

{ эффективно учусь, использую техники и инструменты

Ключевые идеи из 12 книг
о развитии когнитивного интеллекта
и самосовершенствовании



«Монолит»
Днепр — 2019

УДК 304.5
ББК 60
С50

Эффективно учусь, использую техники и инструменты. Когнитивный интеллект / сост. ООО «Смарт Ридинг». — Днепр: Монолит, 2019. — 224 с. (Серия «Год личной эффективности»)

ISBN 978-617-577-192-1

Саммари 12 бестселлеров, посвященных развитию когнитивного интеллекта, способности человека эффективно обучаться. Все наиболее важные публикации по теме тщательно отобраны и сгруппированы в сборнике под общим названием: «Когнитивный интеллект. Эффективно учусь, использую техники и инструменты».

Аудиоверсия:

Код для скачивания:  по адресу: bit.ly/2lijLrp

© Составление и оформление ООО «Смарт Ридинг», 2019

© ООО «Издательство “Монолит”», 2019

Все права защищены, в том числе право частичного или полного воспроизведения в любой форме.

Правовую поддержку издательства обеспечивает компания Web-protect



ISBN 978-617-577-192-1

■ Эффективно учиться, использовать техники и инструменты

Наш проект «Год личной эффективности» задуман как серия из четырех сборников. В каждый из них войдет 10–12 саммари на уже известные и новые бестселлеры, которые, безусловно, достойны внимания и места в вашей системе личного роста.

Еще совсем недавно считалось, что интеллект у человека один, и каждому из нас либо посчастливилось им обладать, либо нет. Теперь же психологи и изучающие мозг ученые выделяют до 35 видов интеллекта, каждый из которых может быть развит у конкретного индивида в той или иной степени. Более того, каждый поддается осознанному развитию, а в системе разные виды интеллекта развиваются лучше, усиливая друг друга.

Мы используем подход, основанный на линиях интеллекта (спасибо вдохновившему нас Кену Вилберу). Каждый сборник проекта «Год личной эффективности» поможет вам усилить одну из граней интеллекта.

Сборник № 1 (перед вами) — «Когнитивный интеллект. Эффективно учусь, использую техники и инструменты».

Сборник № 2 (выйдет летом 2019 года) — «Внутриличностный интеллект. Знаю, понимаю, управляю собой».

Сборник № 3 (выйдет осенью 2019 года) — «Социальный интеллект. Понимаю, сопереживаю и продуктивно взаимодействую с другими».

Сборник № 4 (выйдет до конца 2019 года) — «Экзистенциальный интеллект. Ищу, осознаю, следую большим смыслам».

Чтение одного саммари займет у вас полчаса, остальное время вы сможете использовать для практики.

Представляете, насколько эффективнее вы станете через год?!

Полезного чтения!
Команда Smart Reading

Содержание

01

Дэвид Аллен

**Как привести дела в порядок.
Искусство продуктивности без стресса** 11

Искусство получать результат
Пять этапов завоевания контроля над рабочим процессом
Условия эффективного сбора информации
Планирование: думать о крупных делах
Цель и идеи: обязательно фиксировать
Организация рабочего пространства
Сбор информации: «загон» для рутины
Обработка информации: опустошение корзины
Сортировка: создание «правильных» корзин
Пересмотр данных: как поддерживать систему в рабочем состоянии

02

Стивен Кови

**Семь навыков высокоэффективных людей.
Мощные инструменты развития личности** 29

Парадигмы и принципы
Навык 1. Будьте проактивны
Навык 2. Начинайте, представляя конечную цель
Навык 3. Сначала делайте то, что необходимо делать сначала
Навык 4. Мыслите в духе «выиграл/выиграл»
Навык 5. Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым
Навык 6. Достигайте синергии
Навык 7. Заточивайте пилу

03

Хэл Элрод

Магия утра. Как первый час определяет ваш успех 49

Пятиэтапная стратегия пробуждения
«Чудесное утро» и шесть практик, которые помогут изменить жизнь

04

Дэниел Пинк

**Когда. Научно обоснованные секреты
идеального тайминга** 57

Вопрос, который редко задают
Суточный ритм: совы, жаворонки и обычные люди
Поесть, погулять, поболтать: основные лайфхаки
Повседневные риски: школы и больницы
Жизненный цикл: начала и концы
Жизненный цикл команды: середина, синхронизация, счастье

05

Джордж Кэмпбелл Скотт

**Ноль во «Входящих». Проверенные методы
управления электронной почтой** 79

Электронная почта — обоюдоострое оружие
Вредные мифы об электронной почте
Ваши новые привычки
Дополнительные хитрости в работе с электронной почтой
Что делать с уже имеющимися завалами?

06

Барбара Минто

**Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления,
делового письма и устных выступлений** 93

Принцип пирамиды
Особенности нашего мышления
Из чего мы будем строить пирамиду
Из каких уровней состоит пирамида
Строим пирамиду
Логика в «длинных» документах

07

Дейл Карнеги
**Как приобретать друзей
и оказывать влияние на людей**.....117

- Отношения доверия
- Если хотите достать мед, не опрокидывайте улей!
- Величайший секрет общения с людьми
- Шесть способов расположить к себе людей
- Двенадцать способов склонить людей к своей точке зрения

08

Дэниел Сиберг
**Цифровая диета.
Как победить зависимость
от гаджетов и технологий**.....133

- Цифровая зависимость
- Индекс виртуального веса
- Зачем нужна диета
- Жизнь после диеты
- 10 принципов цифровой диеты
- Позитивная компьютеризация
- Превращение из раба в господина

09

Джош Кауфман
**Первые 20 часов.
Как быстро научиться чему угодно**.....151

- 10 000 часов или 20 часов?
- 10 шагов к новому навыку
- 10 принципов обучения
- Овладение навыком на практике

[Ознакомиться более детально на сайте издательства «Монолит-Bizz»](#)

10

Пол Эйкерс
**Двухсекундный лин. Как вырастить персонал
и создать лин-культуру на работе и дома**.....169

- Захватывающая история лин
- Знакомство с лин
- Переломный момент
- Формируем культуру бережливости
- С чего начать формирование культуры непрерывного улучшения
- Три столпа бережливости от Пола Эйкерса
- Настоящая суть бережливости
- 11 шагов для перезагрузки культуры бережливости
- Маркетинг бережливого производства
- Не изучайте лин. Учитесь строить культуру бережливости

11

Джефф Сазерлэнд
**Scrum. Как работать в два раза меньше,
успевая в два раза больше**.....191

- Термин из регби
- Основы Scrum
- Внедрение Scrum
- Scrum и разные подходы, методики и инструменты

12

Джон Максвелл
**Пять уровней лидерства. Проверенные способы
вырастить свой потенциал**.....207

- Изменения и развитие
- Уровни лидерства
- Портрет лидера пятого уровня
- 10 законов лидерства

[Ознакомиться более детально на сайте издательства «Монолит-Bizz»](#)



01

Дэвид Аллен

Как привести дела в порядок

Искусство продуктивности
без стресса

Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity
David Allen

[Ознакомиться более детально на сайте издательства «Монолит-Bizz»](#)

Краткое содержание:

- Искусство получать результат
- Пять этапов завоевания контроля над рабочим процессом
- Условия эффективного сбора информации
- Планирование: думать о крупных делах
- Цель и идеи: обязательно фиксировать
- Организация рабочего пространства
- Сбор информации: «загон» для рутины
- Обработка информации: опустошение корзины
- Сортировка: создание «правильных» корзин
- Пересмотр данных: как поддерживать систему в рабочем состоянии

Автор:

Дэвид Аллен считается одним из самых влиятельных теоретиков продуктивности. Он проводит мастер-классы для частных лиц и организаций по всем США и является ведущим докладчиком журнала New York Life, Мирового банка, Фонда Форда и других крупных организаций. Его статьи публикуются в Fast Company, Fortune, Los-Angeles Times, New York Times, Wall Street Journal. Книга Дэвида Аллена «Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса» была издана в двенадцати странах мира.

Читать, чтобы:

- навести порядок на рабочем столе, в доме, в голове и в жизни;
- получить действенные инструменты и технические приемы повышения эффективности своей работы;
- начать жить насыщенной, осмысленной и яркой жизнью, в которой каждая минута имеет высокую ценность.

Искусство получать результат

Большинство людей считает, что у них слишком много работы и слишком мало времени для ее выполнения. В новом тысячелетии качество жизни повысилось, но вырос и уровень стресса, поскольку люди привыкли вваливать на себя намного больше работы, чем они реально способны выполнить. В прежние времена результаты работы были очевидными: поля нужно было вспахать, машинами следовало управлять. Все знали, какую работу нужно выполнить, — все могли ее видеть. Сегодня большая часть проектов не имеет четких рамок: люди работают одновременно над несколькими задачами, но, даже будь у них вся жизнь на их выполнение, им не удалось бы довести задуманное до совершенства.

Сегодня, когда речь заходит о том, в чем состоит наша работа, цели становятся расплывчатыми. Люди воспринимают колоссальные объемы информации и оказываются не подготовленными к их обработке. Большинство стрессовых ситуаций обусловлено неконструктивной реакцией на обязательства, которые люди дают или принимают. Каждый компромисс, заключенный вами с самим собой, откладывается у вас в подсознании. Все, что вас не устраивает и, по вашему мнению, находится не на своем месте — это «незамкнутые циклы», отвлекающие ваше внимание. К ним может относиться все что угодно: от самых серьезных проблем до скромных задач типа «купить новую электрическую точилку для карандашей». Если что-то занимает ваши мысли, то ваше сознание не свободно. Поэтому все, что вас гложет, следует объединить в четкую систему вне вашего сознания (так называемую накопительную корзину), к которой вам придется регулярно возвращаться, чтобы упорядочить ее содержимое. Кроме того, вы должны четко уяснить, в чем состоит задача, и решить, что нужно предпринять для ее выполнения. А как только вы определили, какие действия нужно предпринять, вам следует объединить напоминания о них в систему, к которой вы будете регулярно обращаться.

Опишите на бумаге проект или ситуацию, которая в данный момент больше всего занимает ваше сознание. Теперь опишите одним предложением успешный результат, который принесет вам решение этой проблемы или выход из сложившейся ситуации. Ответ может быть прост: например, «отдохнуть на Гавайях», «наладить отношения с клиентом X» и т. п. Теперь запишите первоочередные действия, которые следует предпринять, чтобы ситуация сдвинулась с места. Вы наверняка ощутите хотя бы незначитель-

ный прилив уверенности в своих силах, спокойствия и концентрации. Вы также обнаружите новые мотивы, побуждающие вас реально что-то предпринять для улучшения ситуации, о которой до настоящего момента всерьез не задумывались. Естественно, дело еще не доведено до конца. Однако вы уже сформулировали четкое определение желаемого результата и первоочередных действий, необходимых для его достижения. Что же позволило получить это определение? Ответ — размышления, не очень сложные, но достаточные для того, чтобы придать четкую форму проблеме и средствам, необходимым для ее решения.

Чаще всего причина, по которой проблема занимает ваши мысли, — это ваше желание изменить что-то в текущем положении вещей, но пока перечисленные мысли не уяснены, решения не приняты, а результирующие сведения не упорядочены в систему, ваше сознание не может расслабиться. Дела, которые требуют выполнения, но для которых вы еще не определили желаемый результат и первоочередные действия, — это рутина. Пока вы не преобразовали рутину в задачи, поддающиеся контролю, ее невозможно контролировать. Нужно собрать все проблемы, а затем обдумать их. Однако перед этим следует научиться полностью освободить сознание.

У большинства людей есть десятки дел, которые нужно выполнить, чтобы преуспеть в различных сферах деятельности, но они не знают, какие именно шаги следует предпринять. И распространенная жалоба «У меня нет времени на...» (заполните пропуск) вполне понятна, потому что многие проекты кажутся неосуществимыми, и они действительно неосуществимы, потому что проект нельзя просто взять и осуществить. Можно лишь выполнить действия, относящиеся к проекту. Некоторые действия, необходимые для того, чтобы сдвинуть проект с мертвой точки, занимают всего одну или две минуты. Дела редко застревают на одном месте из-за недостатка времени: они не могут сдвинуться с мертвой точки, потому что четко не определен путь достижения результата.

Вероятно, за последние несколько минут ваше сознание отвлекалось на какой-нибудь предмет, не имеющий ни малейшего отношения к теме книги, потому что обратилось к какому-нибудь незамкнутому циклу или неразрешенной проблеме. Если вы не записали напоминание о ней и не положили его в надежную «корзину», то, вероятнее всего, вы начали переживать. Главная проблема в том, что ваше сознание постоянно напоминает вам о разных вещах именно тогда, когда вы никак не можете

повлиять на них. По мнению вашего мозга, вы должны прямо сейчас приступить к действиям, которые считаете необходимыми. И когда этого не происходит, рождается всепроникающий фактор стресса, источник которого нельзя нейтрализовать. Большинство людей пребывает в состоянии такого ментального стресса в той или иной форме так долго, что уже не осознает этого. Он настолько привычен, что те, кто его испытывает, обычно даже не чувствуют дискомфорта. Многие поймут, какое бремя носили, только тогда, когда избавятся от него и заметят, как изменилось их состояние.

■ Пять этапов завоевания контроля над рабочим процессом

Выполнение работы можно разделить на пять отдельных стадий:

- 1) собираем все проблемы, занимающие наше внимание;
- 2) уясняем их суть и решаем, какие шаги предпринять;
- 3) организуем результаты, которые мы...
- 4) рассматриваем в качестве альтернативных вариантов...
- 5) программы действий.

Эти этапы позволяют согласовать все, что занимает наше внимание в каждый конкретный момент. Одна из основных причин, по которым многим людям не удавалось «организовать себя», состоит в том, что они пытались выполнить все пять этапов одновременно. Чаще всего это происходит, когда человек садится «составлять список», пытается перечислить «самые важные дела» в определенном порядке и не указывает почти никаких конструктивных действий, которые собирается предпринять.

Многие дела, которые вам предстоит сделать, накапливаются сами собой. Вам приходит почта, ваш компьютер атакует поток электронных посланий, накапливаются голосовые сообщения. Однако в то же время в вашем сознании существуют проблемы, которые требуют разрешения уже давно. Блокнот с набросками новых стратегий, лежащий в куче бумаг у вас на столе, сломанные приборы, которые пылятся в ящиках того же стола, старые журналы на тумбочке — все это попадает в категорию рутины. Чтобы грамотно управлять этим складом незавершенных циклов, попытайтесь заключить их в специальные «контейнеры», где они будут ждать своего часа до тех пор, пока у вас не появится несколько

минут, чтобы решить, что они собой представляют и что нужно предпринять для завершения циклов. При этом вы должны регулярно освобождать эти контейнеры, чтобы они оставались надежными инструментами сбора неразрешенных проблем.

■ Условия эффективного сбора информации

Рассмотрим три необходимых условия эффективного сбора информации.

- Каждый незамкнутый цикл нужно выбросить из головы и поместить в систему сбора информации.
- Старайтесь обходиться минимальным количеством «емкостей».
- Нужно регулярно освобождать корзины входящей информации.

Инструменты сбора информации должны стать частью вас. Держите их под рукой, чтобы можно было зафиксировать любую мысль, которая может оказаться полезной, независимо от того, где вы находитесь.

Реальная возможность усовершенствовать сбор информации — упорядочить рукописные материалы и содержимое настольных лотков. Письменные заметки нужно систематизировать и обрабатывать, складывая в лотки, а не раскидывать по любым доступным уголкам вашего мира.

Если вы не очищаете корзину «Входящие» и не обрабатываете накопленную рутину, то корзины служат только для накопления бесформенной груды материала. Ни в коем случае не кладите проблему обратно в папку «Входящая информация»! Не освобождать корзину — все равно что накапливать мусорные баки, которые никогда не опорожняются: придется постоянно докупать новые емкости, чтобы они вместили весь ваш мусор.

Пошаговое мышление, необходимое для того, чтобы освободить корзину, — это самый важный урок организованности. Многие проблемы — это бесформенные задачи, масса сообщений, сваленных в ящик, потому что вы не удосужились потратить несколько секунд и выяснить, в чем, собственно говоря, суть документа или объявления. Есть три способа разбраться с такими сообщениями:

- 1) понять, что это мусор, и выбросить;
- 2) внести документы в список «Когда-нибудь/может быть»;
- 3) упорядочить напоминания, занеся их в специальный блокнот.

Типичный список «Когда-нибудь/может быть» — это купить лодку, выучить испанский, пойти на занятия по акварельной живописи и т. д. Примерами упорядоченных напоминаний могут быть напоминания о том, что 15 марта нужно платить за коммунальные услуги, а 12 сентября в городском театре будет постановка «Лебединого озера» в исполнении Большого театра.

Все детали, планы и сопутствующая информация, которая может понадобиться в ходе работы над различными проектами, должны храниться в отдельных папках, компьютерных файлах, блокнотах или подшивках. Материалы по проектам, предполагающим активные действия, нужно будет просматривать чаще, чтобы обеспечить четкое определение всех необходимых шагов.

В календаре следует отмечать три вещи:

- 1) действия, которые необходимо совершить в определенное время (например, деловые встречи);
- 2) действия, которые нужно совершить в определенный день (без конкретизации времени);
- 3) информацию, приуроченную к конкретным датам (события, мероприятия).

Долой списки дел на каждый день! В календаре должны быть только три указанные категории напоминаний, и ничего другого! Если вы что-то записали в календарь, то вы должны выполнить поставленную задачу в этот же день или вообще отказаться от ее выполнения. Изменения можно вносить только в случае переноса деловых встреч. Если вы будете знать, что и когда нужно сделать, у вас появится пространство для маневра.

Полезная привычка: после того как пометите в календаре задачу как «выполненную», проверяйте, какие еще проблемы требуются решить. Все ваши незамкнутые циклы нужно пересматривать раз в неделю.

Большинство людей чувствует более полное удовлетворение от своей работы после того, как они привели в порядок, завершили, прояснили и пересмотрели все соглашения с собой и с окружающими. Делайте это раз в неделю, а не раз в год.

■ Планирование: думать о крупных делах

Чтобы мелкие дела продвигались в нужном направлении, следует думать о крупных. Основные составляющие внутренней уверенности и контроля над ситуацией — это:

- четко сформулированные результаты (проекты) и первоочередные действия для их осуществления, а также
- напоминания, объединенные в надежную систему, к которой вы регулярно обращаетесь.

Чтобы совладать со сложными ситуациями, требуются детальные планы. Однако когда люди строят планы преимущественно в естественной и неформальной обстановке, они избавляются от внутреннего напряжения и достигают лучших результатов. Самый опытный планировщик в мире — это ваш мозг. Ваше сознание проходит пять стадий при выполнении практически любого задания:

- 1 определение цели и принципов;
- 2 формирование картины конечного результата;
- 3 мозговой штурм;
- 4 организация;
- 5 определение следующих действий.

Цель и идеи: обязательно фиксировать

Знание и четкое понимание цели любой деятельности — основа ясности, творческого развития и успешного сотрудничества. Вопрос «зачем?» позволяет распределить ресурсы, расставить акценты и создает мотивацию. Часто проекты и ситуации, которые приводят людей в замешательство и вызывают у них недоумение, резко проясняются, когда кто-то вдруг спрашивает: «А чего мы, собственно говоря, пытаемся достичь?» Простые, ясные цели и принципы дают начало сложным и разумным действиям. Сложные нормы и правила порождают примитивные и глупые поступки.

Когда вы четко уяснили, каких результатов хотите достичь и с какой целью, приходит очередь вопроса «как?». Идеи начинают посещать вас практически в произвольном порядке — существенные, несущественные, плохие и хорошие. Запись или фиксирование идей на каком-то внешнем

носителе информации может существенно повысить производительность и продуктивность мышления.

На рисунке ключевую идею можно поместить в центр листа, а сопутствующие изобразить в виде отростков. Основные принципы мозгового штурма и спонтанного мышления сводятся к следующим моментам: не судите, не оспаривайте, не оценивайте и не критикуйте; думайте о количестве, а не о качестве; отодвиньте анализ и организацию на второй план.

■ Организация рабочего пространства

Организация рабочего пространства уменьшит ваше подсознательное сопротивление необходимости решения рутинных проблем и повысит ваш интерес к ним. Идеальные временные рамки для большинства людей — два полных рабочих дня. Лучшее время для такой работы — выходные, поскольку в это время вероятность внешнего вмешательства минимальна. Для многих сотрудников отодвинуть весь мир на второй план на целых два дня — самая сложная задача: постоянная готовность присутствовать на деловых встречах и реагировать на объявления «в рабочем режиме» — привычка, от которой труднее всего отказаться. Но эти два дня окупятся многократно возросшей продуктивностью и спокойствием.

Вам понадобится физическое пространство, которое послужит центром управления деятельностью.

Основные элементы рабочего пространства — это письменный стол и место для лотка с почтой. Для большинства специалистов понятие рабочей поверхности — более широкое: к нему относятся телефон, компьютер, лотки для бумаг, ящики для папок, полки для справочных материалов. Если у вас еще нет собственного рабочего пространства и корзины «Входящие», немедленно обзаведитесь ими. Это касается и студентов, и тех, кто работает дома, и даже пенсионеров. У каждого должен быть физический центр управления деятельностью, из которого можно руководить решением всех своих проблем. Не пренебрегайте рабочим местом и у себя дома. Крайне необходимо, чтобы у вас было собственное рабочее пространство — или, по крайней мере, собственная корзина «Входящие документы» и место для работы с документами. Вам понадобятся:

как минимум три лотка для бумаг; пачка простой бумаги формата А5; ручка или карандаш; самоклеящиеся листки; скрепки для бумаг; скрепки для переплета; скоросшиватель и скрепки к нему; клейкая лента; ластик; автомат для наклеивания этикеток; папки для бумаг; ежедневник; корзины для мусора.

Лотки для бумаг будут корзинами для входящей и исходящей информации. Один или два лотка будут предназначаться для хранения сопутствующих документов по текущим проектам и стопок бумаг «для прочтения и пересмотра». В процессе первичного накопления информации вам понадобится простая бумага: очень полезно записывать каждую идею на отдельный лист. Критически важным инструментом в нашей работе являются ярлыки. Автомат понадобится для пометки ваших папок, корешков подшивок и массы других вещей. Ежедневник нужен не для того, чтобы хранить списки дальнейших действий, а для того, чтобы отслеживать «барьеры» в работе, которые нужно устранить в конкретное время, в определенный день.

Для сбора данных понадобятся лоток и бумага. По мере обработки содержимого корзины «Входящие» вы будете совершать массу действий, занимающих менее двух минут, для которых понадобятся самоклеящиеся листки, скоросшиватель и скрепки. Журналы, статьи и длинные служебные записки, прочтение которых занимает более двух минут, пойдут в другой лоток.

Один из самых лучших фокусов, позволяющих повысить индивидуальную производительность, — это применение организационных инструментов, которыми вам нравится пользоваться. Не следует забывать также о факторах эстетики и морального удовлетворения.

Покупая блокнот, помните: вы должны иметь возможность составить список на ходу и легко к нему обращаться с нужной периодичностью. У вас должно уходить не более минуты на то, чтобы извлечь материал из корзины «Входящие» или распечатать его из электронного сообщения, принять решение о том, что он не требует от вас активных действий, но может пригодиться в будущем, и поместить его в систему организации ссылочных данных. Держите в пределах досягаемости папки со справочной информацией общего характера. Если вам придется каждый раз вставлять, чтобы добавить в картотеку какой-нибудь уникальный клочок бумаги, у вас появится склонность к накоплению материалов, а не к их упорядочению, и, скорее всего, вы начнете ненавидеть всю работу с корзиной «Входящие».

■ Сбор информации: «загон» для рутины

Перед тем как обрабатывать сведения, нужно их собрать. Первое, что надо сделать, — оглядеться вокруг в поисках чего-либо, что лежит не там, где должно лежать всегда, и положить это в корзину «Входящие». Вы будете собирать незавершенные задачи и предстоящие дела. Все они попадают в папку «Входящие», чтобы ими можно было заняться впоследствии. Лучший способ принять верное решение о том, стоит ли определять что-то в корзину «Входящие», — четко уяснить, чего не стоит туда класть. Вот четыре категории вещей, которые могут остаться без изменений там, где находятся на данный момент, и не требуют от вас никаких действий: канцтовары, справочные материалы, предметы обстановки, оборудование. Все остальное — «исходные материалы». Если очевидно, что место какого-то предмета — в мусорном баке, сразу выбросьте его. Если вы не знаете, что представляет собой предмет и стоит ли оставить его у себя, не стеснясь, кладите его в корзину «Входящие» — решение можно будет принять позже. Основная цель сбора информации — как можно быстрее уложить весь материал в корзину, чтобы надлежащим образом «окопаться» и наметить «линию фронта».

Часто в процессе сбора материалов человек натывается на какой-то клочок бумаги или документ и восклицает: «О боже! Я совсем забыл! Я должен этим заняться!» — после чего не хочет класть документ в огромную стопку других бумаг, лежащую в корзине, боясь снова забыть о нем. Если нечто подобное случится с вами, первым делом спросите себя, действительно ли этим стоит заниматься до того, как вы закончите первый этап процедуры. Если ответ утвердительный, то лучше решить проблему сразу и выбросить ее из головы. В противном случае не бойтесь и положите документ в стопку. Вы все равно скоро обработаете все эти данные и разберетесь со всей стопкой, так что никуда он не денется.

Теперь начинайте складывать все, что лежит на столе, в стопку «входящих материалов». Типичные предметы, которые попадутся вам под руку: стопки писем и служебных записок, факсы, визитки, заметки с совещаний. Взгляните на свой рабочий стол: если что-то нужно изменить, запишите напоминание об этом на листке и положите его в корзину. Теперь по очереди разгребите содержимое каждого из ящиков стола. Что-то лежит не на своем месте? Положите предмет в корзину или запишите напоминание на листке бумаги. Продолжайте продвигаться по

офису, собирая все, что лежит на поверхности столиков, полок или шкафов и при этом находится не на своем месте. Затем загляните в шкафы: часто там можно обнаружить сувениры, которые уже ничего не значат для вас. Если где-то вы выявили беспорядок и решили все реорганизовать, запишите напоминание об этом на листке бумаги и бросьте в корзину. **Записывайте каждую мысль, каждую идею, каждый проект или замысел, который поглощает ваше внимание, на отдельном листке бумаги.** Мысли будут приходить вам в голову в произвольном порядке: существенные, несущественные, частного либо профессионального характера — идеи будут хаотично возникать в вашем сознании, но лучше перестараться в процессе сбора идей, чем что-то упустить. Позднее вы всегда сможете отбросить всякую чепуху.

■ Обработка информации: опустошение корзины

Есть несколько ключевых правил, которым нужно следовать:

- обрабатывайте проблемы по порядку;
- обрабатывайте проблемы по одной;
- никогда не возвращайте ничего в корзину.

Все проблемы нужно обрабатывать одинаково тщательно. Даже если вторым предметом, извлеченным из корзины, будет записка, адресованная президентом страны лично вам, а первым — рекламный буклет, пришедший по почте, то сначала нужно заняться рекламным буклетом! Как только вы нарушите правило и начнете в произвольном порядке обрабатывать задачи по своему усмотрению, у вас обязательно появятся проблемы, так и оставшиеся без внимания.

Многие вещи, которые вы обнаружите в корзине, могут не требовать от вас активных действий, но представлять ценность как потенциально полезная информация. Когда попадает на глаза что-то, что вы хотели бы оставить у себя, напечатайте соответствующий ярлык, наклейте его на папку и положите ее в ящик. **При условии, что действие займет не более двух минут, его следует совершить, как только вы достали соответствующий предмет из корзины.** Если документ не заслуживает внимания, просто выбросьте его. Правило двух минут — волшебное правило. Придерживайтесь его, и вы увидите, насколько больше успеете сделать в процессе чистки входящего материала.

Создав собственную удобную систему, записывайте задачи, которые вы будете передавать другим людям, а затем отслеживать, в блокнот или вкладывайте в папку с отдельными листами, посвященными конкретным проблемам; можете также составить перечень в категории «Ожиданий» на вашем компьютере. Наклеивайте на каждый документ в корзине самоклеющиеся листки с названием действия, которое нужно предпринять, и перекладывайте их в стопку уже обработанных «подвешенных» дел. Осуществляя это, вы выбросите массу предметов, рассортируете изрядное количество материала, совершите многочисленные действия, занимающие не более двух минут, и передадите определенное число документов другим людям.

■ Сортировка: создание «правильных» корзин

Существует семь основных типов материала, который требуется отслеживать и контролировать с организационной точки зрения:

- список проектов;
- сопутствующие материалы по проектам;
- действия и сведения, занесенные в календарь;
- списки «Первоочередные шаги»;
- список «Ожидания»;
- справочные материалы;
- список «Когда-нибудь/может быть».

Очень важно провести четкие границы между категориями. Они должны быть разделены визуально, физически и психологически.

Вам станет гораздо легче работать, если в календаре будут только дела, которые обязательно нужно сделать в течение дня. Записывайте телефонный номер напротив каждой проблемы. Часто мы не можем сделать важный звонок только потому, что не можем найти нужный номер. Если вы много путешествуете, заведите список дел, озаглавленный «В сети», отдельно от списка под названием «Компьютер». На борту самолета — вместо того чтобы лихорадочно думать, что я могу и чего не могу сделать без интернета, — загляните в список дел «Компьютер»: вы будете абсолютно уверены, что ни одно из этих дел не требует подключения к сети, и спокойно выберете самые важные задачи, которые сможете выполнить.

Если вы знаете, что нужно куда-то поехать на машине, то полезно иметь под рукой список, который можно просмотреть в дороге. Многие дела можно сделать только дома, поэтому имеет смысл вести отдельный «дорожный» список. Документы, на прочтение которых, по вашим оценкам, уйдет более двух минут времени, обычно имеет смысл помещать в отдельную физическую стопку-корзину под названием «Прочесть/просмотреть». Полезно иметь под рукой стопку материалов для прочтения, которые можно просматривать на ходу. Люди, которые не организовали свои материалы для прочтения/просмотра, могут потерять массу времени, поскольку в жизни частенько появляются неожиданные свободные минуты, которые можно выгодно использовать.

■ Пересмотр данных: как поддерживать систему в рабочем состоянии

Ваша система и деятельность должны быть организованы так, чтобы вы могли видеть все возможные варианты действий тогда, когда они необходимы. Обычно для обзора проблем достаточно всего нескольких секунд в день, если вы просматриваете списки нужных дел в нужное время. Многие из нас склонны нагружать себя множеством проблем, значительно превышающим объем работы, с которой мы в состоянии справиться.

Именно этот водоворот бурной деятельности и обуславливает крайнюю важность еженедельного обзора. Обзор дает время на запись, переоценку и пересмотр проблем, решение которых позволяет сохранить равновесие. Другого способа выполнить необходимую перегруппировку задач, одновременно пытаясь справиться с повседневными делами, просто не существует.

- **Разберитесь с «неприкаянными» бумагами.** Повытаскивайте всевозможные клочки бумаги, визитки, квитанции, завалившиеся в «закоулках» рабочего стола, в карманах и других местах. Уложите все, что найдете, в корзину для обработки.
- **Обработайте свои записи.** Пересмотрите все записи в учетном журнале, заметки с совещаний или записки, нацарапанные на листках из блокнота. Разложите их по соответствующим категориям: документы, требующие активных действий, проекты, ожидания, календарные события и «Когда-нибудь/может быть».

- **Упорядочьте любые справочные записи и материалы.** Расставьте материалы «Прочесть/просмотреть». Взгляните на отмеченные в календаре предстоящие события. Зафиксируйте действия, касающиеся организации и подготовки предстоящих мероприятий.
- **Выбросьте все из головы.** Запишите (в соответствующие категории) любые новые проекты, дальнейшие действия, ожидания, возможные шаги, которые еще не зафиксированы. Пересмотрите списки проектов (и существенных результатов). По очереди оцените состояние выполнения проектов, достижения целей и результатов; убедитесь в том, что в системе отмечено хотя бы одно решающее действие по каждому замыслу.
- **Пересмотрите списки дальнейших действий.** Отметьте действия, которые вы уже выполнили. Проверьте наличие напоминаний о дальнейших активных шагах, которые нужно предпринять. Пересмотрите список ожиданий. Запишите любые действия, за которыми нужно проследить. Проверьте, какие ожидаемые действия выполнены.
- **Подходите к делу творчески и действуйте решительно.** Не появилось ли у вас каких-нибудь новых, чудесных, сумасшедших, творческих, заразительных, рискованных идей, которые можно добавить в систему?

Еженедельный обзор настолько важен, что вы просто обязаны воспитать в себе привычки, создать обстановку и подготовить инструментарий для его осуществления.

■ Самое важное на одной странице

Когда ваши сотрудники видят, что вы без перебоев получаете, обрабатываете и сортируете сделки и договоры, заключенные с ними, ничего не упуская из виду, их доверие к вам растет. Такова власть, которую дает умение фиксировать напоминания обо всех незавершенных или невыполненных делах. А когда вы поймете, в чем причина отрицательных эмоций, которые вы испытываете по отношению к рутинным проблемам, вы найдете способ от них избавиться. Чувство тревоги и вины возникает автоматически, когда вы нарушаете договоренности с самим собой. Ваши негативные эмоции являются прямым результатом нарушения этих договоренностей.

Учитесь сосредотачиваться и изменять свое поведение, чтобы быть в состоянии распознать и фиксировать даже самые незначительные договоренности с самим собой по мере их возникновения в вашем сознании. Максимально полное выполнение процедуры сбора информации и последующее внедрение привычки записывать все новые дела по мере их возникновения придаст вам сил и увеличит вашу производительность. Какой бы серьезной и сложной ни была проблема, преодолите замешательство, сделав маленький шаг к ее решению. Сделайте хоть что-то. Однако помните: вы можете справиться с делами по очереди, но вам не под силу решать проблемы оптом.

Ваша жизнь и ваша работа состоят из результатов и действий. Когда ваша деятельность направлена на постоянное упорядочение всего материала, который попадает к вам под руку на всех уровнях, в вашей работе появляется гармония, и вы достигаете небывалых результатов. Ваша производительность достигает невиданных высот. Вы ставите перед собой цели и достигаете их.

Подготовьте к работе собственный инструментарий для повышения личной организованности. Приведите в порядок свое рабочее место. Заведите корзины для входящих данных. Заведите хороший блокнот-органайзер для ведения списков, с которым вам будет приятно работать. Повесьте картины, купите ручки, выбросьте мусор, реорганизируйте рабочее пространство. Это будет хорошим началом. Выделите время, когда вы могли бы полностью разобрать отдельный участок вашего офиса и каждый угол своего дома. Поделитесь любыми ценными навыками, извлеченными из этой книги, с кем-то еще. Поддерживайте контакты с людьми, которые передают и развивают описанные навыки и стандарты.

Чтобы не сбиться с курса, вам понадобится несколько навыков, которые, возможно, еще не вошли в привычку: умение выбрасывать все из головы, определять дальнейшие действия и результаты, когда проблемы только появляются на радаре, а не позже, регулярно пересматривать и обновлять полный список всех незамкнутых циклов в вашей работе и жизни. Запаситесь терпением и получайте удовольствие от процесса. В жизни не существует высшего наслаждения, чем наслаждение, которое испытываешь от преодоления трудностей, достижения новых успехов, созревания новых желаний и их исполнения.

