



Книга Как привести дела в порядок

Искусство продуктивности без стресса

Дэвид Аллен
Вильямс, 2007

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Главную идею этой широко известной книги Дэвида Аллена иллюстрирует сравнение сознания свободного от стресса человека с неподвижной гладью воды в пруду. Когда в пруд бросают камень, высота поднятой волны пропорциональна размерам этого камня. По мнению автора, если вы хотите жить без стресса, следует научиться делать так, чтобы “волны”, возникающие в вашем сознании, соответствовали масштабу и важности стоящих перед вами задач. Однако это состояние достижимо не за счет созерцательного отношения к миру. Чтобы избежать стресса, необходимо выстроить особую систему организации своих действий, на которую можно было бы переложить контроль за выполнением задач. Книга Аллена стала популярной не только из-за острой потребности людей в действенных средствах борьбы со стрессом, но и благодаря множеству высказанных на ее страницах новаторских идей. Следует отметить, что изложение автором методов эффективного управления временем зачастую перегружено необычными терминами и не всегда связано с его рассуждениями о стрессе, производительности труда и сознании. Тем не менее *BooksInShort* рекомендует это руководство по повышению личной результативности всем, кто постоянно испытывает стресс, глядя на список незавершенных дел. Вы обязательно найдете в этой книге несколько свежих, оригинальных приемов эффективной организации работы.

Основные идеи

- Уделяя внимание второстепенным задачам, мы не замечаем самых важных.
- Сознание свободного от стресса человека подобно поверхности воды: когда в воду падает большой камень, от него расходятся сильные волны, а когда маленький – едва заметные.
- Сведите все стоящие перед вами задачи в логичную и удобную систему.
- Хорошая система организации работы поможет правильно оценить масштаб любой задачи.
- Вместо того чтобы держать весь список дел в голове, переместите его в надежную “внешнюю” систему, которую вы будете регулярно проверять.
- Убедившись, что определенная задача уже введена в эту систему, вы перестанете постоянно думать о ней.
- Раскладывайте рабочие материалы по специальным ящикам или папкам.
- Чтобы не упустить ничего, что требует вашего внимания, упорядочивайте все задачи в системе сбора данных посредством горизонтального контроля.
- Для эффективного планирования проектов используйте вертикальный контроль.
- Приступая к новому делу, обозначьте свои цели, представьте себе конечный результат, продумайте задачи, определите последовательность действий.

Краткое содержание

Больше, чем ежедневник

В наши дни люди часто берут на себя гораздо больше дел, чем могут выполнить, в результате чего уровень стресса растет. Сложности создает и сам характер работы: ее объем и содержание часто меняются, что не всегда позволяет понять, завершена она или нет. Размытость границ многих

проектов создает дополнительную нагрузку, поскольку приводит к излишней переписке и бесконечному обсуждению текущей работы.

“Вы не в состоянии мыслить ясно, пока о чем-нибудь тревожитесь”.

Чтобы справляться с делами эффективно и в срок, выполните два следующих шага.

1. Сведите все стоящие перед вами задачи в стройную, логичную и удобную для вас систему. Информация о них будет храниться в этой системе, а не у вас в голове. Благодаря этому вы получите возможность думать об этих задачах только тогда, когда будете готовы приступить к их решению.
2. Выработайте привычку заранее определять тот объем информации, который вы готовы “впустить” в свою жизнь. Эта привычка позволит вам гораздо лучше планировать текущие дела и реагировать на любые изменения ситуации.

“Самый важный вопрос для любого человека – понять, чем именно он должен заниматься в каждый момент времени. Наш успех зависит от того, насколько хорошо мы умеем планировать свои действия”.

У вас, скорее всего, уже есть ежедневник. Однако он показывает лишь небольшую часть задач, которые предстоит решать, и поэтому его нельзя считать приемлемым инструментом организации работы. Необходима комплексная, всеобъемлющая система личной организации. В особенности такая система поможет тем людям, которых, в силу рода их занятий, постоянно что-то отвлекает, мешая сосредоточиться на текущей работе. Хорошая система организации работы поможет и при выполнении аналитических задач: она позволит сочетать внимание к деталям с видением общей картины дел.

Сознание, подобное воде

Чтобы привести дела в порядок, необходим особый психологический настрой. Представьте, что ваше сознание – это поверхность пруда, в который бросили камень. Волна от падения камня пропорциональна его массе и силе броска. Поглотив удар, вода сразу же возвращается в исходное спокойное состояние. Попробуйте относиться к стоящим перед вами задачам аналогичным образом, то есть уделяйте им внимание пропорционально их важности. Усилия по их решению не должны быть ни чрезмерными, ни слишком слабыми.

“Все незавершенные дела надо переместить в четкую систему вне вашего сознания, содержимое которой вы будете регулярно упорядочивать”.

Работа бывает эффективной только тогда, когда вы контролируете свою нагрузку. Не берите на себя слишком много обязательств, иначе неминуем дополнительный стресс. Чтобы избежать стресса, руководствуйтесь следующими тремя принципами.

1. **Заставьте себя не думать о незаконченных делах.** Просто поместите сведения о них в удобную для вас систему сбора и хранения информации. Вы вернетесь к работе над ними, когда будете к этому готовы.
2. **Помните обо всех взятых вами обязательствах.** Вы должны четко знать, что нужно сделать для их выполнения.
3. **Создайте систему напоминаний о том, что нужно сделать.** Регулярно просматривайте напоминания и выполняйте требуемые действия.

“Какую бы проблему вы ни решали, ваш ум совершает пять последовательных шагов: постановка цели, визуализация, мозговой штурм, систематизация идей и определение порядка действий”.

Чтобы проверить, как работает этот метод, возьмите лист бумаги и запишите на нем название проблемы, которая больше всего волнует вас в настоящий момент. Затем составьте список того, что нужно сделать для решения этой проблемы, – какие шаги предпринять, кому позвонить. Это упражнение вселит в вас уверенность в своих силах, снимет тревогу и поможет сосредоточиться. Список действий, дополненный перечнем вопросов, вызывающих особую озабоченность, спрячьте, чтобы он не попадался вам на глаза. Не думайте о нем до тех пор, пока у вас не появится возможность заняться решением этих проблем.

Управление своими действиями

Тщательно продумывайте свои действия, чтобы правильно распределить время между стоящими перед вами задачами. Составьте ясное представление о том, что именно требуется сделать, до выполнения самого действия. Перед началом работы определите, в чем конкретно состоит каждый из ее этапов. Если вы будете думать над этим в процессе выполнения, то вам придется тратить время на устранение попутно возникающих проблем.

“Горизонтальное и вертикальное планирование проектов имеют одну и ту же цель: помочь человеку справиться с делами, освободив его ум от излишней нагрузки”.

Многие компании придают особое значение организации работы по принципу нисходящей иерархии – от миссии компании к ее целям, от целей к проектам, от проектов к деталям их реализации. Несмотря на это, большинство людей настолько поглощены текущими задачами, что у них нет ни времени, ни сил, чтобы мысленно восстановить общую картину дел. Таким образом, для начала нужно убедиться, что все текущие дела и задачи надлежащим образом систематизированы, а затем переходить к более широкому видению ситуации.

“Высота волны, поднятой брошенным в воду камнем, будет пропорциональна силе броска и массе камня. «Реакция» воды на камень не бывает ни слишком слабой, ни слишком сильной”.

Дела и проекты следует контролировать в двух плоскостях – горизонтальной и вертикальной. Горизонтальный контроль – это координация ваших действий, связанных с выполнением всех проектов, над которыми вы работаете одновременно. Вертикальный контроль – это управление

действиями и решением задач в рамках отдельного проекта. Умело комбинируя горизонтальный контроль с вертикальным, вы освободите сознание от излишней нагрузки, и у вас появится уверенность, что все ваши дела находятся под контролем.

Организация рабочего процесса

Организация рабочего процесса – средство горизонтального контроля: все, что привлекает ваше внимание, должно переноситься в особую систему сбора информации. Чтобы контролировать рабочий процесс, разделите его на пять следующих этапов.

1. **Сбор информации.** Для сбора информации используются самые разные средства – лоток для входящей корреспонденции, блокнот, КПК, диктофон или электронная почта. Старайтесь распределить все, что вас заинтересовало, по минимально возможному числу *“накопителей информации”*. Регулярно очищайте эти “накопители”, анализируя собранный материал и выбрасывая ненужное.
2. **Обработка информации.** Перед тем, как приступить к решению той или иной задачи, определите, в чем ее суть, можно ли ее решить здесь и сейчас, целесообразно ли отложить ее решение на более поздний срок или совсем не тратить на нее силы. Если вы собираетесь действовать немедленно, определите, будете ли вы заниматься этой задачей самостоятельно или поручите ее выполнение кому-то другому.
3. **Организация данных.** Распределите материалы, которые не требуют никаких действий, по категориям с названиями “когда-нибудь”, “справочная информация”, “мусор”. Задачи, которыми вы планируете заниматься, переместите в соответствующие категории, такие как “список проектов”, “планы проектов”, “рабочие материалы”, “список задач, запланированных на определенные даты”, “список следующих действий по проектам”, “список действий, которые должны выполнить другие люди”. Найдите удобный способ физического хранения рассортированной по категориям информации (это могут быть специальные папки, блокноты или электронные файлы).
4. **Просмотр и оценка данных.** Еженедельно просматривайте собранные данные. Пройдитесь по всем папкам и проектам, обработайте материалы, обновите списки. В результате у вас сложится ясное представление о текущем состоянии дел и возникнет чувство завершенности.
5. **Решение о действиях.** Следующие критерии помогут решить, чем именно вам следует заняться в ближайшее время. Во-первых, учтите контекст, то есть место, в котором вы будете находиться, а также средства, необходимые для решения задачи (например, дома – за компьютером). Во-вторых, оцените, сколько времени вам понадобится для выполнения этой задачи. В-третьих, решите, достаточно ли у вас физической и умственной энергии, чтобы ее выполнить. В-четвертых, расставьте приоритеты: если у вас есть все необходимые средства, достаточно времени и сил, то какое из действий будет первоочередным?

Планирование проекта

Планирование нового проекта состоит из пяти стадий, последовательность которых составляет вертикальное управление производительностью труда. Прообразом этих стадий является подсознательное планирование таких повседневных действий, как одевание, приготовление пищи или ведение разговора. Несмотря на то что при формальном планировании люди не всегда следуют логике этих пяти стадий, практика показывает, что наилучшие результаты демонстрирует “естественное”, не скованное никакими формальными методами планирование. Такое естественное планирование состоит из следующих пяти шагов.

1. **Постановка целей.** Определите свою цель и способы ее достижения. Убедитесь, что у вас есть необходимые ресурсы и настройте себя на работу.
2. **Представление о конечном результате.** Как можно детальнее представьте себе конечный результат работы, и тогда, возможно, вы найдете такие способы решения задачи, которые иначе просто не пришли бы вам в голову.
3. **Мозговой штурм.** Оценивая возникающие идеи, используйте средства, облегчающие поиск вариантов решения, – например, метод схематического изображения мыслительного процесса или запись потока идей. Во время мозгового штурма воздерживайтесь от любых критических оценок: количество идей важнее их качества. Проанализировать и структурировать эти идеи вы сможете позднее.
4. **Систематизация.** Выделите наиболее удачные решения и структурируйте их на основе следующих категорий: детали, процессы, приоритеты.
5. **Определение следующих действий.** Определите, в чем будет заключаться следующее действие по каждому из ваших текущих и будущих проектов. Отметьте дела, выполнение которых можно поручить другим людям.

Продуктивная работа без стресса

Научиться соблюдать основные принципы продуктивной работы без стресса вам помогут следующие рекомендации.

1. **Организируйте рабочее место.** Уделите время подготовке рабочего пространства, в котором будет достаточно места, необходимая мебель и принадлежности. Прежде всего, вам понадобятся письменный стол и *“ящик для входящих”* (документов, материалов и информации). Скорее всего, вам также потребуется факс, принтер и другое оборудование. Даже если у вас на работе есть отдельный офис, воссоздайте у себя дома обстановку, аналогичную офисной, тогда вы сможете продуктивно работать в обоих местах.
2. **Поместите рабочие материалы в ящик для входящих.** Потратьте на это пару часов. Поместите в ящик для входящих вещи, которые находятся не на своих местах. Если какой-то из документов слишком объемный и не помещается в ящик, вместо него положите лист бумаги с названием этого документа и датой. Начните с документов, находящихся на рабочем столе, затем перейдите к выдвижным ящикам, шкафам, полкам и другим местам в комнате. Список незавершенных дел, или *“раздражителей”*, поможет вспомнить о других вещах, которые нужно добавить в ящик для входящих (это могут быть проекты, которые вы планируете начать; начатые, но не законченные проекты; невыполненные обязательства; сведения о бюджетных ограничениях по проектам; перечень звонков, которые нужно сделать; список учебных семинаров, которые вы хотите посетить, и т. д.).
3. **Разберите содержимое ящика для входящих.** Ваша цель – сделать его пустым. Избавьтесь от всего, что потеряло актуальность; сразу разберитесь с делами, которые можно сделать за две минуты; поручите часть задач другим людям; поместите напоминания о порядке действий в свою систему организации работы и определите самые важные задачи, которые вам предстоит решать в ближайшем будущем.

Действуйте последовательно: начните с материалов, лежащих сверху, и пересматривайте их один за другим. Никогда не кладите их обратно в ящик для входящих.

4. **Сгруппируйте и упорядочьте материалы.** Разделите материалы по группам и составьте списки этих групп. Для хранения списков, а также любой вспомогательной и справочной информации, относящейся к вашей работе, используйте папки – обычные или электронные.
5. **Выберите оптимальный вариант действий.** Теперь, когда вы организовали рабочие материалы и привели в систему стоящие перед вами задачи, вы сможете определить, что нужно сделать в первую очередь. Для этого оцените наличие ресурсов и приоритетность отдельных задач в контексте каждого проекта.

Об авторе

Дэвид Аллен – президент компании David Allen & Co. Имеет 20-летний стаж работы консультантом по вопросам управления и персональным тренером у руководителей крупных компаний. Получил известность как автор исследований о производительности труда и лектор в компаниях Oracle, L.L. Bean, QVC и World Bank. Дважды в месяц Аллен выпускает электронный бюллетень “Принципы продуктивности”. Его статьи опубликованы во многих журналах и газетах, таких как Fast Company, Fortune и Los Angeles Times.
