительно научитесь вовремя договариваться с собой и с окружающими, вы сможете наслаждаться постоянным потоком энергии и сбалансированным фокусом.

Уклониться от исполнения своих обязанностей можно легко, но мы не можем уклониться от последствий такого уклонения.

Э. С. Маккензи

Вы существуете на многих уровнях. Если вы начнете избегать их, они сыграют с вами злую шутку. Как только вы возьмете на себя ответственность по управлению всеми уровнями своей жизни в равной степени, то сразу же обнаружите, что легче наслаждаться игрой в целом и продолжать расширять ее горизонты.

Кстати...

- Чем вы занялись бы сегодня на работе, окажись у вас тридцать три минуты свободного времени? Готовы ли вы к ситуации, когда возникнет такая возможность?
- Какие переговоры и на каком уровне вы уже должны были провести? Необходимость в каких переговорах еще только назревает?

44. Ваша сила пропорциональна вашей способности расслабляться

Скорость и точность — ключевые компоненты эффективного движения в любом из боевых искусств, а расслабление позволяет добиваться максимального контроля и фокусирования. Работают ли эти принципы в других ситуациях? Если вы встревожены, то не сможете с полной самоотдачей ломать доски или крушить кирпичи. В таком состоянии вы вряд ли справитесь с четырьмя противниками, напавшими на вас в темном переулке; едва ли успешно проведете переговоры о сделке или обсудите какие-то важные, значительные для вас вопросы с партнером, супругой или сыном. Так что лучше расслабиться. Выясните, что для вас сейчас является источником стресса, и разберитесь с ним — тоже прямо сейчас, — если сразу хотите стать по-настоящему эффективным на всех уровнях. Быть расслабленным и уметь фокусироваться на том, что перед вами, реагируя не чрезмерно и не недостаточно, может только истинный мастер. В таком контексте появляется шанс достичь фантастических возможностей.

Уравнение свободы/продуктивности

Я когда-то прочел, что история продуктивности — это история личной свободы. Контекст данного замечания заключается в том, что степень индивидуальной свободы в обществе коррелирует с более высокой производительностью в расчете на человека

или единицу усилия. Интуитивно это кажется правильным, хотя я и не специалист в этом вопросе. Меня поразило другое: это является чистой правдой в рамках нашего собственного сознания. Чем более свободен и раскрепощен наш разум, тем более креативные результаты мы выдаем. А если у нас в голове присутствуют искусственно созданные ограничители? Как мы можем стать свободными?

Уму, который спокоен, подвластна вся Вселенная.

Ли-Цзи

Полезное определение свободы можно дать, только исходя из принципов достижения этой свободы в главном деле человеческой жизни — то есть в процессе тренировки своих чувств и обретения навыков по управлению всем, что нас окружает.

Уолтер Липпман

Большинство людей на самом деле постоянно держат в голове массу мыслей, связанных с работой и личной жизнью. В основном такие мысли непродуктивны: они отвлекают нас и являются источником стресса. Как минимум они становятся ограничителями, если не поработают нас. Почему это происходит? Разве наш ум — это тиран, контролирующий и наказывающий человека? Нет, он прекрасный, но не особенно сообразительный слуга, со всех ног бросающийся выполнять все обязательства, возникшие в результате наших внутренних договоренностей и обещаний, данных себе и окружающим. Он похож на ребенка, постоянно ноющего и пристающего к нам: «Не забудь — с этим нужно что-то сделать! Нам нужно что-то сделать, а мы еще ничего не сделали!» Et cetera ad nauseam*...

К сожалению, эта часть нашей психики не знакома с понятиями прошлого и будущего — она действует так, как если бы все следовало сделать прямо сейчас. Она в любой момент может

* И так далее, до тошноты (лат.).

привлечь наше внимание к проблеме, но обычно это случается тогда, когда мы не в состоянии продуктивно ее решить. К примеру, напоминание о батарейках к нам поступает только тогда, когда они выходят из строя, а не заблаговременно, перед витриной магазина, где они продаются.

Действительно интеллектуальная составляющая нашего сознания (очень сильно отличающаяся от дребезжащего ума) может в нужное время взять на себя контроль. Она способна распознать обязательства и незавершенные дела, решить, что нужно для их завершения, и элегантно провести новые переговоры с собой обо всех вариантах выбора. Она знает, что одновременно можно делать только что-то одно, и признает, что остальные вопросы на этот период будут забыты, — это нормально. Она способна создать все условия для истинной свободы разума, но при этом не может полностью контролировать ситуацию без появления и использования какой-либо внешней, объективной и реальной системы, которая поможет эффективно управлять всеми полученными результатами и действиями.

В ходе своих семинаров я иногда сталкиваюсь с такой реакцией: люди смотрят на мои списки и системы и восклицают: «Ничего себе! Если бы мне пришлось обдумывать и отслеживать все это, я бы не стал продуктивным — я бы просто постоянно терял драгоценное время!» И я могу их понять. Большинство систем, протестированных людьми, неполны или неясны с точки зрения ожидаемых результатов и требуемых следующих действий. Люди, использующие эти ущербные системы, никогда не понимали, что такое настоящая свобода. Так зачем напрягаться? И я бы не стал.

Но если вы на самом деле прислушиваетесь к голосу собственного разума и думаете, как справиться с его опасениями и тревогами (решить, какими должны быть результаты, и предпринять следующие действия, имея напоминания в полноценной системе, которой можно доверять, поскольку она подвергается регулярной ревизии), у вас будет стимул для подобных

инвестиций. И тогда вы добьетесь более высокой производительности, достигаемой естественным образом при наличии личной свободы.

Кстати...

- Когда вы в последнее время чувствовали себя максимально свободным человеком? Как вы этого добились? Каким способом вы могли бы добиться этого снова?
- Когда вы чувствовали себя максимально эффективным человеком? Как это связано с вашей способностью концентрироваться?
- Что больше всего провоцирует возникновение постоянного фонового шума в вашей жизни? Как вы могли бы приглушить его?

45. Ожидаемый сюрприз — не сюрприз

Если в процессе планирования вы изначально учитываете тот факт, что планы могут быть нарушены или разрушены, это повышает уверенность в благоприятном результате. Отрицание реальности постоянных изменений вызывает сопротивление и разочарование. Жалобы на внешнее вмешательство порождают возникновение непродуктивной энергии. Устраните причину нарушения планов или интегрируйте ее в свою работу — и двигайтесь дальше.

Продуктивно глядя в бездну

Позитивное мышление — хитрое дело. Когда вы четко осознаете созидательную мощь своего воображения, единственным путем, по которому следует идти, становится постоянное фокусирование исключительно на образах успеха и достигнутого результата. Но для того чтобы жизнь была замечательной, иногда стоит предполагать худшее.

Пессимист жалуется на ветер; оптимист ожидает, что он переменится; реалист подставляет под него паруса.

Уильям Артур Уорд

Многие методики самопознания и образовательные семинары уделяют некоторое время раскапыванию негативных событий

и воспоминаний из прошлого. Но я стал сомневаться в целесообразности подобной практики после того, как познакомился с принципами, которые подразумевают ориентацию на образ будущего. «Зачем погружаться в то, что вам не нужно?» — мучительно спрашивал я себя. А потом понял зачем. Если я подсознательно боюсь некоего опыта или утаиваю от себя самого свое истинное отношение к этому опыту, настанет момент — и на каком-то уровне он меня обязательно «поймает». Я столкнусь с тем, что бессознательно снова, как магнит, притяну к себе ту же или похожую ситуацию. Чтобы оставить все в прошлом, я должен принять, осознать, простить и освободиться от негатива, став по-настоящему свободным и направив все свои усилия на достижение того, что я хочу.

Если это кажется вам чем-то совсем из области личностного роста, рассмотрим положительное применение данного принципа в мире бизнеса. Хорошая команда менеджеров компании или проекта обязательно должна в один прекрасный момент задать себе вопрос: «Что может в нашем деле пойти не так и как мы можем с этим справиться?» Вы думаете, что это пессимистичное, непродуктивное, негативное мышление? Совсем нет. Это «обязательная программа» для достижения успеха. Она совершенно необходима и для того, чтобы на этапе планирования учесть вероятность некоторых условных событий, и, что еще более важно, чтобы в случае наихудшего варианта развития ситуации встретить проблему во всеоружии, будучи готовыми к отражению атаки концептуально и психологически. Солдаты, принимающие возможность смерти, будут отчаяннее бороться с противником. Они не перестанут бояться, но поднимутся над собственным страхом, что нейтрализует его парализующий эффект.

Я часто замечал, как что-либо, сильно пугавшее вначале, впоследствии оказывалось единственной надеждой на спасение. Нужно погрузиться в то, чего боишься больше всего, и постепенно...

появятся спасительные мерцающие огоньки, появится энергия. И пусть она не сделает человека героем, но ее будет вполне достаточно для того, чтобы дрожащий смертный сделал еще один шаг вперед.

Лоуренс ван дер Пост

Негативное мышление — концентрация на нежелательном событии со страхом или разочарованием — приводит к «сжатию». Но честное признание возможности того, что обстоятельства могут сложиться не совсем идеально, и умение использовать этот факт в собственном продвижении вперед порождает ощущение знания и силы. «С чем борешься, от того не отвяжешься». Чего вы боитесь, то вас и настигнет. Попытка отрицать, что дела могут пойти не так, выдавая это за позитивное мышление, делает человека еще более уязвимым перед неблагоприятным событием, способным нанести удар в самое слабое место. А тревога на бессознательном уровне по поводу возможной катастрофы будет держать вас в заложниках, не позволяя пойти на риск, необходимый для «расширения» и в итоге для достижения успеха.

Последовательно настраиваться на положительный результат — задача не для слабого человека. Вы должны иметь силу воли для того, чтобы посмотреть в лицо реальности и возможности столкнуться со всей гаммой прошлых и потенциальных будущих вариантов развития событий, принять их такими, какие они есть, и продолжать двигаться к достижению нужного результата. Вот что по-настоящему обезвреживает демонов.

Жизнь — это то, что происходит с вами, пока вы строите другие планы.

Джон Леннон

Насколько плохо все может сложиться? Можете ли вы с этим справиться? Что ж, тогда, вероятно, вам и не придется объявлять войну неродившимся демонам.

Кстати...

- Существует ли вероятность негативного развития событий, которую вам нужно учитывать в своей работе или личной жизни? Можно ли применить в решении этой проблемы «условное мышление», которое помогло бы вам уже сейчас? Каким в данном случае должен быть ваш следующий шаг?
- Что вы больше всего боитесь потерять? Удерживает ли вас этот страх в заложниках, мешая получить то, чего вы по-настоящему хотите?

46. Чем шире ваш горизонт, тем более плавным будет движение

У людей, которые смотрят на то, чем занимаются, немного сверху, все получается особенно изящно. Я бы сказал так: чем дальше место, в которое вы стремитесь, тем больше вариантов попасть туда вы видите и тем более расслабленно и легко можно корректировать курс. Считается, что начинающие водители делают много резких движений рулем. На самом деле они делают плавные движения, но пока что имеют очень узкий горизонт.

Ритм вещей

В последнее время я много думаю о ритме событий. Я узнал массу интересных вещей о циклах, которые мы сами себе установили, и о том, насколько удобно создавать и поддерживать определенный ритм. Еженедельные совещания, послеобеденные прогулки в саду, утренняя газета, ежегодное стратегическое планирование, ежедневные медитации и так далее. Ритм — это в конечном счете усилия, которые я всегда предпринимаю при выполнении задачи; люди, с которыми я регулярно встречаюсь; рестораны, которые я постоянно выбираю. И наконец, частота, с которой пишу свои эссе.

Прекрасно, если мы можем выработать привычный стандарт поведения, приносящего нам пользу. В таком случае нет

необходимости заботиться о создании контекста; мы просто хотим быть в уже существующем контексте и автоматически получать вознаграждение. Но так продолжается до тех пор, пока это вознаграждение не становится исчезающе малым относительно некогда инвестированной в его получение энергии. И вот тогда мы ступаем на зыбкую почву. Слишком часто мы не замечаем, что реальность нашей жизни уже изменилась, а форма и содержание остались прежними. Мы продолжаем делать то, что делали раньше, но уже как-то бесчувственно.

Что-то поменялось. И чаще всего в этот момент мы еще не знаем, что именно. Мы больше не хотим встречаться со своими старыми друзьями. Коллеги откровенно игнорируют наши регулярные совещания, да и мы ненавидим их, ведь появилась масса, казалось бы, более важных вещей. Некогда любимый ресторан уже не кажется таким замечательным. А ежегодная новогодняя вечеринка становится просто очередным делом, которое приходится выполнять.

Когда ситуация достигает определенного уровня «окаменения», мы начинаем чувствовать внутреннее сопротивление и отворачиваемся от тех вещей, которыми когда-то занимались с энтузиазмом. А ведь все так прекрасно начиналось: у нас была масса таких отличных идей, мы получали огромное количество положительных эмоций! Наверное, дело в том, что мы стали ленивыми, старыми или просто скучными?

Постоянство в жизни создается упрощением намерений.

Уильям Брайтуэйт

Может, и так. *А может*, для того чтобы работа выполнялась по-настоящему хорошо, ее форма и содержание должны все время меняться, оставаясь важными и органичными. Ваш внутренний механизм управления должен подсказать, что пришло время начинать движение. А уж потом только от вас зависит, станете ли вы откладывать это дело и всячески увиливать от

его выполнения или интуитивно поймете необходимость изменений, чтобы продолжать «следовать за мячом».

Готовы ли вы принять такие формы проявления новой реальности и, глубоко вздохнув, отказаться от привычных ритуалов, комфортно укоренившихся в вашем сознании? Готовы ли вы принести их в жертву? В вашей жизни существует какое-либо регулярное занятие, которое уже давно не дарит вам воодушевления? Или как минимум вы уже не ощущаете от его выполнения той радости, которую чувствовали в первый раз? Готовы ли вы честно ответить на вопрос, зачем этим занимаетесь, и перейти к следующему этапу самовыражения, который может заключаться в полном отказе от старого, доброго и проверенного?

Нас может «пробудить» только что-то живое, важное, динамичное, растущее и меняющееся — как по форме, так и по содержанию. Мы чувствуем энергию и создаем соответствующий ей ритм во времени. Но, желая действовать осознанно, мы обязаны отказаться от той прогрессирующей летаргии, в которую погрузились. Мы должны быть готовы потерять что-то, казавшееся некогда хорошим, во имя сохранения верного курса.

Один мой друг однажды сказал: «Нет грешным покоя, и благочестивым он не нужен». По-другому это можно было бы сформулировать так: если вы сохраняете настрой на реальное движение вперед, вам, скорее всего, приходится отказываться от того, что раньше удачно работало, в пользу того неизвестного, в чем вы пока не уверены. Но вы делаете это. «Грешные» слишком долго ждут жертвы, преображения и воскресения в новой форме. В это время компания всплывает животом вверх, организация теряет своих членов, страсть навсегда покидает вас. Вы лезли из кожи вон, готовя вечеринку, но никто на нее не пришел. «Благочестивые» же весьма комфортно чувствуют себя в обстановке творческого дискомфорта. Им неуютно, когда нет искры, когда вокруг царит засуха, когда нет состояния потока. Они следуют своей интуиции, учатся распознавать новое и слышать его.

Мы действуем так, словно комфорт и роскошь являются главными требованиями к жизни, в то время как все, что нам нужно для счастья, — это энтузиазм по отношению к чему-либо.

Чарльз Кингсли

Лучшие из них могут испытывать чувство, схожее с тем ощущением ужаса, неловкости, беззащитности, с которым неопытная парочка делает свой первый шаг на танцпол. Они признают, что танец может не получиться, и тогда им придется начать сначала. Зато это так романтично.

Кстати...

- От чтения каких журналов вы могли бы отказаться? Какие новые журналы вы хотели бы начать читать?
- Какие вещи вы продолжаете делать, хотя знаете, что «страсть ушла»? Чем бы вы могли заняться вместо этого?
- Если вы действительно сфокусированы на общей картине своей жизни, подумайте, какие занятия вы могли бы счесть увлекательными?
- Когда вы в последний раз делали что-то по-настоящему неожиданное для самого себя? Не пора ли повторить эксперимент?

47. Замедляясь, вы ускоряетесь

Фокусируясь только на физическом уровне своих действий, вы редко получаете достаточное количество времени и энергии для того, чтобы выполнить все задуманное, поскольку приходится постоянно отвлекаться, расслабляться и менять фокус. Торопясь, вы можете стать «близорукими», а энергия просто иссякнет раньше времени. Четко сформулируйте свое желание,стройте его в общий мировой порядок и поверьте в то, что оно исполнится в нужное время, когда необходимые для этого методы, процессы и ресурсы сложатся в единую масштабную схему. Немного остыньте, а потом позвольте себе сыграть свою лучшую игру.

Должен ли бурлить горшочек?

Много лет назад, занимаясь карате, я почувствовал, что иногда останавливаюсь в своем развитии: как бы напряженно и непрерывно я ни оттачивал навыки, результаты не становились лучше. Это очень огорчало, ведь я хорошо помнил то время, когда с гораздо меньшими усилиями покорял новые высоты. Почему же сейчас я нисколько не продвигаюсь вперед, хотя тружусь так напряженно? Может, нужно работать еще больше?

Мутная вода отстоится и станет прозрачной.

Китайская пословица

В таких случаях тренер обычно предлагал мне остановиться — совсем. Перестать работать. Стать овощем. Ничего не делать несколько дней, иногда даже недель.

И происходила естественная перезагрузка, всякий раз просто-таки взрывавшая мозг. После этого все получалось — спокойнее, изящнее, мягче, легче. Иногда в новом ритме, с нового уровня, с малозаметными, но важными улучшениями стиля, мастерства, скорости, фокуса, силы. Ух ты!

Мы учимся, творим и растем на многих уровнях, и наш сознательный уровень является, возможно, наименее глубоким из них. Осознаваемый нами фокус представляется мне режиссером, который управляет ходом спектакля прямо на моих глазах. Но кипящая в горшочке непостижимая, сложная химическая субстанция наших действий, решений, возможностей и способностей — о, вот она, настоящая тайна.

Ничто не может быть так полезно человеку, как установка никуда не спешить.

Генри Дэвид Торо

Чтобы было легче действовать быстро, попробуйте замедлить темп.

Лили Томлин

Будьте терпеливы. Терпение — это еще и подготовка. Это действие, предваряющее действие.

Ноа бен Ши

Доверяйте происходящим в вас процессам. Доверяйте невидимой формуле, которая работает сама по себе, обеспечивая ускорение и замедление всеми неподвластными вам способами. Правильный ритм — это все. Не подстегивайте себя, иначе можете сбиться с него.

На что из дел, которые кажутся пустой тратой сил, у вас вечно не хватает времени, хотя вы знаете, что пришло время это сделать? Погулять в саду? Пообедать с приятелем? Уйти всей командой из офиса и просто «зависнуть» где-то вместе? Побегать по лужайке с детьми, стреляя из лазерных пистолетов? Набраться терпения и забыть о занятиях живописью до тех пор, пока желание рисовать не станет нестерпимым?

Расслабьтесь. Чтобы переключить передачу, нужно выжать сцепление. Вам придется отпустить себя, чтобы перейти на более высокий уровень. Тот момент, когда вы меньше всего готовы замедлить ход, вероятно, и является самым благоприятным для того, чтобы сделать это — и расслабиться по-настоящему.

Кстати...

- Что вы могли бы сделать сегодня из тех дел, на которые, как вы знаете, обычно у вас нет времени?
- В каких сферах своей жизни и работы вы могли бы сбавить обороты, чтобы передохнуть?
- Когда в последний раз вы абсолютно ничего не делали?

48. У вас нет времени ни на один проект

У вас нет времени ни на один проект, потому что на самом деле вы не можете выполнить его целиком, занимаясь только отдельными этапами этого проекта. Сделайте последовательно, одно за другим, нужное количество действий — и задуманное сложится в единую картину: налоги уплачены, компания продана, вечеринка в честь дня рождения Сюзан организована. Но вы не «выполнили» это все. Все упомянутые результаты стали следствием множества сделанных вами небольших физических, видимых шагов, благодаря которым в мире возникла еще одна — ваша — целостная картинка. Вот что значит «выполнить проект». Поскольку люди часто не хотят или не могут доводить проекты до стадии следующих конкретных шагов, ощущение нехватки времени на выполнение проекта препятствует любому продвижению к результату. Многие критические дела, «зависшие» в определенный момент, могут сдвинуться с мертвой точки только в результате следующего действия, на которое чаще всего требуется не более двух минут, при условии, что вы правильно определите суть этих шагов.

Сладкоголосые сирены долгосрочных проектов

Скажите честно, избегаете ли вы действий в рамках долгосрочных проектов, потому что это долгосрочные проекты?

Обучая специалистов и руководителей высшего звена, мы часто сталкиваемся с проектами и целями, которые они называют долгосрочными. Знаете, все эти задачи — из разряда «ре-структурировать департамент», «создать группу по разработке

стратегии» и «создать стратегию инвестиций в личное развитие». Когда я спрашиваю: «Какое следующее действие должно быть выполнено для реализации этого проекта?» — чаще всего оказывается, что оно не определено. И, как-то робко защищаясь, люди оправдывают отсутствие конкретных шагов примерно такими словами: «Ну, знаете, на самом деле это же долгосрочный проект!...»

Есть почти незаметная, но очень важная разница между проектом, рассчитанным на долгосрочную перспективу, и тем, что попадает в категорию «Когда-нибудь / может быть». Если смешать эти два понятия, может получиться, что проект — это незавершенное дело, которое будет завершено как можно скорее, если, конечно, получится. «Как можно скорее» может занять у вас целых семь лет — и все равно это будет «Как можно скорее». А если ваш проект относится к разряду незавершенных дел, которые должны быть завершены, не ждите прогресса, пока не определите следующее действие. Если же следующего физического, видимого шага не предвидится, категория «Как можно скорее» превращается в приговор: «Никогда».

Расстояние — ничто; труден только первый шаг.

Мадам дю Деффан

Великий французский маршал Льети как-то попросил садовника посадить дерево. Тот возразил, что дерево растет медленно и может не достичь зрелости даже через сто лет. Маршал ответил: «В таком случае нельзя терять ни минуты, посадите его сегодня же!»

Джон Кеннеди

И неважно, насколько далека цель, поскольку всегда есть то, что можно сделать для ее достижения немедленно, если вы искренни в желании достичь этой цели. Проект «Высадиться на Марс» может начинаться с чего-нибудь вроде «Позвонить Фреду насчет проекта бюджета полета на Марс», что может быть

выполнено так же быстро и легко, как любое другое действие в вашем основном списке дел.

Одним из лучших способов откладывать дела на потом и терять мотивацию становится стремление придумывать масштабные цели, которые интерпретируются как долгосрочные. Едва сформулировав эти цели и определив такого рода проекты, мы начинаем испытывать самодовольство и поздравлять себя, словно уже успешно реализовали намеченное. Мы же «взяли на себя обязательства»! Но при этом стремление закончить незавершенные дела начинает исчезать буквально на глазах. Краткосрочные промежуточные результаты в долгосрочных проектах являются критически важным мотивирующим фактором, и понятные следующие шаги, которые могут быть сделаны в течение нескольких часов или дней, только подстегивают вдохновение.

Совершенно нормально внести ту или иную задачу в свой список «Когда-нибудь / может быть» (в моем, например, сейчас свыше сотни пунктов). Только будьте честны с самим собой в том, где этой задаче следует находиться — здесь или в списке реальных проектов. И помните, что любой реальный проект, долгосрочный или нет, требует следующего действия — это и обеспечивает нам ощущение внутренней гармонии. Если вы не предусмотрели и не запланировали это действие, проект по определению перейдет в разряд «Когда-нибудь / может быть».

А вот долгосрочный проект означает, что необходимо как можно скорее сделать много действий — одно за другим.

Кстати...

- Какие самые долгосрочные проекты и цели вы имеете? Вы уже определили свои следующие действия по их реализации?
- Какой проект вы хотели бы выполнить, но не располагаете для этого свободным временем? Если бы вам пришлось им заняться, каким стало бы следующее действие?

49. Мелочи, если делать их постоянно, дают огромный эффект

Настоящие перемены происходят не по мановению волшебной палочки, а вследствие постоянной работы на определенном новом уровне взаимодействия. Автоматическое инвестирование небольшой доли вашего дохода, еженедельное посещение полезных занятий, последовательное обсуждение событий собственной жизни с сотрудниками или близкими, ежевечерние размышления или регулярные медитации — вот ключи к значительному прогрессу.

Критические 20 процентов

Один наш клиент — высокопоставленный и сведущий в вопросах управления руководитель — недавно весьма интересно отозвался о наших методах обработки потока задач. Он сказал так: «Ваши приемы помогают наработать те самые критические двадцать процентов. Ведь люди никогда даже не пытаются охватить и выполнить двести процентов возможного. Они обычно берут на себя ровно столько, чтобы позволить себе недотягивать до собственного “потолка” примерно десять процентов. Двигаясь с таким отставанием, вы чувствуете себя гадко. С другой стороны, если превысить планку на ту же десятипроцентную величину, все меняется, весь мир оказывается у ваших ног. А ведь разница между этими диаметрально противоположными состояниями — всего двадцать процентов. Но чтобы преодолеть

ее, нужно совершить поистине квантовый скачок. И простые, базовые приемы ваших методик помогают в этом, что говорит об их основательности».

Тот, кто не интересуется малым, ошибется в своем интересе к большому.

Джон Раскин

В конце концов разница возникает благодаря вниманию к деталям. Это два лишних шага влево, сделанных центральным защитником на поле, это память продавца на имена клиентов, это звонок вашего любимого человека, это хорошо вычищенное оружие солдата. Такие вещи отделяют победителей от проигравших, мужчин — от мальчиков и очень часто — живых от мертвых.

Дэвид Нунан

Я никогда раньше даже не анализировал свою методику в таком ключе, а ведь это правда. Слова нашего клиента подчеркивают полезность определения приоритетных проектов, принятия решения о том, какие именно действия должны быть следующими, а также ответственного и тщательного их выполнения. Речь не идет о новых навыках или ином поведении. Просто эти вещи со временем становятся основными, а не второстепенными — и человек учится отвечать за самые приземленные моменты своей личной жизни и работы последовательно, по мере того как сталкивается с их проявлениями.

Разница между триумфальным скольжением по гребню волны и состоянием, когда эта волна с головой захлестнула вас, поистине огромна. Но предпосылки для возникновения этой разницы гораздо меньше, чем вы думаете.

Удивительно, но, если постоянно понемногу делать что-то не так, негативные последствия окажутся не менее значительными. Привычное самоуничижительное обращение к себе может казаться шуткой и ерундой, но гарантированно приводит

к понижению самооценки и результативности в целом. Мелочь, если ее оставить без присмотра, способна породить огромные проблемы.

С другой стороны, даже незначительные, но позитивные действия, регулярно совершаемые нами, являются прекрасным фундаментом для появления больших положительных результатов.

Кстати...

- Вспомните о каком-либо важном положительном событии, которое навсегда изменило вашу жизнь. Какие ваши малозаметные действия вызвали его и/или позволили ему произойти?
- Какое незначительное действие, став регулярно выполняемым, потенциально могло бы оказать огромное влияние на вашу жизнь?

50. Не узнаешь, пока не сделаешь

Обретение истинного знания требует сознательных усилий. Если вы ожидаете постичь тайну еще до того, как что-то начнете делать, скорее всего, ничего не произойдет. Но если вы, будучи преисполнены веры, приведете в движение тело, душу и разум, возникнут такие мысли, которые не посетят вас ни при каких иных условиях.

Кто интересуется продуктивностью?
(На самом деле интересуется?)

Нас часто спрашивают: «Как убедить окружающих принять на вооружение ваш способ приводить дела в порядок? Он так прост и логичен, он мог бы сделать нашу жизнь, работу и взаимоотношения намного понятнее!» Часто эти слова сопровождаются невысказанным огорчением: «Слушайте, я же вижу ценность использования этого метода — а почему *они* не видят?!»

Знание должно приходить через действие; вы не можете проверить воображаемое, не сделав попытку.

Софокл

Почему некоторые люди на лету схватывают нашу методику повышения продуктивности, а другие — нет? Почему суть

принципов продуктивности одинаково понятна и четырнадцатилетнему школьнику, и генеральному директору, и менеджеру среднего звена, и домохозяйке? И почему одни менеджеры, генеральные директора и домохозяйки проникаются ими, а другие — нет?

После двадцати с лишним лет карьеры я могу назвать только один общий знаменатель, объединяющий людей и организации, которые внедрили нашу методику: они обладают сильным внутренним импульсом к движению вперед. Это не пустопорожнее теоретическое «стремление совершенствоваться», а реальное глубоко укоренившееся желание двигаться в сторону лучшего будущего для себя или как минимум для того, за что они чувствуют личную ответственность. Вот почему они — такие разные и такие схожие — одинаково сильно интересуются тем, чему мы учим. Степень их готовности к тому, чтобы делать что-то легче, быстрее и лучше, может очень сильно отличаться.

Ни в чем так не раскрываешься, как в движении.

Марта Грэм

Человек, который осмеливается потерять хотя бы час времени, не знает цену жизни.

Чарльз Дарвин

В этом заключается вечный парадокс: люди, которые меньше всего нуждаются в том, что мы делаем, пользуются этим в наибольшей степени. Почему? Потому что они уже сели за руль и начали движение. Если вы лишены уверенности в том, что сами контролируете все происходящее с вами, вы даже не станете рассматривать возможные способы оптимизации управления своей жизнью. Не подталкивая себя вперед — хотя бы изредка, — вы лишаетесь оснований делать что-то «легче, быстрее, лучше», даже если сталкиваетесь с такой возможностью лицом к лицу.

Вот простая, хотя и не совсем очевидная правда о повышении продуктивности: пока вы не определитесь с тем местом, куда хотите попасть (повысив качество своего опыта в процессе движения), вы, скорее всего, не станете тратить энергию на исследование способов привести свои дела в порядок. И еще придется признать, что необходимо будет изменить свое поведение. Если же вы действительно заинтересованы в чем-то, при этом терпеть не можете напрасно тратить ресурсы и подвергаться неоправданному стрессу, вы как минимум получите возможность изучить новые для вас практические методы, доказавшие свою эффективность.

Команды гонок «Формула-1» тратят тысячи часов и миллионы долларов, проверяя и внедряя самые современные процедуры и методики, которые могут обеспечить им преимущество в доли секунды. Но если образ гонки не близок вам, если вас не беспокоит, насколько хорошо вы делаете свое дело, если вы не нуждаетесь в снятии стресса, тогда инвестиции подобного рода, очевидно, станут для вас пустой тратой времени и ресурсов. Действия, направленные на освобождение от обузы, сами покажутся обузой. Изучение и совершенствование бизнес-процессов не всегда является главным стратегическим фокусом тех людей, которые добиваются наилучших результатов, но их антенны всегда настроены на поиск таких возможностей.

Я не думаю, что необходимость — мать изобретательности; изобретательность, по моему мнению, возникает напрямую из праздности, возможно, даже из лени. Чтобы помочь избежать неприятностей.

Агата Кристи

Так что не стоит огорчаться, если никто в вашем окружении не будет постоянно задаваться вопросами «Какой результат вы хотите получить?» и «Каким должно стать ваше следующее действие?» Спрячьте удивление, если ваша супруга, начальник,

помощник или сын-подросток не проявят готовности к фиксированию всех своих обязательств и управлению ими. Конечно, какими-то здоровыми идеями вы с ними вправе поделиться, но многие после этого будут считать вас настоящим марсианином.

Цель нашей работы состоит в том, чтобы описанный мной мыслительный процесс однажды был смоделирован и внедрен в систему образования — вплоть до работы с учениками самого младшего возраста. Возможно, тогда этот метод станет стандартным для большинства людей и мы все начнем заниматься более интересными задачами и исследовать более привлекательные возможности. Пока же мы получаем огромное удовлетворение, поддерживая хоть чем-то тех людей, которые еще не готовы в полной мере применить нашу методику к своей жизни.

Кстати...

- Как вы полагаете, до какой степени должно отличаться ваше положение от нынешнего через полтора года? Вы хотели бы, чтобы эти изменения прошли как можно легче?
- Как вы считаете, насколько могут быть улучшены используемые вами в повседневной жизни системы, процессы или подходы?

51. Легче двигаться, когда вы уже в движении

Занимаясь карате, вы быстро узнаете, что во время спарринга с противником нельзя останавливаться ни на секунду. Гораздо легче отреагировать, сделав быстрое и точное движение, если вы уже двигаетесь, пусть и в противоположном направлении. Начало движения требует более существенных усилий, чем его корректировка. Когда вы активно и постоянно вовлечены во все стороны своей жизни, перемены даются легче, а дела завершаются успехом.

Теряете ориентацию? Встаньте к штурвалу!

Когда у меня появилась собственная яхта, один старый шкипер поделился со мной ценным советом: «Если видите, что кого-то вот-вот окончательно укачает, поставьте его к штурвалу». Лучший способ избежать приступов тошноты — фокусироваться на линии горизонта. А еще лучше — сесть за руль. Я не знаю ни одного случая, когда укачивало бы самого водителя автомобиля. По-настоящему принимая на себя ответственность за управление любым транспортным средством, вы открываете доступ к новым возможностям собственного вестибулярного аппарата.

Река так умиротворяюще действует на людей, потому что она не испытывает сомнений. Река уверена в правильности своего направления и не желает иного устья.

Хэл Бойл

Начав использовать методы сбора, обработки, организации всех своих задач и интуитивного управления ими, вы почувствуете себя намного лучше. И основной причиной таких позитивных изменений станет не уменьшение количества дел, а то, что этот выбор автоматически вернет вас за руль вашей собственной жизни, в центр вашего мира. Вы станете причиной, прекратив быть следствием.

Корень проблемы не в перегрузке и не в чрезмерных обязательствах, хотя они, похоже, и провоцируют столь высокий уровень стресса. На самом деле вы много раз выходили победителем из таких ситуаций, где все было против вас, где вы, казалось бы, не имели ни единого шанса. Чтобы стало совсем ясно, что я имею в виду, попробуйте в одиночку управлять яхтой в открытом море — или хотя бы выбираться из постели в определенные дни.

Управляй бизнесом — или он будет управлять тобой.

Бенджамин Франклин

Если землетрясение застало вас в движении на одноколесном велосипеде с включенными бензопилами в обеих руках, единственным способом выжить для вас станет попытка зафиксировать все, что можно зафиксировать, чтобы управиться с тем, что зафиксировать нельзя.

Стивен Чекуин

Тревога растет, когда вы начинаете отпускать «внутренние поводья» и перестаете управлять собственной энергией. Действительно, мы все находимся во власти явлений, значительно

превосходящих наши силы, но в какой-то момент должны понять: игра заключается в том, чтобы перестать упорствовать, уступить этим явлениям и пойти на сотрудничество с ними. Такое решение высвобождает позитивную, точно направленную энергию и не имеет ничего общего с ощущениями жертвы, раздавленной многочисленными тяжелыми жизненными обстоятельствами.

Попытка избежать вещей, требующих вашего внимания, напоминает усилия по предотвращению качки в открытом море. А вот ответы на вопросы «Каков желаемый результат?» и «Каким будет следующее действие?» — даже если речь идет о наличии бумаги на вашем столе — снова ставят вас к штурвалу.

Кстати...

- Можете ли вы сделать что-то по-настоящему хорошее в ситуации, когда вообще не знаете, чем заняться?

52. Величайший успех обычно приходит в результате крупной неудачи

Ракеты и космические корабли большую часть времени летят, отклонившись от курса. И достигают своей цели только благодаря его постоянным корректировкам. В самом начале игры ошибки неизбежны. Не спешите отступать. Играйте, если можете выиграть, и проигрывайте столько, сколько нужно, чтобы добиться успеха.

Год правильного выбора

Один из самых ярких моментов просветления я пережил совсем недавно, когда осознал, что правильнее измерять достигнутый мной как человеческим существом прогресс не какими-то определенными успехами или неудачами, а процентом ситуаций правильно сделанного выбора.

Талант есть у тысяч людей. С тем же успехом я мог бы поздравлять вас с наличием глаз на вашем лице. Важно только одно: насколько ваш талант жизнеспособен?

Ноэль Ковард

Я решил, что следующий год будет для меня «годом правильного выбора», и надеюсь, что каждый последующий — тоже. Я буду поступать правильно. Ведь часто бывает, что я решаю совершить какое-то действие, хотя чувствую, что поступаю не-

правильно. Пытаюсь оказать кому-то услугу, не имея на это времени. Мечтаю заняться стратегией, а не увлекаться пустой возней. Сфокусироваться на чем-то креативном и вдохновляющем, вместо того чтобы отдавать предпочтение бессмысленным делам. Научиться быть скромным, а не расточительным. Или лучше так — расточительным, а не скромным?

Однажды я прочел, что каждый день голову среднестатистического человека посещает в среднем пятьдесят тысяч мыслей (и как это умудрились подсчитать?!). Неважно, сколько их на самом деле, но каждая из них предоставляет возможность выбора предмета размышлений. Или как минимум выбора, продолжать ли думать об этом. Как можно, к примеру, винить себя за такую мысль: «А что если я попаду под автобус?» Вопрос не в том, что она возникла, а в том, продолжу ли я фокусироваться на ней?

Все мы в некотором смысле готовимся к выпускному балу. Но многие из нас забывают, что где-то на пути к нему мы должны научиться танцевать.

Алан Харрингтон

Нацеливайтесь на успех, а не на совершенство. Никогда не лишайте себя права на ошибку, иначе потеряете возможность узнавать новое и жить, двигаясь вперед. Помните, что за совершенством всегда прячется страх. Встречайтесь со своими страхами лицом к лицу и позволяйте себе человеческое; как ни парадоксально, это может сделать вас намного более счастливым и продуктивным.

Дэвид Бернс

Я знаю, что не всегда мой выбор будет лучшим. И каждый раз в таком случае я буду иметь отличную возможность называть себя самым большим тупицей в мире, недостойным в этой жизни ничего хорошего. Я много раз делал такой неверный самоограничивающий выбор. Мы вообще часто имеем дурную привычку помещать себя в сектор неудачи на собственной

шкале «победа/поражение». Замахиваемся, но не попадаем по мячу — а потом бьем себя по рукам за то, что неидеально играем в бейсбол. И выходим из игры.

С некоторыми из клиентов мы потратили много времени, выработывая навыки эффективной деятельности. Но они чувствовали вину за то, что не могли научиться «как следует поддерживать процесс». Поскольку наши методы очень просты и основаны на здравом смысле, люди думают, что могут овладеть всеми приемами мгновенно, после чего освоенное автоматически станет их постоянной привычкой, уклониться от которой будет просто невозможно. Поэтому, единожды поскользнувшись, они чувствуют себя так, словно весь достигнутый ими прогресс в отношении увеличения продуктивности пошел прахом. «Если я не могу даже такую простую вещь сделать сразу, зачем вообще пытаться?»

Много лет назад мой великолепный тренер по гольфу сказал: «Не переживай по поводу количества своих очков или мячей, закотившихся в воду. Просто знай, что каждый раз, вступая в игру, ты обязательно сделаешь несколько отличных ударов!» Хороший совет. Так что в этом году я сделаю как минимум на несколько отличных ударов больше, чем в прошлом. Такое отношение к жизни позволяет мне оставаться в игре и совершенствоваться в ней.

Закончив чтение этой книги, выберите сами, на чем именно нужно фокусироваться и что делать дальше. Сделайте свой ход. Все может сложиться по-настоящему удачно. А если нет — не волнуйтесь. У вас еще появится масса чудесных шансов до того момента, когда придет пора отправляться в постель.

Кстати...

- Назовите три игры, в которые вы стали играть лучше. Какая еще игра вас привлекает?
- Совершали ли вы недавно какую-нибудь серьезную ошибку?

Напоминание о главном, или Здравый смысл не все считают здоровым

Готовность ко всему требует от каждого из нас умения приводить свои дела в порядок, эффективно и эффектно. Для этого нужно определить, каким должен быть результат дела, и решить, что именно должно происходить в процессе его выполнения. Но реальный объем и сложность всего, с чем мы сталкиваемся в этой жизни, так велики и разнообразны, что становится понятно: нам крайне необходимо и полезно иметь некоторые инструкции, выполнение которых оберегает нас от неожиданностей и дает гарантию, что наших рук и душевных сил хватит на все. Ниже приведены самые действенные практические приемы, суть которых более подробно раскрывается в книге «Как привести дела в порядок: Искусство продуктивности без стресса», о которой я упоминал в самом начале.

Пять уровней мастерского управления потоками работ

Это руководство по обеспечению «горизонтального» контроля. Оно посвящено тому, как правильно зафиксировать все ваши дела, точно идентифицировать их и успешно управлять ими. Стадии 2 и 3 подробнее раскрываются в схеме обработки и организации потока работ. Более того, схема — отличный инструмент, который можно держать перед собой на рабочем месте до тех пор, пока процедура не станет для вас совершенно привычной.

1. Сбор

- Собирайте все, что привлекает ваше внимание, во внешние «резервуары», защищенные от «протечек» (корзины для входящих документов, электронную почту, блокноты, носители для записи голосовой почты и так далее). Освободите тем самым свою «оперативную память».
- Таких «резервуаров» должно быть как можно меньше, но при этом все же достаточно.
- Регулярно очищайте их, обрабатывая и организуя все содержимое (подробнее — в следующем разделе).

2. Обработка

- Обрабатывайте содержимое «резервуаров» (принимайте решения по поводу собранных элементов исходных данных).

- Если тот или иной элемент исходных данных не имеет практического значения, удалите его, отложите (если он пригодится в будущем) или сохраните (для информации).
- Если элемент исходных данных имеет практическое значение, решите, какое следующее действие вы выполните сразу (если оно займет меньше двух минут): делегируете его (список «В ожидании») или отложите (список напоминаний о действиях или папка «Действия»). Если для завершения дела требуется более одного действия, определите свое обязательство как проект (список напоминаний о проектах).

3. Организация

- Сгруппируйте результаты обработки исходных данных, отнеся их к категориям, в которых данные будет легко найти в любой момент. Четыре основные категории, подразумевающие ваши действия, таковы:
 - «Проекты» (проекты, которые вы обязаны завершить);
 - «Календарь» (действия, которые должны произойти в определенный день или установленное время);
 - «Следующие действия» (действия, которые должны быть выполнены как можно скорее);
 - «В ожидании» (прочие проекты и действия, которые предполагается выполнить и которые вызывают ваше беспокойство).
- Добавьте к этим спискам — если это облегчит их использование — подкатегории («Звонки», «Командировки», «Дома», «За компьютером» и так далее).
- Добавьте списки долгосрочных целей и ценностей, которые влияют на вашу жизнь.

- Добавьте материалы, которые могут быть полезными (служебные обязанности, список триггеров* событий, организационные диаграммы и так далее).
- Поддерживайте в актуальном состоянии систему файлов со справочной информацией и материалами, которые не требуют немедленных действий, но могут пригодиться впоследствии.
- Поддерживайте в актуальном состоянии систему возможного переноса действий на более поздние даты (список «Когда-нибудь / может быть», календарь, напоминания).
- Поддерживайте в актуальном состоянии систему вспомогательной информации по проектам (она может храниться в системе файлов со справочной информацией или отдельно).

4. Ревизия

- Проводите ежедневную ревизию календаря и списков действий (или по мере возникновения возможности выполнить какое-либо из внесенных в них дел).
- Проводите тщательную еженедельную ревизию системы, чтобы актуализировать и обновить ее данные; поддерживайте и по возможности улучшайте ее (подробнее — в разделе «Еженедельная ревизия»).
- Проводите ревизию списков долгосрочных целей, ценностей и видения так часто, чтобы список проектов всегда оставался полным и актуальным.

5. Выполнение

- Выбирайте действия, отталкиваясь от собственных возможностей (контекст) и приоритетов. Учитывайте при этом, каким количеством времени и энергии вы располагаете.

* Логическая схема с положительной обратной связью, элементарная ячейка оперативной памяти, состоящая из различных логических элементов.
Прим. ред.

- Оставайтесь гибкими, поддерживайте в актуальном состоянии систему напоминаний о действиях «для всей жизни» и доверяйте своей интуиции, принимая решения.
- Регулярно и последовательно фокусируйтесь на приоритетах, чтобы быть уверенными в правильности интуитивно принятых решений («Почему сделать X лучше, чем Y?»). «Навешивайте» свои обязательства и проводите их перенастройку через различные интервалы времени для разных уровней работы и личной жизни:
 - на взлетной дорожке — текущие действия (ежедневно);
 - 10 000 футов — текущие проекты (еженедельно);
 - 20 000 футов — текущие обязанности (ежемесячно);
 - 30 000 футов — цели на один-два года (ежеквартально);
 - 40 000 футов — цели на три-пять лет (ежегодно);
 - 50 000 футов и выше — карьера, предназначение, образ жизни (ежегодно или реже).

Схема обработки и организации потока работ



Модель естественного планирования

Эта модель основана на естественном методе планирования, который используется нашим разумом. Она обеспечивает «вертикальный» контроль, то есть наиболее эффективный способ обдумать какой-то один определенный проект или ситуацию. После того как вы идентифицировали все свои проекты, может потребоваться более детальная фокусировка на одном или нескольких уровнях, чтобы вы могли быть уверенными в результате.

1. Предназначение / Руководящие принципы

- Зачем это делается? Что является истинной целью этого дела?
- Каких ключевых стандартов нужно придерживаться, принимая решения по проекту и выполняя его? По каким правилам мы играем?
- Какие цели и принципы являются руководящими критериями для принятия решений по проекту.

2. Миссия / Видение / Цель / Успешный результат

- Как будет выглядеть результат проекта в случае его полного успеха? Откуда я это знаю?
- Что этот успех будет означать для каждой из заинтересованных сторон?

3. Мозговой штурм

- Какие мысли вызывает у меня данный проект? Какова реальная картина ситуации?
- Какой информацией я владею? Чего не знаю? Что следует иметь в виду? Что мной еще не обдуманно? И так далее.
- Как я могу сохранить открытость, непредвзятость, избегая критического анализа?
- Как я могу сохранить возможность в любой момент видеть проект с разных сторон?

4. Организация

- Идентифицируйте компоненты (подпроекты), их последовательность и/или приоритеты.
- Создайте схемы, списки или организационные диаграммы, необходимые для ревизии и контроля.

5. Следующие действия

- Определите следующие действия для каждого независимого компонента. (Что необходимо делать дальше? Кто этим займется?)
- Определите следующее действие в случае, если требуется больше усилий по планированию.

При необходимости переместите фокус проекта на другой уровень:

- если ваш проект нуждается в большей ясности, повысьте уровень собственного фокуса (например, вернитесь от действий к планам, от планов — к «мозговому штурму», от видения — к цели);
- если ваш проект нуждается в быстром выполнении, понизьте уровень собственного фокуса (например, перейдите от видения к «мозговому штурму», от планов — к действиям).

Сколько должно продолжаться планирование?

- Если ваш ум уже освободился от проекта, значит, можно завершить процесс планирования. Если разум все еще занят им, продолжайте применять модель планирования, пока не добьетесь полной ясности.

Еженедельная ревизия

Первая трудность заключается в практическом внедрении наших моделей, а вторая — в поддержании их в активном и функциональном состоянии. В данном разделе вы найдете главный ключ к достижению более расслабленного и продуктивного образа жизни и стиля работы. Старт этого процесса поможет вам раскрыть потенциал собственного ориентированного на исполнение «командоцентричного» мышления и повысить уверенность в своих силах. Наиболее эффективным этот процесс становится, если его проводят каждые семь дней.

Неразобранные бумаги

- Собирайте все клочки бумаги, визитки, чеки и прочие документы. Складывайте их в корзину для входящих документов с целью дальнейшей обработки.

Обрабатывайте свои заметки

- Просматривайте все свои записки, заметки, записи, примечания, сделанные на ходу, в поездке или во время совещаний. Принимайте своевременные решения о том, к каким пунктам списков действий, проектов, «В ожидании» и так далее их можно отнести.

Освободите голову

- Зафиксируйте в письменном виде (в соответствующих категориях) все новые проекты, действия, дела из списков «В ожидании», «Когда-нибудь / может быть» и так далее, которые не зафиксировали раньше.

Проанализируйте списки действий

- Отметьте выполненные действия. Проверьте, какие напоминания о следующих действиях должны быть созданы.

Проанализируйте список «В ожидании»

- Запишите необходимые действия, требующие соответствующих напоминаний. Вычеркните действия, на которые уже получена реакция.

Проверьте списки проектов (и более крупных задач)

- Последовательно оцените статус проектов, целей и крупных задач. Убедитесь в том, что для каждого дела из этого списка определено хотя бы одно следующее действие. Просмотрите сопутствующие материалы — что-то в них с большой долей вероятности поможет вам спланировать новые действия, привести к завершению проектов или появлению элементов списка «В ожидании».

Просмотрите прошлые данные календаря

- Внимательно изучите прошедшие дни в календаре, чтобы выявить действия, которые не были выполнены, и найти актуальные дела, требующие немедленного внимания. Перенесите их в активную часть календаря.

Просмотрите будущие данные календаря

- Изучите в своем календаре грядущие события — близкие и далекие. Зафиксируйте следующие действия, которые могут потребоваться в связи с ними.

Проанализируйте все имеющие отношение к делу контрольные перечни вопросов

- Используйте их как триггеры для новых действий.

Проанализируйте список «Когда-нибудь / может быть»

- Проверьте его на наличие проектов, которые могут стать активными уже сейчас, и перенесите их в список проектов. Удалите из него пункты, больше не представляющие для вас интереса.

Будьте креативными и смелыми

- Подумайте, есть ли у вас какие-нибудь новые чудесные, безумные, креативные, провокационные, рискованные идеи, которые можно добавить в вашу систему.

Послесловие

Неожиданности в нашей жизни, скорее всего, будут происходить и дальше. Поэтому я предполагаю, что идеи и приемы повышения продуктивности будут постоянно развиваться и распространяться, помогая людям достигать совершенства как в «игре в работу», так и в «бизнесе жизни».

Я приглашаю вас принять участие в этом увлекательном процессе и присылать мне свои отклики.

Мы продолжим обсуждать все актуальные и волнующие вас темы посредством регулярной новостной рассылки. Подписку на нее можно оформить бесплатно на сайте (www.davidco.com, где также в свободном доступе находятся дополнительные материалы по вопросам продуктивности) или написав нам по адресу customerservice@davidco.com.

Желаю вам всего наилучшего.

Готовы?

Дэвид Аллен

Об авторе

Дэвид Аллен по праву считается одним из самых влиятельных теоретиков продуктивности. Он работает с журналом New York Life, Мировым банком, Фондом Форда, L.L. Bean и ВМС США. Дэвид проводит мастер-классы по вопросам продуктивности для частных лиц и компаний по всем США. Кроме того, Дэвид является президентом David Allen Company и в течение более чем двадцати лет работает консультантом по менеджменту и персональным тренером менеджеров высшего звена. Его статьи публикуются в Fast Company, Fortune, Los-Angeles Times, New York Times, Wall StreetJournal и других популярных изданиях. Книга «Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса» была издана в двенадцати странах мира. Дэвид Аллен живет в городе

Оджаи, Калифорния.

Дэвид **Аллен**

Приводим жизнь в порядок

Экспресс-курс по методике GTD

Ответственный редактор *Дарья Денисова*

Редактор *Светлана Дрозд*

Дизайн *Стас Аки, Александр Сметанка*

Макет *Сергей Федоров*

Верстка *Константин Бобрусъ*

Корректоры *Юлиана Староверова, Римма Болдинова, Юлия Борисенко*

Легендарная методика «Как привести дела в порядок» (Getting Things Done), созданная Дэвидом Алленом, уже помогла тысячам перегруженных современников успешно разгрести завалы дел и в дальнейшем поддерживать их в порядке.

Но что делать, если нет времени изучить всю теорию, а дела уже успели накопиться в угрожающем количестве? Прочтите эту книгу! Ее предыдущее издание так и называлось — «Как быстро привести дела в порядок». Пятьдесят две коротких главы — «эффективные точки зрения и способы поведения, применимые повсюду и всегда» и делающие жизнь лучше.

Эта книга для тех, кто хочет:

- держать дела в порядке, но не знает, с чего начать,
- провести быструю ревизию положения дел и определить болевые точки,
- стать настолько эффективным, насколько это вообще возможно, и при этом — радоваться жизни!

«Дэвид Аллен и его система Getting Things Done хорошо известны российскому читателю. GTD — достаточно структурированная методика повышения личной эффективности, ее нужно применять целиком. Книга, которую вы держите в руках, устроена по-другому — это скорее набор советов, подходов, принципов, которые можно применять и вместе, и поодиночке. Стоит инвестировать время в чтение, и главное — в применение».

Глеб Архангельский, генеральный директор компании «Организация Времени», автор бестселлера «Тайм-драйв»

«Все простое — гениально!

Это самая простая и самая вдохновляющая инструкция, как немедленно повысить свою эффективность и начать успевать больше при меньшей затрате сил и нервов».

Яна Франк, иллюстратор и художник, автор книги «Муза и чудовище» и других

