

Эссе по книге  
Как привести дела в порядок. Девида Аллена

Методы, представленные в книге, основаны на достижении двух основных целей:

(1) объединить все задачи, которые нужно выполнить в логически упорядоченную и надежную систему

(2) приучить себя принимать фронтальные решения, касающиеся всех входных сведений, с которыми вы сталкиваетесь в жизни, чтобы у вас всегда был план дальнейших действий, который можно осуществить или пересмотреть в любой момент.

Она описывает эффективные инструменты, подсказки, технические приемы и фокусы, к которым можно прибегать.

Календарь, при всей своей важности, помогает эффективно упорядочить лишь малую часть задач, которые требуют решения. Перечни заданий на каждый день и упрощенные списки приоритетов оказались недостаточными для того, чтобы обрабатывать огромные объемы работ различного характера, с которыми сталкивается среднестатистический профессионал. Все больше людей занимаются работой, которая предполагает прочтение десятков или даже сотен электронных сообщений в день, и не позволяет игнорировать ни одного запроса, жалобы или заказа. Очень немногие могут наделять задачи первой, второй или третьей степенью важности, или придерживаться некоего заранее составленного плана работ, который может быть перечеркнут первым же телефонным звонком или вмешательством сотрудников.

Три возможных причины неправильного соотношения потраченных сил к результату :

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

2. Низкая эффективность систем персональной организации влечет за собой резкое подсознательное нежелание заниматься все более масштабными проектами и преследовать новые цели, которые, скорее всего, не будут выполняться надлежащим образом, и, в свою очередь, вызовут большее разочарование и стресс.

3. Когда четко определяются цели и ценности более высокого порядка, поднимается и порядок наших требований, и мы замечаем, что нужны гораздо более масштабные изменения. У нас заранее формируется отрицательная реакция на огромный объем задач, который следует выполнить.

Есть способ получить полный контроль над ситуацией, сохраняя спокойствие, и с минимальными усилиями выполнить главные задачи, которые возникают перед вами в работе и в жизни. Способность накапливать силы прямо пропорциональна способности расслабляться.

**Упражнение:**

1. На бумаге описать проект или ситуацию, которая в данный момент больше всего занимает сознание. Что гложет сильнее всего, отвлекает вас, вызывает интерес или каким-то образом занимает большую часть вашего осознанного внимания?

(Например: злободневный проект или проблема, то есть дело, которым вы вынуждены заниматься, или ситуация, с которой, по вашему мнению, следует разобраться как можно скорее)

1. Опишите одним предложением успешный результат, который принесет решение этой проблемы или выход из сложившейся ситуации. Иными словами, что должно случиться, чтобы вы могли считать проект осуществленным и могли поставить "галочку"?

(Например "отдохнуть на Гавайях", "наладить отношения с клиентом X", "разобраться с учебой Сьюзен", "уточнить новую структуру управления функциональными подразделениями компании" или "реализовать новую стратегию капиталовложения")

1. Запишите первоочередные действия, которые следует предпринять, чтобы ситуация сдвинулась с места. Если бы кроме решения данной проблемы у вас не было других задач, куда бы вы отправились и какие реальные шаги предприняли бы?

(Например: подойти к телефону и набрать номер, сесть за компьютер и написали сообщени, взять карандаш и бумагу и устроить мозговой штурм проблемы, поговорить с глазу на глаз с секретарем, агентом или начальником)

Если выполнить это упражнение, то можно ощутить хотя бы незначительный прилив уверенности в своих силах, спокойствия и концентрации. Также обнаружить новые мотивы, побуждающие реально что-то предпринять для улучшения ситуации, о которой до настоящего момента всерьез не задумывались.

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

• не уточнено, какого именно результата вы хотите достичь;

• не решено, какие первоочередные шаги следует предпринять и (или)

• не упорядочены напоминания о результате и требуемых действиях в надежную систему.

Управление деятельностью как процесс

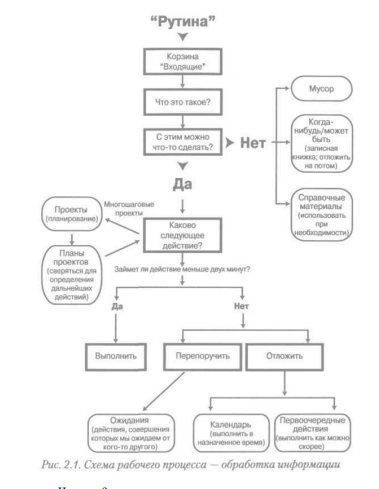
Основной процесс — это метод управления рабочим процессом, состоящий из пяти этапов. Независимо от конкретных обстоятельств, выполнение работы можно разделить на пять отдельных стадий. Мы

(1) собираем воедино 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 программы (5) действий.

Перечисленные этапы составляют управление "горизонтальными" аспектами нашей жизни; они позволяют согласовать все, что занимает наше внимание в каждый конкретный момент



Стоит ли что-либо предпринимать? Возможных ответов два: ДА и НЕТ. Не нужно ничего предпринимать. Если ответ НЕТ, то существует три возможных варианта:

1. Это — мусор, который больше не понадобится.

2. Сейчас не нужно ничего предпринимать, но позднее, возможно, придется выполнить какие-то действия (придержать).

3. Предмет представляет потенциально полезную информацию, которая может пригодиться в будущем (пометить). Эти три категории проблем можно решить.

Проблема предполагает какие-то действия. Речь идет о проблемах, для которых ответ на вопрос "Стоит ли что-то предпринимать?" — ДА, то есть о рутине, которая требует каких-то активных шагов. Классические примеры весьма разнообразны: от электронного сообщения с просьбой об участии в корпоративном проекте в такие-то дни до заметок, сделанных во время личной беседы с вице-президентом группы о крупном новом проекте, который требует привлечения независимого консультанта.

Для каждой из таких проблем следует дать ответы на два вопроса. 1. Какой результат требуется получить или какой проект требуется выполнить?

2. Какие первоочередные действия необходимо предпринять? Если речь идет о проекте... Вам следует записать формулировку результата в списке "Проекты". Это будет "колышек", напоминающий вам о незамкнутом цикле. Еженедельный пересмотр списка (об этом дальше) покажет, что эта проблема по-прежнему не решена. Она будет сохранять актуальность и важность в вашей системе управления деятельностью, пока не будет решена или устрачена.

Три модели выбора программы действий

Если вы собрали воедино, обработали, упорядочили и пересмотрели все свои текущие проблемы, то вы можете подкрепить свои интуитивные суждения здравыми и прагматичными доводами, касающимися вашей работы и приоритетов.

1. Четыре критерия выбора текущих действий

Есть четыре критерия, которые вы можете задействовать в следующем порядке:

1. Контекст. (некоторые действия можно совершать где угодно, но большинство из них требует определенной обстановки (дом, офис) или наличия под рукой какого-нибудь рабочего инструмента (телефон или компьютер))

2. Запас времени. (например, если у вас встреча через пять минут, то она помешает вам выполнить массу задач, на которые требуется больше времени)

3. Запас энергии. (Выполнение одних задач требует наличия большого запаса творческой энергии, для решения других нужно затратить больше физических сил, а есть такие задачи, для выполнения которых не потребуется ни того, ни другого.)

4. Приоритетность. (если задан контекст, запас времени и энергии, какое действие сулит вам максимальную отдачу? У вас есть час времени, вы в офисе с телефоном и компьютером, а ваш запас энергии составляет 7,3 по десятибалльной шкале. Что нужно сделать?)

2. Модель анализа повседневной работы

Участвие в одном из трех возможных процессов:

• Выполнение запланированной работы. (Когда выполняется запланированная работа, отрабатываются списки первоочередных действий — разрешаются задачи, приоритетность которых уже определили ранее, управляя своим рабочим процессом.)

• Выполнение работы по мере ее появления. (Часто дела возникают спонтанно: появляются неожиданные и непредвиденные проблемы, на которые нужно реагировать.)

• Планирование дальнейшей работы. (Планирование дальнейшей работы подразумевает приведение в порядок корзины для входящих материалов, электронных и голосовых сообщений, заметок, сделанных во время деловых встреч, а также разбиение новых проектов на выполнимые шаги)

3. Шестиуровневая модель анализа

Чтобы узнать, каковы приоритеты, нужно знать, в чем состоит работа. И существует как минимум шесть различных ракурсов, которые помогут это сделать. Если воспользоваться аналогией с аэрокосмической отраслью, то речь пойдет в основном о высотах.

• 50 000 футов и выше: вся жизнь.

• 40 000 футов: временной промежуток от трех до пяти лет

• 30 000 футов: цели, для достижения которых требуется от одного до двух лет.

• 20 000 футов: сфера ответственности. (Это — основные сферы, в которых необходимо достичь результатов и удовлетворить поставленные требования.)

• 10 000 футов: текущие проекты. (Значительную часть действий определяют от тридцати до ста проектов, над осуществлением которых сейчас трудитесь. Это сравнительно краткосрочные результаты, которых хотите достичь)

• Взлетная полоса: текущие действия (список всех срочных действий, которые вы должны предпринять)

**Сбор информации**

Есть весьма актуальные причины, по которым перед тем как обрабатывать сведения, нужно собрать их воедино:

1. Весьма полезно четко представлять объем предстоящей работы.

2. Сбор информации позволяет определить, где "кончается туннель".

3. На этапах обработки и сортировки вас не должна отвлекать бесформенная масса рутинных проблем, которые по-прежнему ожидают "где-то там" вашего решения. Как только вы соберете в одном месте все дела, требующие внимания, вы автоматически перейдете в рабочее состояние повышенной концентрации внимания и контроля

**Упражнение**

Физический сбор материала

Первое, что надо сделать — оглядеться вокруг в поисках чего-либо, что лежит не там, где должно лежать всегда, и положить в корзину "Входящие". Вы будете собирать незавершенные задачи и предстоящие дела. Все они попадают в папку "Входящие", чтобы ими можно было заняться впоследствии.

Что должно остаться там, где лежит

• Ресурсы. (все материалы, которые вы должны держать у себя, поскольку регулярно их используете , например, канцтовары, визитки, марки, скобки, самоклеющиеся листки, широкоформатные блокноты, скрепки для бумаги, баллоны для шариковых ручек, батарейки, формы документов, которые вы регулярно заполняете)

• Справочные материалы. ( любая нужная информация, которую вы храните у себя: например, инструкции для пользования компьютерными программами, телефоны, адреса, любой материал, касающийся проектов, тем, предметов, и источники данных)

• Предметы обстановки. (К данной категории относятся семейные фотографии, картины, а также забавные и ободряющие надписи, прикрепленные к вашей доске объявлений.)

• Оборудование. (Телефоны, компьютеры, принтеры, мусорных корзины, мебель)

**Правила обработки информации**

Лучше всего осваивать данную модель непосредственно в процессе внедрения. Но есть несколько ключевых правил, которым нужно следовать.

• Обрабатывайте проблемы по порядку.

• Обрабатывайте проблемы по одной.

• Никогда не возвращайте ничего в корзину.

**Когда определен первоочередной шаг**

Когда вы определили, в чем именно состоит первоочередной шаг в рамках решения проблемы, у вас есть

три варианта поведения:

• Совершить необходимое действие (если оно занимает меньше двух минут).

• Передать задачу кому-то другому (если вы не являетесь главным субъектом совершения действия).

• Отложить дело — поместить его в организационную

систему как вариант работы, которой можно заняться позднее.

**Сортировка материала**

Основные категории

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".

**Самые распространенные категории напоминаний о дальнейших действиях**

• Звонки. (Это список всех телефонных звонков, которые вам нужно совершить; можно работать над этой категорией, пока включен телефон)

• Компьютер. ( сгруппировать все задачи, которые нужно выполнить)

• Выезды.

• Офисные дела (В офисе (разное)).

• Дома.

• Повестки дня (для людей и для деловых встреч).

• Прочесть/просмотреть.

**Еженедельный обзор**

Еженедельный обзор затрагивает все стадии управления рабочим процессом — сбор, обработку, сортировку и пересмотр всех ваших нерешенных задач — и длится до тех пор, пока вы не сможете с уверенностью сказать: "Я четко знаю весь перечень дел, которыми не занимаюсь сейчас, но мог бы заняться, будь у меня такое желание".

Разберитесь с неприкаянными бумагами.

*Повытаскивайте* всевозможные клочки бумаги, визитки, квитанции, завалявшиеся 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". Отнеситесь к делу с должной строгостью: проработайте все записи и идеи, касающиеся связей, проектов, новых замыслов, и входные материалы, накопившиеся с момента последней загрузки, все ненужное — выбросьте.

*Календарные данные прошлых периодов*. Внимательно просмотрите прошедшие даты в календаре, проверьте, не осталось ли в нем напоминаний об активных шагах, справочной информации, и переместите данные в действующую систему. Вы должны быть в состоянии перенести в архив все календарные данные за прошлую неделю, не упуская ничего из виду.

*Календарные данные будущих периодов*. Взгляните на отмеченные в календаре предстоящие события (долго- и краткосрочные). 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 выполненные действия. 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.

*Пересмотрите список "Когда-нибудь/может быть"*. Проверьте, какие проекты могли стать актуальными и, если таковые имеются, перенесите их в список проектов. Вычеркните пункты, которые вас больше не интересуют.

*Просмотрите содержимое папок "Подвешенные проблемы*" и ''Сопутствующие материалы". Просмотрите все вспомогательные материалы, касающиеся текущей работы, чтобы наметить новые шаги, свершения и ожидания.

**Четыре критерия выбора текущих действий**

Помните, выбор дальнейших действий строится на основе четырех следующих критериев, расположенных в таком порядке:

1. Контекст.

2. Запас времени.

3. Запас энергии.

4. Приоритетность.

Выясним, как лучше структурировать системы и действия, чтобы в динамике воспользоваться преимуществами критериев.

**Контекст**

То, что можно предпринять на данном этапе, имея в распоряжении заданный инструментарий. Если вы не можете совершить действия, потому что находитесь не в том месте или не располагаете нужным инструментом, то об этом не стоит беспокоиться.

**Запас времени**

Вторым фактором при выборе действия является запас времени, которым вы располагаете до момента, когда придется заняться чем-то другим. Полезно знать, сколько времени в распоряжении (имеет смысл акцентировать внимание на календаре и на часах). Инструменты напоминания о дальнейших действиях на все случаи жизни предоставят вам максимум информации и значительно облегчат задачу согласования намеченных дел и свободного времени.

Иными словами, если у вас есть десять минут до следующей встречи, найдите десятиминутное дело. Если в ваших списках значатся только большие или важные дела, то не исключено, что в них вообще не найдется подходящего задания, рассчитанного на десятиминутный промежуток времени. Если вам все равно приходится заниматься более кратковременными делами, то наиболее продуктивный способ справиться с ними — использовать непродолжительные окна бесхозного времени, которые возникают в течение дня

**Запас энергии**

Если у вас перед глазами будет перечень всевозможных дел, то вы сможете эффективно использовать разнообразные промежутки времени. Точно так же, если вы будете знать все задачи, которые должны обработать и выполнить в конкретный момент, то сможете согласовать свою творческую деятельность с запасом жизненных сил.

**Приоритетность**

Если задан контекст, в котором вы находитесь, запас времени и энергии, то, естественно, следующим критерием при выборе дальнейших действий станет их относительная важность: "Какой из оставшихся вариантов первоочередных шагов самый важный для меня?" Как определиться в приоритетах? Этот процесс, несомненно, предполагает зачастую сложное переплетение влияний целей, идеалов, направлений деятельности вашей организации, небезразличных вам людей и важности отношений с ним.

**Стадии процесса планирования**

***Мозговой штурм.*** Для осуществления некоторых проектов, необходимо научиться мыслить свободными категориями. В первую очередь это касается тех проектов, по которым, на момент принятия решения, четко не уяснили первый шаг. Первоочередное действие в рамках таких проектов должно формулироваться так: "Набросать идеи по проекту X". В данном случае следует решить, где и как вы хотите совершить указанное действие, чтобы знать, в какой список его поместить. Вам нужен компьютер для мозгового штурма или лучше записать мысли на бумаге от руки? Я могу выбрать любой носитель в зависимости от того, что подсказывает интуиция. Данное действие должно попасть в список, озаглавленный либо "За компьютером", либо "Где угодно" (поскольку я могу рисовать карты мыслей независимо от того, где нахожусь: были бы только ручка и бумага)

***Сортировка материала***. У вас могут быть проекты, по которым уже собраны заметки и различные сопутствующие материалы, осталось только рассортировать их и придать им более структурированную форму. В данном случае следующим шагом, вероятнее всего, будет упорядочение заметок по проекту X. Если для его осуществления необходимо ваше присутствие в офисе (поскольку именно там находятся папки), он попадет в список под названием "В офисе". Если вы носите заметки по проекту с собой — в папке, блокноте или памяти портативного компьютера, то "Упорядочение заметок по ..." попадет в список "Где угодно", "Разное" (для случая сортировки вручную) или "Компьютер" (если вам нужен текстовый редактор, электронный планировщик или другие программы).

***Организация деловых встреч.*** Часто преуспеть в планировании проектов позволяет организация встречи с людьми, которых вы хотите привлечь к мозговому штурму. Обычно это предполагает отправку сообщения всей рабочей группе или помощнику, который внесет встречу в календарь или позвонит по телефону высокопоставленному лицу, чтобы назначить время встречи.

***Сбор информации.*** Следующей задачей в рамках проектного мышления может быть сбор новых сведений. Возможно, вам нужно обсудить с кем-то его или ее соображения ("Позвонить Биллу, чтобы узнать, что он думает о собрании менеджеров"), просмотреть файлы, которые остались с прошлогодней конференции ("Просмотреть архивные материалы с собрания деловых партнеров"), найти в электронной сети данные по новой теме, которую исследуете ("Научно-поисковые фирмы, предоставляющие услуги руководящим работникам сферы продаж").

**Как предотвратить нарушение внутренних договоренностей**

Если отрицательные эмоции обусловлены нарушением договоренностей, то у вас есть три пути, позволяющих устранить их и избежать негативных последствий.

• Не заключать договоренности.

• Выполнить договоренность.

• Пересмотреть соглашение.

Все три действия позволяют избавиться от внутреннего дискомфорта.

**И напоследок несколько указаний для продвижения вперед.**

• Подготовьте к работе собственный инструментарий для повышения личной организованности. Приведите в порядок свое рабочее место. Заведите корзины для входящих данных. Заведите хороший блокноторганайзер для ведения списков, с которым вам будет приятно работать. Кроме того, я рекомендую вам внедрять любые изменения, которые, на ваш взгляд, могли бы улучшить рабочую обстановку вокруг вас. Повесьте картины, купите ручки, выбросьте мусор, реорганизуйте рабочее пространство. Это будет хорошим началом.

• Выделите время, когда вы могли бы полностью разобрать отдельный участок вашего офиса и каждый угол своего дома. Соберите все рекомендации в свою систему и работайте, взяв за основу рекомендации книги Как разобраться с делами

• Поделитесь любыми ценными навыками, извлеченными из книги, с кем-то еще. (Это самый быстрый способ научиться).

• Просмотрите книгу "Как разобраться с делами: искусство продуктивности без стресса" через три-шесть месяцев. Вы найдете в ней моменты, упущенные при первом прочтении и многие истины откроются вам заново.

• Поддерживайте контакты с людьми, которые передают и развивают описанные навыки и стандарты.