



АЛЕКСАНДР АМЗИН

*Преподаватель факультета журналистики МГУ,
автор книг «Новостная интернет-журналистика»
и «Бессистемные советы»*



БЕССИСТЕМНЫЕ СОВЕТЫ

*Книга о том, как упростить
себе жизнь и выбрать
правила организации труда*

информационный партнер

ЛАЙФХАКЕР

Бессистемные советы	1
Предисловие	1
Глава 1. Почта.....	4
Общайтесь письменно	5
Общайтесь не только письменно	7
Отправляйте почту, а не получайте ее	8
Приучитесь делиться информацией по почте	9
Познакомьтесь с магическим словом follow-up	11
Научитесь играть в теннис по переписке.....	14
Выучите клавиатурные сокращения вашей веб-почты	16
Не пишите длинные письма в почтовике	18
Не отрывайте руки от клавиатуры при работе в Word.....	19
Не надо готовиться к отправке писем	22
Не устанавливайте напоминки о происходящем в социальных сетях	24
Станьте информационным жадинам	25
Прыгайте в воду.....	27
Проверяйте почту реже.....	28
Заведите в своем почтовом клиенте папку @idontcare.....	30
Разберите почтовый ящик с помощью сотни фильтров.....	31
Забудьте про фильтры в почте	34
Отпишитесь от всех рассылок.....	35
Глава 2. Работа вообще	36
Разберитесь со своими виртуальными социальными связями	37
Различайте создание и потребление	39
Проверяйте гипотезы.....	41
Пользуйтесь вещами так, как задумано	43
Не ищите совершенства в приложениях.....	45
Выберите либо одну экосистему, либо все сразу.....	46
Используйте закон Парето с умом.....	48
Ищите по всей инфосфере сразу	50
Используйте несколько мониторов.....	52
Используйте Dropbox или другой сервис синхронизации файлов.....	55
Воспользуйтесь Google Calendar	57
Храните заметки в Evernote	59
Выберите правильный браузер.....	62
Сократите число вкладок в браузере.....	64
Выключите автокоррекцию текста в вашем смартфоне и планшете.....	66
Избавьтесь от автоматического переключателя клавиатуры	67
Используйте Ctrl-Q и Ctrl-U как можно чаще	69
Смените DNS.....	71
!Назначьте несколько клавиатурных сокращений.....	73
Глава 3. Жизнь	74
Не путайте домашнее с рабочим	75
Выключите телефон.....	76
Проведите аудит сна.....	77
Включите режим Будды.....	79
Чтите день субботний	80
Сходите к врачу.....	82
Позвольте душе лениться	83
Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня	85
Кто ясно мыслит, ясно излагает	87

Бойтесь выгорания.....	88
Рекомбинируйте.....	90
Откройте для себя ленивую дружбу.....	92
Соберитесь.....	94
Воспринимайте чужие идеи как навоз.....	95
Выслушайте других	96
Глава 4. Список дел	97
Научитесь разделять активное и пассивное внимание.....	98
Разберите ваши визитки	100
Делайте все по порядку.....	101
Иногда лучше сделать это неоптимальным способом.....	103
Поставьте крестик, когда вас прерывают.....	105
Заведите мини-досье на ваших знакомых.....	106
Станьте занудой-перфекционистом	111
Попробуйте вести список дел в электронной таблице	113
Заведите три цветных блокнота	115
Заведите папку для каждого проекта.....	117
Замените лягушку кусочком милого сердцу слона	119
Увиденное недавно - не всегда срочно.....	121
Забудьте о прошлых задачах	123
Что такое trusted system.....	125
Рубите время на части	127
Создавайте сложное с помощью простого	129
Слушайте тишину или метроном.....	132
Задайте вопросы к тексту до написания текста.....	134
Работайте короткими перебежками	136
Берите дела на контроль	138
Не делайте множество дел сразу	140
Носите свои дела с собой.....	141
Используйте время в транспорте/старайтесь не водить машину	143
Делайте хоть что-нибудь	145
Определите срок занятия одним делом	147
Превратите завтрашние задачи в завтрашний календарь.....	149
Защитите свое время и станьте эгоистом	152
Убейте конкурентов перевернутым правилом Парето	155
Глава 5. Чтение	156
Отфильтруйте только нужную информацию и новости	157
Научитесь читать по 1000 новостей за вмняемое время.....	158
Вы никогда не будете читать отложенное для чтения	161
Откройте для себя прелесть моноширинных шрифтов.....	163
Включите показ скрытых символов форматирования в Word	164
Не читайте попсу	167
Фиксируйте то, что поняли, узнали и осознали	168
Замените потребление реагированием	170
Попробуйте скорочтение	172
Эпилог.....	173

Предисловие

My mama said to get things done, you'd better not mess with Major Tom

David Bowie

Эта книга началась несколько лет назад, когда я, наконец-то, кратко сформулировал советы по организации труда для учебного пособия «Новостная интернет-журналистика». Мысль о том, чтобы структурировать этот опыт, больше года вызревала в тех уголках мозга, куда я обычно не заглядываю.

Сначала я хотел назвать книгу «128 советов» в честь книжки моего детства – «128 советов начинающему программисту». Очень скоро стало ясно, что если стараться дотянуть до 128, то книжка парадоксальным образом станет одной из тех, где одна и та же мысль повторяется сто двадцать восемь раз. Мне, конечно, хотелось бы сделать ее потолще, но не такой же ценой.

Еще я стыдился того, что у меня, в отличие от известных тренеров по организации труда и времени, нет какой-нибудь особой системы. Вот у Дэвида Аллена, который придумал пятиступенчатую Getting Things Done - какая хорошая система! Или у Яны Франк, перед опытом которой я преклоняюсь – замечательная система, а заодно и специальный творческий блокнот. Или вот Глеб Архангельский, который научил пол-России работать с Outlook, заодно обогатил отечественный тайм-менеджмент понятием «стратегической картонки»¹.

Жесткая организация труда во многом сводится к лишению себя удовольствий и напряжению силы воли. Советы по обоим этим направлениям тривиальны и кочуют из книжки в книжку. Описывая свой опыт, я обнаружил, что одновременно возвращаюсь к некоторым из этих банальностей и подшучиваю над ними. Думаю, в этом есть вселенская справедливость.

Я много раз пробовал организовать свой труд тем или иным образом. Обычно не получалось: жизнь богаче и разнообразней, чем любая схема. Кроме того, надо иметь стальные нервы и волю, чтобы привыкнуть к новой схеме организации труда; а, как говорят психологи, привычка вырабатывается в течение трех недель. С ума сойти – изо дня в день вести записки, подсчитывать затраченное время или расставлять приоритеты задач.

Друзья и знакомые не раз говорили, что я работаю быстро и много.

¹ Описывать их системы в двух словах бесполезно. Я крайне рекомендую прочесть книги этих авторов.

Мне так не кажется. Я работаю вспышками, авралами, штурмую сложные задачи. Сколько себя помню, я так и работал.

В 2011 году я серьезно заболел, уволился и начал собственное дело – вещи взаимосвязанные и сильно изменившие мою жизнь. С одной стороны, мне пришлось делать ничуть не меньше дел, чем раньше. С другой – эти дела оказались очень разными, ни под какую схему они не подходили. Кроме того, за болезнью последовала усталость, а за усталостью – понимание, что я могу эффективно работать дня три в неделю.

Я стал гораздо пристальнее приглядываться к моему опыту организации собственного времени. Пришлось признать, что никакой системы у меня не было и никогда не будет. Обнаружилось, что тайм-менеджмент и разные техники для повышения продуктивности никогда не были моей самоцелью. Скорее конкретный прием вырабатывался для решения конкретной задачи. Когда я работал в крупной компании, то понял важность планирования встреч и использования того же Outlook. Когда пришлось писать много текстов и не отвлекаться – изучил вопрос влияния музыки на мозг и многое другое. Когда обнаружил, что почти научился писать авторучкой, купил планшет.

Мой арсенал и сейчас пополняется некоторыми приемами, техниками и методиками, облегчающими труд. Но я не использую их все сразу, и уж конечно ни один из приемов не используется постоянно. Именно поэтому я в конечном итоге дал книге название «Бессистемные советы».

В отличие от других подобных книг, эта не изменит вашу жизнь. Ведь не меняет ее кулинарная книга? Это точно такой же сборник рецептов. Генеральными спонсорами сборника, конечно же, являются авторская лень и желание выкроить час на чтение новостей или видеоигры. Из «Бессистемных советов» я предлагаю, как из блоков конструктора LEGO, собрать для себя что-нибудь не по инструкции.

Я попытался, насколько это было возможно, разделить список советов. Отдельно выделены советы, касающиеся работы с электронной почтой (глава так и называется – «Почта»). Я считаю, что именно почта и программы обмена сообщениями являются самым важным элементом работы для тех, кто делится идеями и производит нематериальный продукт.

Некоторые рецепты относятся к приложениям и сервисам, которые я регулярно использую в работе. Я свел такие советы в главу под названием «Работа вообще». Сначала она касалась конкретных решений, но к концу работы над книгой там появилась и парочка универсальных рекомендаций. Кроме того, там есть несколько чисто технических советов. Если вы уверены в эффективности ваших рабочих инструментов, пролистайте эту главу, особенно не задерживаясь ни на чем конкретно.

Может показаться странным такое расположение – сначала про почту, а потом про все остальное. На деле наведение порядка в работе с почтой дисциплинирует как ничто.

Глава третья, «Жизнь», целиком посвящена отказу от работы и тому, что напрямую работы не касается. Именно в ней вам предлагается отключить телефон и поспать. Она безусловно полезна для всех, от лентяев до трудоголиков, но требует при чтении определенной, нерабочей, обстановки.

Четвертая, рекурсивная глава называется «Список дел» и посвящена собственно организации труда. Самое забавное в этой главе то, что ее рецепты несовместимы друг с другом, а иногда друг другу противоречат. Выбирайте те кусочки, которые по нраву лишь вам, и попытайтесь составить из них что-нибудь работоспособное.

Пятая, последняя глава называется «Чтение». Она небольшая и иногда повторяет на свой лад советы из других глав. Однако именно ее я предлагаю прочесть внимательно. Чтение отъедает гигантскую долю нашего рабочего времени. Если вы хотя бы немного улучшите, оптимизируете этот навык, будет замечательно.

Я не надеюсь на то, что вам пригодится хотя бы половина из этих советов. Точно знаю, что многие покажутся вам глупыми, неприменимыми или странными. Некоторые советы несовместимы друг с другом. Конечная цель этой книги – не внедрить готовые рецепты в вашу голову и жизнь. Я надеюсь, что книга поможет самостоятельно выработать правила организации труда, быстрее реагировать на задачи и гибче планировать время. Если «Бессистемные советы» побудят хотя бы одного читателя ускорить темп жизни, я сочту свою задачу выполненной.

Я постарался дать ссылки на цитаты, утверждения и факты, упоминаемые в книге. Некоторые произведения (вроде «Диалогов» Платона) представляют собою лишь художественную, а не производственную ценность. Другие, к моему сожалению, не так легко найти в Сети. Но все-таки я решил упоминать все книги, журналы и статьи, которыегодились при написании книги.

Приятного чтения!

Глава 1. Почта

Аналитики из Goldhaber Research Associates еще в 2001 году подсчитали, что руководители тратят больше двух часов в день на электронную почту, причем свыше 30 процентов писем не касаются работы, а до половины времени занимает борьба со спамом².

С тех пор становилось только хуже. Опрос, проведенный британским Институтом лидерства и управления (Institute of Leadership and Management, сокращенно – ILM) показал, что в среднем менеджеры в 2011 году получают на 40 писем больше, чем в 2001. Каждый двадцатый сообщил, что этот показатель за последний десяток лет вырос как минимум на 100 писем³.

Например, исследователи из LexisNexis в 2010 году выяснили, что австралийцы тратят больше времени на получение и организацию информации, чем на использовании этой информации. Другой опрос, проведенный IBM, обнаружил, что менеджеры воспринимают лишнюю нерабочую почту как стресс.

Сейчас пользователи веб-почты и почтовых клиентов постепенно переходят на обмен сообщениями в социальных сетях и через мобильные приложения. Темп обмена информацией очень высок: 29 процентов респондентов в опросе ILM хотели бы, чтобы мобильный телефон никогда не изобретали; 27 процентов пожелали того же корпоративному смартфону BlackBerry, который является мощнейшим средством обмена текстовыми сообщениями⁴. Информационный поток захлестывает не только обладателей мобильных телефонов, но и пользователей других почтовиков.

Британское издание The Journal приводит следующие данные: средний пользователь Сети тратит на разбор электронной почты 49 минут в день. Он проверяет ящик до 40 раз в час. И речь уже не о топ-менеджерах, а про обычных людей.

Давайте попробуем понять, как разобрать почту, не заглядывая в почтовый ящик по 40 раз в час.

² «Executives Spend More Than Two Hours Per Day On E-mail», июль 6, 2001, Research Alert издание, <http://business.highbeam.com/435358/article-1G1-76446050/executives-spend-more-than-two-hours-per-day-email>.

³ Sion Barry, «Managers „Work Longer Hours and Are Feeling More Stressed“ THEY ARE TRAVELLING MORE AND NOT WORKING SMARTER» (Cardiff, Wales, декабрь 14, 2011), Western Mail издание, <http://www.questia.com/read/1G1-274836531/managers-work-longer-hours-and-are-feeling-more-stressed>.

⁴ Там же.

Общайтесь письменно

Мы тратим уйму времени на доведение до ума плохо сделанных дел, на совещания и собрания, на переключение с задачи на задачу, сидение в Facebook и Twitter. Все это привычно и нормально; по крайней мере, понятно, как это исправить. Но есть один поглотитель времени, с которым справиться почти невозможно: недопонимание или, как это чаще называют в офисной среде, мискоммуникация.

Обсудили проект. Разошлись по отделам. Через неделю снова собрались. Оказалось, что важнейшая часть проекта не готова, причем каждый участник уверен, что этот компонент должен был сделать чужой отдел. Или еще лучше - пришел на заседание заместитель, а начальнику пересказал все не полностью. Получилась бомба замедленного действия.

Договорились опубликовать материал в определенное время. На другой стороне изменили сроки в одностороннем порядке, но забыли сообщить. В результате важную информацию засветили раньше, чем необходимо.

Написали важный текст. Каждый отдел видит его по-своему. В результате получается монстр, которого никто не хочет утверждать.

Договорились на уровне менеджеров среднего звена о выпуске совместного пресс-релиза. Согласовали все. За полчаса до выпуска вмешивается руководство и начинается срыв сроков, переутверждение, а в конце концов - новый раунд переговоров на прежнем уровне. До нового вмешательства.

Прозаседали. Начали делать. Почти закончили. Вдруг один сотрудник выступает против. Его спрашивают - что же ты раньше молчал? Оказывается, увидел в корпоративном календаре встречу, хотел прийти и обсудить там свой вопрос. Встречу отменили, вопрос остался. В итоге на мнение сотрудника никто не обращает внимания.

Менеджер координирует спецпроект. Бегает между разными отделами, обсуждает с ними разные варианты. Отделы друг с другом не общаются, каждый представляет себе проект по-своему. На запуске - крах.

Новостная редакция. Срочное сообщение. Редактор хватается и начинает писать. Одновременно с ним то же самое пишет тихий ведущий рубрики. Выпускающий хватается за голову - забыл развести сотрудников и устранить конфликт интересов.

Примеры недопонимания можно приводить бесконечно. Главное - если бы все участники процесса не забывали, о чем договариваются и имели доступ к потокам информации по нужному вопросу, огромного числа ошибок можно было бы избежать.

К сожалению, простого и не занудного решения здесь нет. Самое простое - вести протокол заседаний и фиксировать все решения и

результаты общения. Каждый раз, когда возникает недопонимание, можно будет поднять переписку и быстро все исправить или договориться обсудить спорные моменты. Загвоздка в том, что даже одно не записанное вовремя и не разосланное вовремя обсуждение способно уничтожить половину проекта.

Общение письменно помогает еще в одном случае: бывает, что начальник постоянно требует отчетов по тому или иному проекту, либо придирается к работнику, к тому же забывая собственные распоряжения. В этом случае подчиненному всегда есть, что предъявить, а главное - появляется возможность четко объяснять, чем он занимался, чем занимается, и чем намерен заняться в ближайшее время.

Общайтесь не только письменно

Формализация отношений – благое дело только в том случае, если вы в какой-то момент можете от нее отказаться. Излишний бюрократизм обрубаёт человеческие связи и в конечном итоге снижает эффективность.

Это особенно хорошо видно при работе удаленно. Формальная переписка воспринимается очень эмоционально, так как адресат почти всегда пытается додумать эмоции собеседника, скрывающиеся за спокойным текстом. Интонации отсутствуют. Смайлики не помогают. В результате растет недопонимание, раздражение и начинаются конфликты.

Важно регулярно встречаться со своими коллегами. Или же, если это невозможно, хотя бы созваниваться и голосом обсуждать возникшие задачи, вопросы и недопонимания. Устное общение спасло миллионы рабочих отношений, не говоря уже о личных.

Отправляйте почту, а не получайте ее

При работе с почтой (и особенно с веб-почтой) есть один ужасный психологический момент. Решили вы отправить малозначащее письмо. Заходите, а там во входящих двадцать новых сообщений и десять новых заданий. Вы не выдерживаете, тут же забываете о письме, ради которого зашли, и начинаете разгребать почту.

Другой вариант: вы решили снимать почту исключительно утром и вечером. Днем нужно отправить письмо. Остается выбирать – либо подождать до вечера, либо краем глаза заглянуть в глубины ада и снова зависнуть в почтовом интерфейсе на неопределенный срок.

Задача решается очень просто, но, как и большинство подобных задач, требует некоего волевого усилия. Добавьте в свой браузер расширение, позволяющее делиться ссылкой на текущую страницу по почте. Например, в Chrome есть расширение Send from Gmail, которое позволяет создать и отправить письмо из Gmail, не заходя собственно в веб-почту.

Это экономит огромное количество энергии. Вы можете, например, раздать поручения команде в ту же секунду, когда вам пришла в голову та или иная идея; можете сдать проект клиенту, не проверяя статус остальных; можете поделиться ссылкой с друзьями, не тратя времени на «привет как дела» в программе обмена мгновенными сообщениями. Благодаря асинхронности канал друзья увидят вашу ссылку тогда, когда им будет удобно.

Однажды мы с коллегой летели в командировку. Он, достаточно занятой менеджер, постоянно отслеживал десятки писем и проектов. Как только мы взлетели, он вытащил ноутбук и в тишине и покое начал отвечать на письма. Насколько я знаю, ему такой режим работы нравился – никто не отвлекает, не надо проверять почту или теребить поисковик. По разные стороны экрана только ты и твое письмо.

Сядьте в такой самолет. Если у вас настольный почтовый клиент, постарайтесь отключить в нем автоматическую загрузку новых писем. Забудьте про кнопку «Отправить и получить все», обходитесь в основном «Отправить». Конечно, не в ущерб общему делу – ведь если мячик на вашей стороне, то и ответственность тоже.

Приучитесь делиться информацией по почте

Каждое средство интернет-коммуникации служит своим, определенным целям. Мессенджеры требуют быстрого ответа. Звуковая и видеосвязь фактически заменяют телефонный разговор или разговор лицом к лицу. Форум - публичная замена электронной почте. А вот саму электронную почту зачастую недооценивают.

Дело в том, что именно почта - чуть ли не единственное средство связи, позволяющее передать важные документы и по умолчанию считать, что у корреспондента всегда будет к ним доступ. Если общение в чате аналогично быстрому обмену мнениями в коридоре, а сеанс связи в Скайпе - предварительным переговорам, e-mail накладывает определенные обязательства.

Из этого следует несколько правил:

- 1) если вы хотите, чтобы адресат всегда имел доступ к информации, которую вы обнаружили в Сети, киньте ему и текст, и ссылку по e-mail;
- 2) если вы считаете, что некую информацию позднее надо будет обсудить в почте, киньте ее в почтовый ящик, а не в мессенджер;
- 3) Если вам надо связаться сразу с командой, не надо каждого ловить в мессенджере - поставьте их в копию и тем самым иницируйте общий разговор;
- 4) Почта - отличное средство для приватной переписки.

Характерный пример: вы обнаружили статью с прайсом поставщика. Изучив прайс, вы решаете переслать его в отдел продаж. С одной стороны, вы можете кинуть просто ссылку по скайпу или другому мессенджеру. С другой - переслать прайс, ссылку и краткие рекомендации в письме. В этом случае вы гарантируете - адресат письмо получил, знаком с вашими пожеланиями и не может сказать, что не успел зайти на сайт и скачать прайс.

Другой пример. Вам нужно мнение коллеги о некоем интернет-ресурсе. Если вы кинете ссылку в мессенджер, то и отклик получите в формате мессенджера - 1-2 предложения. Кроме того, как-то не принято в мессендере просить подробно излагать свое мнение. Если вы хотите внятной и обоснованной реакции, пошлите коллеге письмо. Тем самым вы даете ему понять - у тебя есть время подумать.

Почта - это универсальный транспорт данных. У ваших коллег могут быть установлены ICQ или Skype, мессенджер Facebook и Вконтакте, они могут быть зарегистрированы в том или ином сервисе. А что если не установлены? Не зарегистрированы? Почта же есть почти у всех. Если к кому-то надо обратиться частным образом, напишите ему письмо. Шанс

Александр Амзин Бессистемные советы

того, что вам ответят осмысленно, выше. Но самое главное - вам не надо будет помнить, с кем и как лучше всего связаться.

Познакомьтесь с магическим словом follow-up

В деловой жизни часто складываются две неприятные ситуации.

Первая - вы с кем-то познакомились, обменявшись карточками на бегу, а затем забыли об этом человеке. Первоначальный контакт, который мог привести к плотному общению, утерян. Вас больше ничто не связывает с потенциальным клиентом или партнером.

Другая - вы пообещали написать письмо или ответить на предложение, но забыли это сделать. Переписка тормозится на несколько дней. Противоположный вариант - вы дали задание, но от исполнителя ни звука. Либо он забыл, либо он потерял письмо, либо уже все сделано, а вам не сказали.

Есть только один эффективный способ избежать таких ситуаций. Сотруднику, получившему задание, надо постоянно напоминать о сроках. Надо, познакомившись, вспомнить о новом контакте и написать ему подробно. Надо, отложив необязательный ответ на завтра, как-то вспомнить о нем, и все-таки написать несколько предложений - пусть это даже будет отказ от услуг.

В английском языке для упорных напоминаний и досылки дополнительной информации существует слово follow-up (в офисном русском аналогичный термин является полной транслитерацией - «фоллоуап»).

Эффективность follow-up подтверждается цифрами. Например, результатами опроса, проведенного отраслевой американской ассоциацией продавцов (иногда в источниках ее называют Association of Sales Executives, иногда - National Association of Sales Professionals)⁵. Исследователи выяснили, что 81 процент продаж совершается после пятого контакта с потенциальным клиентом. С первого раза продать удается лишь в двух процентах случаев.

Традиционный способ отмечать письма, требующие дополнительных реакций - флажки в Outlook. Эта почтовая программа предоставляет сразу несколько видов флажков с разными сообщениями⁶. К сожалению, у этого способа немало недостатков. По крайней мере, меня флажки в Outlook всегда выводили из себя просто потому, что я не мог заставить себя их методично расставлять и убирать. Оставлять же для фоллоуапов письмо непрочтенным, о пользе чего рассказывается в совете про волшебное клавиатурное сокращение Ctrl-Q, оказалось тоже неудобно.

⁵ <http://www.nasp.com/>

⁶ Подробнее о флажках для фоллоуапов можно прочесть на сайте Microsoft: <http://office.microsoft.com/en-us/outlook-help/about-flagging-for-follow-up-HP005242827.aspx>

Можно завести напоминалку прямо в списке дел, но у такого решения есть свои недостатки. Основной - работа с почтой это совсем другая модальность, нежели работа со списком дел. Другими словами, вы будете гораздо охотнее и быстрее напоминать о себе, если реализуете напоминания прямо в почтовой системе.

К счастью, такие инструменты есть. Один из них - бесплатный веб-сервис followupthen.com (короткое имя – fut.io). Его принцип прост - вы пересылаете письмо, о котором надо напомнить, на адрес followupthen, а тот, в свою очередь, присылает вам это письмо в назначенный срок. При этом время указывается прямо в названии почтового ящика.

Проще говоря, если вы перешлете нужное письмо на адрес tomorrow@followupthen.com, оно вернется к вам завтра. Если отправите на 4hours@followupthen.com, сервис пришлет напоминалку через 4 часа. А если на jan30@followupthen.com - то тридцатого января.

Еще одна замечательная функция - возможность сказать «повторить попозже». В каждом письме-напоминалке есть несколько ссылок, позволяющих отложить напоминалку на несколько минут или часов.

Отдельно надо сказать про командную работу. Если вы ответите сотруднику, а в копию поставите адрес followupthen, то напоминалка в назначенное время придет как вам, так и ему. Если же вы спрячете адрес followupthen в поле ВСС, то напоминалку получите только вы одни.

Я использую [followupthen](http://followupthen.com) в самых разных случаях. Во-первых, если не хочу отвечать на почту сразу же. Такое бывает, когда день целиком посвящен другим вещам.

Во-вторых, если хочу напомнить себе написать кому-либо письмо. Однажды я нанимал на работу человека, но не успел ему ответить, а потом забыл. В результате, когда мы начали переговоры, он назвал мое поведение «неделовым» (хотя и сам тоже не решился напомнить о себе).

В-третьих, при отправке важных писем. После того, как мой важный клиент не отвечал девять дней, я обнаружил, что письмо попало в спам, и он его просто не прочел. Грянули праздники, решение нужного вопроса сместилось еще на пару недель. Если бы я попросил сервис напомнить про это письмо через пару дней, ничего не случилось бы.

Прелесть [followupthen](http://followupthen.com) заключается и в том, что он умеет отслеживать повторяющиеся события. Например, если каждую пятницу вы сдаете отчет, то письмо на everyfri@followupthen.com обеспечит вам напоминалку об отчете. А если сдаете ежемесячные отчеты двадцатого числа каждого месяца, достаточно черкнуть пару строк на every20th@followupthen.com

Конечно, свет на [followupthen](http://followupthen.com) клином не сошелся. Есть и аналоги - например, followup.cc, базовая функциональность которого также

Александр Амзин Бессистемные советы

бесплатна. Однако в followup.cc слишком много функций доступно лишь в платной версии. Решайте сами, сколько вы готовы заплатить за удобства в электронной почте.

Научитесь играть в теннис по переписке

Продукт, который вы изготавливаете вместе с коллегами по работе, состоит из множества частей. Как и на заводе Генри Форда, сотрудники компании стоят у метафорического конвейера и добавляют свои компоненты. В конце конвейера стоит потребитель или заказчик, который жадно хватается получившееся.

Наш конвейер непрост. Очередной рабочий может в любой момент его остановить, потратить нужное количество времени на доработку продукта, а затем запустить снова. Таким образом, у конвейера есть один ужасный недостаток - продукт на нем продвигается к заказчику со скоростью самого медленного сборщика.

Этот принцип работает и в постиндустриальном обществе. Информационный продукт зависит не столько от работы руками, сколько от решений, принятых в ходе совещаний или переписки. И тут оказывается, что между решениями проходит некоторое время, характерное для выбранного средства связи. Другими словами, при формальной переписке по электронной почте может пройти день или два, прежде чем отдел согласится передать продукт дальше. Хуже того, работник следующего отдела может взглянуть, покачать головой и отправить продукт обратно на доработку.

Это нормальный процесс, но он отнимает кучу времени. К тому же создается нездоровая ситуация - вроде бы все работали, а вроде бы и динамили друг друга. Попало к вам под вечер письмо, а утром на совещании вас уже чуть ли не в открытую называют саботажником. Почему? Потому что в этой безумной игре в салочки вас осалили последним, и именно от вашего решения зависело дальнейшее продвижение продукта по конвейеру.

В эту игру выиграть невозможно. Можно только играть на опережение. Известен рецепт - если к вам придираются, будьте безупречны. Точно так же следует поступать при игре в теннис по переписке: реагировать быстро и не откладывать «конвейерные» задачи в долгий ящик. Мячик должно всегда отбивать на чужую сторону поля.

Удивительно, но это простое решение может повысить скорость выпуска продуктов. К тому же над вами не висит невыполненное задание и освобождается время для других занятий.

Есть еще одно правило тенниса по переписке, о котором часто не вспоминают, хотя оно позволяет разгромить соперника. Это напоминания. Если на ваше письмо не ответили, напишите снова через два-три дня. Ключите коллег, пока они вам не ответят. Потому что иначе они попытаются отбояриться, сказав, что вы не прислали дополнительных материалов, или не напоминали о себе, или не подчеркнули важность задачи.

Александр Амзин Бессистемные советы

Единственное, о чем всегда надо помнить - хотя вы и в разных отделах, команда все равно общая. Не надо переваливать свои задачи на других или отбивать мячик с помощью формальных отписок. Он все равно рано или поздно вернется.

Выучите клавиатурные сокращения вашей веб-почты

К концу восьмидесятых годов прошлого века Apple потратила 50 миллионов долларов на исследование интерфейсов. Исследования эффективности использования мыши и клавиатуры как устройства ввода выявили два интересных факта.

- 1) Испытуемые постоянно утверждали, что клавиатура позволяет работать быстрее, чем мышь;
- 2) Секундомер постоянно доказывает обратное.

Исследователи также выяснили, что некоторые клавиатурные сокращения, например, знакомые нам Command-X, Command-C и Command-V (для Windows это Ctrl-X, Ctrl-C и Ctrl-V), используемые для копирования и вставки, позволяют задействовать обе руки сразу – и лежащую на клавиатуре, и тянущуюся к мышке.⁷

Несмотря на эти неутешительные для многих профессиональных пользователей, прикипевших к клавиатурным сокращениям, мне кажется, что не всегда слово «быстрее» является верной заменой слову «эффективнее». Работа с клавиатурой концентрирует до некоторой степени внимание, которое люди уделяют тому или иному приложению. Они четче формулируют свои микроцели и задачи. Поэтому хотя на круг клавиатура проигрывает в быстроте, в некоторых классах приложений ее использование более оправданно.

Так, автор IT-издания ITWorld Кевин Пёди (Kevin Purdy), проведя в порядке эксперимента неделю без мыши и трекпада, признался, что понимает сторонников клавиатуры. По его словам, ему удалось ощутить связь между мозгом и руками. Надо ли ощущать эту связь, каждый, конечно, решает для себя сам, но лишней при решении определенного класса задач она точно не будет.⁸

Одной из таких задач является работа с электронной почтой, да и вообще со списками. Мало кто знает, что даже в веб-почте можно не отрывать руки от клавиатуры и тем самым уделить больше внимания тому, что ты делаешь.

Например, в Gmail (и почте Google Apps) действуют следующие клавиатурные сокращения:⁹

⁷ Bruce Tognazzini, *Tog on Interface* (Addison-Wesley Professional, 1992).

⁸ Kevin Purdy, «7 days using only keyboard shortcuts: No mouse, no trackpad, no problem?», просмотрено январь 8, 2013, <http://www.itworld.com/software/177989/7-days-using-only-keyboard-shortcuts-no-mouse-no-trackpad-no-problem>.

⁹ Полный список сокращений можно найти здесь: <http://support.google.com/mail/bin/answer.py?hl=ru&answer=6594>. Не забудьте зайти в «Настройки» и включить там опцию «Быстрые клавиши». Обратите внимание: клавиатурные сочетания могут быть неудобны, так как работают только в английской раскладке. Будем надеяться, что в будущем Google исправит этот недостаток.

- клавиша *c* создает новое сообщение, а *Shift-C* создает сообщение в новом окне;
- */* перемещает курсор в поле поиска;
- *n* и *p* перемещают вас между сообщениями, а *k* и *j* – между цепочками сообщений;
- *e* позволяет архивировать ненужные письма, а *m* – игнорировать последующую переписку (от английского *mute*);
- пометить звездочкой цепочку писем можно клавишей *s* (от *star*);
- *!* отправляет письмо прямиков в папку «Спам»;
- *Shift-I* и *Shift-U* отмечают письма как прочтенные и непрочтенные соответственно. Из всех сокращений эти, пожалуй, самые полезные, так как превращают разбор почты в настоящее удовольствие;
- Если во время набора нажать *Tab*, а затем *Enter*, письмо отправится адресату;
- Если же нажать *g*, а затем *a*, то очутишься в папке «Все письма», а *g* и *s* перенесут в папку писем, помеченных звездочками.

Майкрософтовский веб-сервис Outlook.com поддерживает как собственные клавиатурные сочетания, так и сочетания Gmail и Yahoo! Mail. Соответствующий переключатель находится в опциях, в разделе «Keyboard shortcuts».

В Outlook.com перемещаться между сообщениями можно привычными стрелками вверх и вниз. Новое письмо создается привычным *N* или *Ctrl-N*, пометить как прочитанное его можно с помощью *O*, а как непрочитанное – с помощью *U*. (см. совет «

»). «Звездочка» (в терминах Outlook.com это флажок) ставится кнопкой *insert*, которой, кстати, нет на многих макетных клавиатурах. Вообще же говоря, все клавиатурные сочетания Outlook.com можно узнать, нажав *?* на экране со списком сообщений в любой момент.

Не пишите длинные письма в почтовике

Удивительный этот совет диктует сама жизнь. Если вам приходится писать длинное и важное письмо, никогда не пишите его в не предназначенной к тому программе: почтовый клиент отлично работает для 2-3 абзацев, но не целых страниц текста.

Вот одна из причин, побудивших меня дать этот совет. Gmail не позволяет отключать комбинацию клавиш для отправки почты (см. совет «Выучите клавиатурные сокращения вашей веб-почты»). Это потенциально опасно: не раз и не два важнейшие письма у меня отправлялись недописанными, потому что я случайно нажимал сначала Tab, а затем Enter.

В Outlook.com дела не лучше: там за отправку отвечает Ctrl-Enter. Это сочетание и без того используется в популярных мессенджерах. Не удивительно, если вы, задумавшись, нажмете Ctrl-Enter не в том окне.

Точно также порочна практика вставки картинок и всяких оформительских элементов в обычное электронное письмо. Если вам дорого или важно оформление, стоит приложить документ. Письмо же ваш адресат может увидеть совсем иначе, чем вы задумывали.

Я знаю многих людей, которые используют тот же Gmail (сгодится почти любой современный веб-почтовик) для хранения заметок. Они пользуются тем, что он автоматически сохраняет черновики и потом просто просматривают и правят эти записи. Это очень удобно для ведения заметок во время встреч. Можно сразу записать, кто что должен сделать, и разослать напоминки после встречи. Одно но: если вы твердо решили вести заметки в почтовом клиенте, не вписывайте адресатов до отправки сообщения. Это сэкономит вам кучу нервов.

Но что же делать? Человечество придумало небольшое семейство утилит, позволяющих редактировать текст в любимом редакторе. Для Windows это Listary¹⁰, а для Mac – QuickCursor¹¹.

Идея очень проста: вы помещаете курсор в текстовое поле; вызываете с клавиатуры программу; та запускает ваш любимый редактор с пустым документом; вы пишете то, что хотели, и закрываете редактор; написанное появляется там, где вы хотели. Преимущества такого подхода очевидны: можно не вылезать из привычного редактора и точно не нажмешь неправильные кнопки. Недостатки тоже налицо: еще одна утилита, еще одно клавиатурное сочетание, еще одно удобство, которое не воспроизвести на чужом компьютере.

¹⁰ <http://www.listary.com/text-editor-anywhere>

¹¹ <http://www.hogbaysoftware.com/products/quickcursor>

Не отрывайте руки от клавиатуры при работе в Word

Как говорилось в совете «Выучите клавиатурные сокращения вашей веб-почты», далеко не всегда стоит предпочитать мышь клавиатуре и наоборот. Есть определенные классы задач, где лучше работать с клавиатурой и есть те (особенно это касается общего взаимодействия с интерфейсом операционной системы), что требуют использовать мышь или другой указатель. Тот, кто хотя бы раз пробовал приспособить к планшету клавиатуру и набирать текст, знает то неловкое чувство, когда легче ткнуть пальцем в экран, чтобы переместить курсор, а не пользоваться клавишами.

Несмотря на то, что компьютер можно использовать десятками различных способов, чаще всего пользователи пишут тексты (чуть реже - играют в World of Warcraft и Modern Warfare, но это напрямую к теме книги не относится). И тексты, особенно средней и большой длины – это целиком про клавиатуру.

Наш мозг быстрее пальцев. При медленном наборе текста мысль забегает очень далеко; пальцы не успевают, интерес снижается, сама идея текста теряется. Действительно, сложно не сорваться, когда еще не написал до конца один абзац, а уже думаешь о втором.

Кроме того, мы постоянно отрываем руки от клавиатуры, тем самым еще больше отвлекаясь и снижая скорость печати. Недаром пользователи традиционных текстовых редакторов, таких как Emacs и vi, потешаются над пользователями Word, где более красивый интерфейс подразумевает активное участие мышки в наборе текстов.

Учебники типа «Word для чайников» уделяют особое внимание клавиатурным сокращениям самого популярного текстового процессора, но этим советам мало кто следует. Возможности Word настолько велики, что любой пользователь задействует лишь очень небольшую их часть. Только профессиональные редакторы, корректоры и переводчики постигают, как говорилось в фильме «ДМБ», глубины этих глубин. Притормозим здесь. Оставим обучение клавиатурным сокращениям тем, кому оно действительно необходимо.

Но есть в Word функция, которая сильно облегчает набор и не дает отвлечься. Как вы знаете, текст можно сделать полужирным, нажав Ctrl-B (или Cmd-B в версии для Mac), а курсивное начертание включается с помощью Ctrl-I (Cmd-I на Mac).

Зато для кое кого сюрпризом станет функция «Автоформат», упрощающая жизнь при форматировании текста. Она позволяет оформлять текст, не только не отрывая рук от клавиатуры, но зачастую и без специальных сочетаний клавиш. Прежде чем опробовать эту

возможность Word¹², выберите «Файл»-«Параметры»-«Правописание»-«Параметры автозамены», перейдите на вкладки «Автоформат» и «Автоформат при вводе». Убедитесь, что там стоят все основные галочки. Закройте окно и начинайте писать любой текст, используя несколько трюков.

Вы можете выделить слово полужирным, если наберете ***его так*** (в данном случае **его так** станет полужирным). Курсив включается *_знаками подчеркивания_* по бокам от словосочетания или фразы. Примечание: если быть точным, сами по себе звездочки не делают текст полужирным. Они лишь применяют стиль Strong, который вы можете переопределить так, как захотите.

Вы можете начать нумерованный список, поставив звездочку или дефис в начале строки, а затем набрав текст первого пункта списка и нажав Enter. Если вам нужен красивый список, попробуйте начать строку с > (знака «больше»), либо с одной из двух стрелочек: -> или =>.

Нумерованный список создается точно так же, как и нумерованный, только начать строку надо с цифры, следом поставить точку или дефис, а затем - пробел.

Бывают еще списки со вступлением (lead-in lists). Они особенно хороши, если вы, скажем, описываете несколько функций в техническом задании или ставите задачи с подробным описанием. Выглядят они примерно так:

Завершить следующие задачи:

- **Статья в научный журнал.** Не менее 20 страниц со сносками и библиографией.
- **Закупка в супермаркете.** Закупить продуктов на неделю для всей семьи и потратить не более 10 тысяч рублей.
- **Бросить курить.** Отныне ежедневно выкуривать на одну сигарету меньше, за два месяца сократить три пачки до нуля.

В Word такие штуки можно делать, начав список со звездочки или любого другого «списочного» знака, поставив пробел, а затем написав полужирный, курсивный или подчеркнутый текст. Затем следует обычный текст первой строки списка. Как только вы нажмете Enter, произойдет сразу несколько вещей:

- Word создаст второй элемент списка;
- Все, что вы начнете писать, он отформатирует так же, как вы отформатировали до этого.
- Как только вы поставите точку, вопросительный знак или тире, форматирование сменится на обычное.

¹² Здесь даются пункты меню, характерные для Word 2010.

Александр Амзин Бессистемные советы

Если бы еще можно было обойтись без списка, получился бы великолепный инструмент для пьес и сценариев. Впрочем, драматурги и сами знают, как им писать свои произведения - у них свои секреты и программы (например, Final Draft).

И, наконец, расскажем про жемчужину автоматического форматирования. Многие знают, что три дефиса (---), знака «равно» (===) или звездочки (***) подряд создают горизонтальные линии разного вида.

Но немногим известно, что в Word можно почти так же создавать таблицы. Например, строка

|-----|-----|-----|

после нажатия Enter создаст трехколоночную таблицу. Точно такой же эффект даст более простое написание:

+=====+=====+=====+

Не надо готовиться к отправке писем

Бывает так: вам нужно написать какое-нибудь письмо, но не хочется. Причин может быть множество - все и не перечислишь. Например, человек или проект, который он упоминает, вам просто неприятны.

Или у вас могут быть другие планы: например, вы себе говорите, что после шести вечера на письма не отвечаете. Правильно ли это? В общем случае - да. Но если ответ нужен срочно?

Другой вариант - вам пришли три письма по мелким вопросам как раз в тот момент, когда у вас в голове бродят исключительно глобальные мысли. Вы говорите себе, что ответите на это письмо, но чуть позже.

И, наконец, самый популярный вариант. Вы разговариваете с коллегой и кто-то из вас предлагает уточнить что-то у еще одного человека. Или просто организовать с ним встречу. Или послать запрос клиенту. Да много ли чего еще бывает. Стандартная реакция в этом случае - кивнуть, записать в ежедневник или отложить на завтра со словами «конечно, я с ним свяжусь».

Вы нашли интересную статью или факт в Сети. Либо вам в голову пришла мысль, которой надо поделиться с коллегой. Либо вы вспомнили, что не отдали несколько распоряжений. Стандартная реакция - вы откладываете это действие на потом, когда руки дойдут до этого проекта.

Это, между тем, одна из самых плохих привычек. Объясню.

Во-первых, отказ от немедленного действия смещает фокус вашего внимания с данной конкретной задачи на все остальные. Внимание к данной мелкой задаче почти исчезает, ведь вас ожидает огромное число других проектов.

Во-вторых, вы теряете время. Написать два сформировавшихся в вашей голове абзаца гораздо проще и быстрее, чем пытаться выкроить для них время.

В-третьих, все время, пока письмо не написано и не отправлено, потеряно, хотя могло быть дано вашему собеседнику на решение проблемы или подготовку ответа.

Особенно часто наступают в эту лужу как раз любители новых методов организации труда. Вместо того, чтобы делать дело, они ведут записи того, что нужно сделать и не забыть.

В принципе, то о чем я говорю, на первый взгляд ничем не отличается от правила «двух минут» Дэвида Аллена, автора системы GTD - по этой системе дело, которое требует не более двух минут на выполнение, должно быть сделано немедленно. Дорожите временем, если прочли письмо, сразу на него и отвечайте – сэкономите кучу времени.

Правда, почтовая болезнь - совершенно отдельный случай

двухминутного правила. Часто нам как будто надо подготовиться, чтобы написать письмо. Мы вкладываем в этот процесс гораздо больше смысла, чем, скажем, в обмен мгновенными сообщениями в мессенджерах или социальных сетях.

Не надо фиксироваться на форме письма, следует лишь помнить, что оно должно содержать четко выраженную мысль. Надо (и вы удивитесь, сколько людей не понимает этого) просто взять и написать. Это совсем не отнимает времени. Правда.

Не устанавливайте напоминки о происходящем в социальных сетях

Психологи утверждают, что после переключения между задачами нам требуется около 15 минут для того, чтобы достичь максимальной эффективности.

Во время работы вы постоянно выбираете один из устоявшихся сценариев. Условно назовем их Набор Текста, Ретуширование Картинок, Работа с Почтой, Общение в Социальных Сетях, Чтение Новостей и так далее. Представьте себе, что к вам изредка - нерегулярно - подходит коллега, хлопает по плечу и предлагает переключиться на другой сценарий. Если это малознакомый дяденька, вы отмахнетесь от него и продолжите свои занятия; если красивая тетенька - задумаетесь; если же это знакомый, то оторветесь «на секундочку».

Социальные сети, в которых граждане России проводят по несколько часов в день, играют роль именно такого знакомого, которому неловко отказать. Устанавливая программы и расширения для браузеров, впускающие знакомых в вашу жизнь во время работы, вы серьезно сокращаете время, оставшееся на выполнение стоящих перед вами задач. Кроме того, есть еще один довод против частого заглядывания в «ВКонтакте», «Одноклассники» или Facebook.

Те же психологи говорят, что привычка вырабатывается через три недели после начала новой регулярной деятельности. Это означает, что регулярная проверка сообщений в социальных сетях в лучшем случае станет частью рабочего процесса через 21 день. Каждый раз, когда вы устанавливаете новую программу, вам необходимо включить ее в работу - на это уйдет три недели. Готовы ли вы почти месяц терпеть неожиданные сообщения о происходящем в Facebook и Twitter?

В некоторых книгах и сборниках советов предлагается выделить особое время на социальные сети и проверку почты. На деле такие зарки ничего полезного не приносят. Вы все равно будете пытаться зайти на отвлекающие сайты - иногда сам организм таким образом говорит, что неплохо бы отдохнуть или сменить ненадолго вид деятельности.

Я рекомендую открыть окна программы, в которой вы работаете, пошире (об этом в отдельном совете) и попытаться заходить в социальные сети после завершения очередной задачи. Когда же она слишком велика, и сил терпеть нет, попробуйте подождать до тех пор, пока, по вашему мнению, в социальной сети не накопится достаточное количество уведомлений. Это позволит вам обрабатывать поступающие сообщения скопом, а не отвлекаться на каждое.

Станьте информационным жадиной

Мы живем в эпоху сверхактивных социальных взаимодействий. Ежесекундно на YouTube в надежде получить отзыв закачиваются тысячи роликов; в Facebook ставятся миллионы лайков; в твиттер уходят сотни коротких сообщений. Вы, вероятно, тоже принимаете в этом участие, являясь проводником по интересным ресурсам для своих друзей.

Конечно, когда вы замечаете, что у вас совсем не остается времени на развлечения, вы перестаете рассматривать котиков на icanhascheezburger.com и занимаетесь делом. Находите рабочую информацию - скажем, советы по ведению бизнеса, и делитесь ею с друзьями. В конце концов, вы занимаетесь полезным делом. Иногда вы даже специально тратите полчаса на то, чтобы найти на сегодня что-нибудь интересное для знакомых и френдов.

А теперь подумайте две минуты над тем, зачем вы это делаете. Приносит ли это вам что-нибудь, кроме удовлетворения? Работает ли эта привычка на результат? Хотите ли вы тратить время на то, чтобы делиться всей информацией, которая определяет ваше собственное развитие?

Все, что вы показываете публике - результат вашей работы на общество. Обычно, когда вы работаете на кого-то или сами на себя, от контактов с обществом вы получаете что-то полезное - деньги, контакты, знания и умения.

Вы можете сказать, что хотите быть полезными, или что вам не жалко поработать на общество таким образом. У меня есть для этого простое возражение: следует ли пропускать через себя неперевавленную информацию с короткими комментариями, если на базе изученного можно сделать некий продукт? Изучение определенной темы - даже котиков - почти всегда можно превратить в статью, исследование, просто в милый подарок жене на день рождения (скажем, в фотоподборку котиков в настоящем бумажном фотоальбоме).

Уважение к вам со стороны общества тем выше, чем более качественный продукт вы выдаете наружу. Но нельзя заслужить это уважение, авторитет, признание, если постоянно показывать не что-то оригинальное, а сырье, которое, возможно, станет основой для продукта.

Здесь может быть много сравнений. Например, уместно было бы процитировать Ахматову: «Когда б вы знали, из какого сора растут стихи, не ведая стыда» или заметить, что совсем не обязательно показывать всем фарш перед приготовлением вкусных котлет. Можно привести в пример Стива Джобса, при котором Apple старалась не распространяться о своих изысканиях, планах и работе до последнего - тем больше было впечатление от продуктов, которые выпускала корпорация.

Удивительно, но концепция информационного жадины, человека, который впитывает все в себя и очень избирательно делится найденным с

другими, моментально приносит свои плоды.

Вы вдруг обнаруживаете новый слой работы с информацией - слой организации; понимаете, что у вас появилось время подумать о прочитанном и увиденном; копите впечатления, отбрасывая ненужное; планируете переработку данных, освобождая время и мозг для настоящего важных дел. Разрозненные куски головоломки вдруг сцепляются между собой, давая вам возможность мыслить цельно и сравнивать разные источники.

Конечно, не стоит воспринимать этот совет как рекомендацию замолчать навсегда. Если из активных взаимодействий и распространения информации можно выжать конкретную пользу, этим надо обязательно заняться. Например, если вы хотите, чтобы вас воспринимали в определенном качестве, тщательно отбирайте распространяйте записи или ссылки по интересующей вас теме. Сделайте это вашей регулярной задачей. Будьте открыты для комментариев.

Ознакомьтесь с тематическими сообществами и станьте там постоянным гостем. Но при этом работайте в рамках поставленной задачи. Не обсуждайте власть в курилке форума, не ходите на встречи форумчан, если знаете, что она закончится бесполезной попойкой.

Обратите внимание на то, что у большинства авторитетных блогеров, ведущих дневники самостоятельно, каждая запись отвечает какой-то конкретной цели и обычно работает на аудиторию; незачем делиться своими эмоциями и бытовыми рассказами в рабочем или лабораторном дневнике.

Прыгайте в воду

Чем крупнее дело, тем неохотнее мы за него беремся. Размеры дела поражают нас настолько, что мы переносим начало работ на завтра, на начало следующей недели, а то и месяца.

Решение о том, чтобы начать писать диссертацию, я принял еще в мае. В сентябре многое стало понятно, но ни одной строчки написано не было. В октябре я твердо пообещал себе начать с 1 ноября. Но, конечно, объем дел в ноябре не уменьшился, а только возрос; в декабре же подводились итоги года и вообще было много новых и старых проектов. В результате, первые изыскания я начал ближе к середине января.

Одновременно я работал над этой книгой, вторым изданием другой и брошюрой. Надо ли говорить, что от решения о написании брошюры до первой буквы прошла не одна неделя?

Это состояние чем-то напоминает страх пловца перед прыжком в воду, особенно такого «пловца», который до сих пор к воде и близко не подходил.

Запомните, вы всегда найдете повод, чтобы не делать важное дело. Более того, у вас всегда будет причина заниматься чем-то еще, лишь бы не прикасаться к огромной глыбе, которая поглотит вас на несколько дней, недель, месяцев.

Интересный способ самообмана - ссылка на огромное количество дел и даже занятие этими делами. Вместо того, чтобы делать что-то действительно важное, вы находите кучу рутинных дел или фонтанируете идеями, которыми надо во что бы то ни стало заняться прямо сейчас.

Если бы такой логикой руководствовался Геракл, он бы не совершал подвиги, а шел бы в магазин за кефиром, оформлял бы подписку на журнал «Бодибилдинг» и учился бы заочно на физкультурном. Поверьте, всегда есть чем забить свой день, все дела не переделаешь; но некоторыми можно пожертвовать, чтобы сделать нечто выдающееся.

Если продолжить аналогию с пловцом, то обнаружится и кое-что радостное. Пусть он не стоит на вышке, а соревнуется с другими. Так вот, кидаясь в воду, он не обязан плавать всю свою жизнь. Напротив, данный заплыв когда-нибудь закончится. Крупные дела тем и хороши, что заканчиваются и ходят поодиночке. Мелкие же возникают пачками, их много - как тараканов. И они так же неистребимы.

Прыгайте в воду. Не стойте на берегу.

Проверяйте почту реже

Искусство работы с информацией - искусство поглощения ее малыми порциями. Могучий поток данных – как нужных, так и не очень – мы получаем отовсюду: из почтовика, от приложений для социальных сетей, от друзей, которые могут до нас достучаться через Skype или любую другую программу для обмена сообщениями.

Разные сервисы доставляют информацию с разной регулярностью. Я, например, не люблю сидеть в Skype или других сервисах обмена мгновенными сообщениями потому, что не могу предугадать, когда меня отвлекут. Есть хороший способ защиты – выставить статус «не беспокоить»¹³ и тем самым отсеять процентов 80 глупых сообщений, но он не совершенен. Тех оставшихся 20 процентов более чем достаточно для разрушения рабочего процесса.

Почта особенно коварна. Если вы начали ее проверять, то входите в цикл: возвращаетесь к почтовому ящику раз в пять-десять минут, а то и реагируете на каждое сообщение почтовика о доставленной почте.

Часто даже не пришедшее письмо, а сам факт его прихода полностью завладевают вашим вниманием. Проследите за собой: вот смартфон говорит, что пришли новые письма; вы замолкаете на полуслове и начинаете их изучать; не в силах остановиться, даже отвечаете на некоторые, хотя сам факт посылки письма свидетельствует о том, что чуть запоздавший ответ – вполне ожидаемая со стороны корреспондента реакция. Некоторые судорожно проверяют почту даже за рулем.

Первое, что я сделал, когда решил разобраться с отвлекающими меня мобильными уведомлениями – отключил оповещения Facebook и Twitter, а вскоре удалил и сами эти программы.

Мой телефон позволяет создавать для одной учетной записи несколько, различающихся по типу синхронизируемого содержимого. Короче, я создал две:

- 1) синхронизирующую моментально календарь с контактами (чтобы события и встречи появлялись сразу же, когда я их внес);
- 2) закачивающую почту – каждые 2 часа. За эти 2 часа я успею приехать на место или добраться до компьютера, а если требуется большая срочность – мне позвонят.

Редкая проверка писем сослужила мне хорошую службу – у меня получилось взять под контроль привычку проверять почтовый ящик каждый раз, когда у меня освобождается свободная минутка.

Иногда авторитеты в области тайм-менеджмента рекомендуют

¹³ В разных программах по-разному: например, «очень занят».

устанавливать окна времени, посвященные работе с почтой. Например, проверять почту и отвечать на письма только дважды в день: с 10 до 11 и с 16 до 17. Мне это кажется непродуктивным и негибким, особенно если вы не сидите по 8 часов в день на месте, а постоянно перемещаетесь, либо переключаетесь между разными делами. Другое дело, что проверку почты вы можете назначить на промежуток между двумя крупными делами. Завершили одно, отдохнули, проверили почту и социальные сети и перешли к другому. Эта система лучше, потому что она гибче и гарантирует получение нужных писем ровно тогда, когда у вас на это есть время.

Заведите в своем почтовом клиенте папку @idontcare

В почтовом клиенте не всегда получается настроить фильтры. Представьте себе ситуацию, когда вы совместно с коллегами ведете одновременно пять проектов. При этом они могут написать вам как об одном, так и о другом в любое время.

Фильтрация по корреспондентам тут не поможет - вам нужно отслеживать прогресс по проектам, а не по имени написавшего. Фильтрация по темам тоже неэффективна. Тема письма, посвященного тому или иному проекту, может меняться по десять раз на дню. Следить за тем, чтобы письмо автоматически попадало в нужную папку - не всегда хорошая идея, потому что может потребовать ручного труда по исправлению и перенастройке фильтров.

В результате зачастую во «Входящих» скапливается огромное количество писем на все темы. Для того, чтобы найти нужное, вы постоянно тратите некоторое время, а главное - концентрацию. При этом понятно, что обычно с вами работают не десять человек, а сотня, а то и две. И у них свои проекты, которые они могут обсуждать друг с другом, ставя вас в копию. Некоторые обсуждения вас совсем не касаются, но и удалять их не стоит - вдруг понадобятся.

Для этих случаев в Gmail, например, есть папка «Архив». Проблема в том, что увидеть сам архив вы не сможете - только поискать находящиеся там письма.

Чтобы упростить себе жизнь, создайте в почтовике папку @idontcare - с «собакой» в начале. Последняя поднимет папку очень высоко. Все письма, которые вас напрямую не коснулись, либо не влияют на ваши проекты, стоит перенести туда. Сюда относятся обсуждения того, что подарить на день рождения, перепалка между отделами, вещи, которые вы уже поручили другим, и дискуссии, исход которых вас не волнует.

Утром, когда вы придете, растащите по папкам из «Входящих» (см. совет «Создайте папки для проектов») важные письма, а на не важные либо быстро ответьте, либо сразу поместите их в @idontcare. В результате в конце дня у вас во «Входящих» будет хорошо если десяток писем. Все остальные окажутся при деле.

Разберите почтовый ящик с помощью сотни фильтров

Если проанализировать траты времени, то выясняется, что потери начинаются уже на этапе проверки почты. Вы заходите в почтовый ящик, а там лежат десятки писем. Вы скользите по ним взглядом, и видите три уведомления из Facebook, одно из Twitter, пять рассылок от авторов программ, которые вы когда-то скачали или сервисов, в которых зарегистрировались. Из дюжины писем хорошо если одно написано живым человеком, который ждет ответа. Мне ежедневно приходит до сотни писем — в основном, обезличенные сообщения от пресс-служб или администраций различных сайтов.

Если вы начнете учет времени, то обнаружите, что:

- 1) каждый раз при проверке почты на разгребание завалов теряется до получаса;
- 2) с одного просмотра вычленишь одно важное сообщение из пятидесяти бесполезных трудно, надо проглядывать все;
- 3) часто вы заходите не проверить почту вообще, а взглянуть, нет ли личных писем от друзей и знакомых.

Это очень важно, потому что многие относятся к почтовому ящику очень формально, как к средству доставки всех писем. На деле — это сборник того, что:

- 1) актуально;
- 2) относится к вам лично;
- 3) волнует или должно волновать вас.

Можно с легкостью представить себе почтовый ящик, в который падает тысяча дурацких писем ежедневно. Нельзя представить себе человека, который это одобряет и заходит к себе в почту для того, чтобы читать горы мусора. Может быть, он ждет ответа на свое резюме; может, сообщений от коллег; возможно, просто писем от семьи — жены и детей.

Человек, который говорит себе «а зайду-ка я в почту» имеет в виду другое: «а зайду-ка я посмотреть, что нового и интересного», «гляну, не пришло ли письмо от любимой», «интересно, прислал ли одноклассник фотки из Египта», «надо бы взглянуть на уведомления из Facebook, ЖЖ, и всего прочего».

Даже если он на работе и не отдыхает душою, заходя в почтовый ящик (потому что он корпоративный), он регулярно тонет под слоем спама, бессмысленных извещений и обсуждений и тому подобного шлама.

Когда я перестал работать штатным журналистом, то обнаружил, что в мой ящик в большом количестве валяются пресс-релизы. Все они были нужны еще месяц назад, и я их проглядывал. Теперь они бесполезны, но уговорить десятки пресс-служб прекратить ковровые бомбардировки было нереально. Тогда я решил организовать свой ящик в Gmail и сделал массу

открытий.

Шаг 1. Я взглянул на 120 писем во «Входящих» и создал правило, согласно которому письма, содержащие слово «пресс-релиз» удалялись из «Входящих» («архивировались» в терминах Gmail) и получали метку «пресс-релиз». Затем я воспользовался системой фильтров и возможностью Gmail применить эту систему ко всем уже пришедшим письмам. Это становится особенно важным, когда у вас в папке «Входящие» лежит свыше 25 тысяч писем. Если я захочу потом поискать что-либо с меткой «Пресс-релизы», то надо быть уверенным — у всех релизов такая метка есть.

Шаг 2. Я обратил внимание на то, что далеко не на всех релизах сработал данный магический трюк. Тогда я начал открывать письма с релизами по одному и смотрел, не рассылаются ли они от имени агентств, с доменов PR-компаний. Многие рассылались — я забил имя домена в поле фильтра «От кого» и так же перенес несколько тысяч сообщений в пресс-релизы.

Шаг 3. Несколько оставшихся писем я обработал индивидуально, ведь ничто не мешает создавать фильтр на каждый адрес электронной почты. Если ко мне в будущем придет релиз с нового адреса, я просто потрачу 30 секунд на ту же процедуру, и во «Входящих» он больше никогда не появится, спустившись в «Пресс-релизы».

Шаг 4. Метку social я присвоил всем извещениям от социальных сетей, блогахостингов и тому подобных вещей. Раньше у меня были отдельные папки — LJ, Facebook, Twitter. Теперь я понимаю, что это было глупо. Когда я захожу в почту, чтобы глянуть на комменты в ЖЖ, я неминуемо взгляну и на сообщения из Twitter или Facebook. Я нахожусь в социальном расположении духа. Состояние ума в этом случае имеет мало общего с механически-библиотечарским намерением «достать последние три ответа на твиты».

Кстати, вскоре выяснилось, что осознанного социального расположения духа не бывает. Гораздо проще отписаться от таких писем совсем – все равно вы будете заходить в ваши социальные сетки и прочтете там уведомления.

Шаг 5. Одной из наиболее многочисленных категорий писем являлись новости сервисов, сайтов, программных продуктов, скидки и различные предложения. Все это объединилось под меткой subscriptions, и, как и пресс-релизы или сообщения социальных сетей, покинуло «Входящие». Действительно, просматривать коммерческие предложения надо. Глупо отписываться от них совсем. Но еще глупее — тратить на них время при каждом заходе в почту.

Шаг 6. Во «Входящих» остались только личные письма, счета из iTunes store и сообщения о регистрации в том или ином сервисе. На

последние я при получении навешиваю метку regs, чтобы иметь под рукой на всякий случай.

Результат этих несложных манипуляций оказался удивительным. Как оказалось, мне почти никто не пишет. За день во «Входящие» падало лишь 2-3 письма, и все они важные. Еще писем 10-15 стало валиться, когда я перестал жестко поддерживать свою систему, но это, надо признать, не так страшно, как бывало. Понимание, что писем на деле мало, помогло реже заходить в почту, проводить в ней меньше времени и больше не смотреть тупо на список писем, не зная, которое выбрать.

Заодно выяснилось, что папки с отстоем можно целенаправленно проверять лишь раз в 2-3 дня — все равно там ничего сверхважного не накапливается.

Кто-то может сказать, что ничего нового в агрессивном применении фильтров нет. Речь не о фильтрах, а о настроении, с которым вы заходите в почту. О том, что никто не хочет читать почту и терять в ней время. Мы просто хотим получать интересные письма.

Забудьте про фильтры в почте

Несмотря на то, что выше (совет «Разберите почтовый ящик с помощью сотни фильтров») я рекомендовал потратить значительное количество времени на расчистку почтовых завалов, не исключено, что для вас сработает более простое решение: пустить все на самотек. Более того, избавиться от фильтров вообще, чтобы вся почта падала в папку «Входящие».

Это кажется безумием, но на деле может оказаться полезным. Как только через пару дней вас затопит с головой, вы обнаружите, что:

- 1) отписались от кучи рассылок (первыми вы избавились от купонных сервисов, социальных сетей и рассылок, которые копились где-то в дальнем уголке вашего ящика, и которые вы никогда не читали);
- 2) схема «сначала, не заходя ни в одно письмо, удали все ненужное» замечательно работает и экономит массу времени;
- 3) мозг сам забывает о письме, как только вы пометили его как прочтенное. Поэтому то, что надо прочесть позже, вы теперь отмечаете флажком или звездочкой (в разных почтовых клиентах и сервисах по-разному), а потом – вечером или на следующий день – внимательно читаете, отвечая по мере надобности и снимая звездочки.
- 4) Иметь под рукой только «Входящие» приятно еще и потому, что часто ваш смартфон показывает письма, пришедшие только туда. От вас зависит, насколько полезным будут его оповещения о только что пришедшем письме. И уж конечно, вам даже с точки зрения простой экономии времени никогда не захочется бродить с вашего смартфона по разным папкам почтового ящика. Не для того придумана вся эта история с уведомлениями.

Эта технология не имеет ничего общего с популярной идеологией Inbox Zero, которая, будучи внучатой племянницей системы Getting Things Done, предлагает очищать свой разум вместе со своим почтовым ящиком. Скорее, в основу положен KISS-принцип (Keep it simple, stupid). В конце концов, проверка почты это всего лишь проверка почты. Надо просто не отвлекаться и сделать несколько щелчков мышкой.

Отпишитесь от всех рассылок

Для интернет-проектов, социальных сетей, всяких облачных приложений рассылка почты до сих пор является одним из важнейших средств коммуникации с пользователем.

Для вас в 90 процентах случаев входящие письма не просто мусор, а виртуальные обращения, тратящие время вашей жизни даже тогда, когда вы их не читаете.

Свое утро я очень часто начинал с удаления десятков пришедших писем, пока наконец не лопнуло терпение. Тогда я взял входящие письма (вроде писем от купонных сервисов или от стартапов, где я когда-то зарегистрировался, или же от социальных сетей) и за полчаса отписался от большинства из них. В настройках социальных сетей я отключил рассылку писем вообще. В социальных напоминалках нет никакого смысла – в течение дня вы все равно заходите туда, так зачем ходить чаще?

Забавно, что полчаса, потраченные на отписки, сэкономили мне десятки, если не сотни часов, которые я раньше тратил на разгребание завалов.

Качество жизни, надо сказать, резко улучшилось. Теперь мне все равно пишут роботы, но они теперь сообщают о более важных вещах. Банковский робот, например, рассказывает про баланс счета, робот моего хостера – о необходимости продлить оплату площадки, а робот магазина приложений – о том, что я купил и сколько за это заплатил.

Я также отписался от большинства персонализированных новостных рассылок, так как заметил, что практически не читаю их. Такой самообман («да, я подписан, а значит, потребляю») чреват нерешительностью: всякий раз, когда видишь письмо с новостями, несколько секунд думаешь, не открыть ли его и не пощелкать ли по ссылкам, а затем усилием воли даешь себе окорот.

Глава 2. Работа вообще

Во время работы (особенно если это работа в Сети) у каждого возникают свои привычки. Хорошие и плохие, полезные и вредные, нужные и не очень.

Я сижу за компьютером более 20 лет, и, конечно, у меня сложилась своя система поверий и традиций. К счастью, многие из них проверены не только временем, но и большими объемами сложной работы.

Конечно, вы не обязательно пользуетесь хранилищем заметок Evernote; возможно, никогда не перебирали браузеры, пытаясь определить лучший; не покупаете смартфоны и другие модные электронные устройства. Однако каждый из следующих советов может привести вас на свежие мысли или спровоцировать на то, чтобы попробовать новые для вас решения (хотя бы их уже и использовали в своей работе миллионы людей).

Так как конкретные советы одновременно и индивидуальны, я везде где только смог постарался подкрепить свои слова исследованиями, литературой и ссылками. Кое-какие рекомендации я расширил, сделав менее конкретными и предложив несколько вариантов на выбор.

Как вы увидите, очень условно эта глава делится на две части – теоретическую и практическую. Чем дальше вы будете забираться, тем более конкретными и узкими будут становиться советы.

Разберитесь со своими виртуальными социальными связями

Правило ленивой дружбы (см. совет «Откройте для себя ленивую дружбу») – не единственная полезная вещь, которую можно проделать со своими социальными связями.

Когда Google открывал свою социальную сеть Google+, он битком набил ее инновациями. И хотя сама сеть так и не сумела составить достойную конкуренцию Facebook, некоторые концепции там оказались гораздо более прогрессивными, чем у конкурента.

Так, основой Google+ стали круги знакомых. Ведь действительно, у нас нет друзей вообще или знакомых вообще. У нас есть коллеги по работе, знакомые по стажировке в Германии, коллеги по прошлой работе и коллеги по нынешней. С каждой из этих групп вас объединяет собственный, не похожий на другие язык социальных связей. Темы, на которые вам интересно разговаривать с родителями, сильно отличаются от тем, обсуждаемых со знакомыми стартаперами. Так было и так будет.

Теперь представьте, что вы сидите в комнате и общаетесь сразу со всеми своими друзьями и знакомыми. Вот подошли родственники и стали спрашивать, как вы себя чувствуете. Вот коллеги оттирают плечом дядю и спрашивают, не изменились ли сроки сдачи проекта. Вот протискивается ваша девушка или молодой человек и показывает красивого котика, над которым, конечно, вы бы поумилялись, если бы оказались наедине.

Общая лента социальной сети, в которую пишут все ваши знакомые, это именно такая комната. Они-то пишут, а вам приходится читать и постоянно переключаться с одного языка социальных взаимодействий на другой. Это сильно просаживает эффективность вашего общения и даже понимание, на каком вы свете. Хуже того – из-за большого количества записей в ленте социальная сеть может прятать то, что ей кажется «неинтересным», а вам – очень важным.

Как и любая подобная проблема, эта решается единовременным вложением нескольких часов драгоценного времени.

Вот что рекомендует один из самых популярных техноблогеров в мире, Роберт Скобл тем, кто хочет использовать социальные связи более эффективно (огромное количество «интересно» - на совести автора)¹⁴.

«Я потратил огромное количество времени, организуя своих друзей¹⁵ и добавляя людей, которые за последний год показывали мне всякую

¹⁴ <http://www.quora.com/Social-Media-Marketing/How-do-I-improve-my-social-media-presence/answer/Robert-Scoble-1> . Здесь приводятся лишь краткие выдержки. Крайне рекомендуется к прочтению целиком.

¹⁵ Здесь, конечно, имеются в виду друзья по социальным сетям и сервисам, в рунетовской терминологии - «френды»

*интересную всячину. Теперь мои ленты гораздо более интересны. Если у вас во входящих нет ничего интересного, вам будет сложно сказать что-либо интересное. Добавьте несколько списков полезных людей [...]*¹⁶.

Избавьтесь от [ненужных] лент и людей. В прошлом году я удалил из сервиса Quora 11 тысяч человек, и теперь моя лента гораздо интереснее (я также сократил число тем, на которые был подписан). То же самое на фотосервисе Instagram. То же в Facebook (вы должны распределить по спискам ВСЕХ, вне зависимости от того, входят ли они в список друзей или знакомых.¹⁷ Это заодно улучшит и ваш поток уведомлений)».

Мою ленту в Facebook сделали гораздо более интересной всего 5 простых действия. Я:

- 1) Разделил всех друзей на несколько списков. Пара из них – это место моей работы, пара – профессиональные круги и один – политика;
- 2) Отписался от большинства развлекательных страниц (можно было собрать их воедино);
- 3) Постарался свести к минимуму чтение общей ленты. Когда же я ее читаю, то кликаю на ссылку «Режим сортировки» и выбираю «Самые последние», а не «Популярные»;
- 4) Заблокировал несколько популярных приложений, в том числе фотосервис Instagram. В подавляющем большинстве случаев фотографии из Instagram не несут никакой, даже эстетической ценности. Уже одно это резко улучшило вид моей ленты;
- 5) Вынес на панель закладок браузера¹⁸ прямые ссылки на просмотр тематических лент в Facebook и сложил их в папку. Теперь мне достаточно нажать средней кнопкой мыши на папку, и весь Facebook открывается сразу в пяти вкладках, рассортированный так, как я этого хочу.

¹⁶ В пропущенном фрагменте Скобл дает ссылки на составленные им списки стартапов, важных персон, предпринимателей и т.п. Их перечень можно найти, прочтя его запись (см. одну из сносок выше).

¹⁷ Специфическая терминология Facebook. Если перенести пользователя из «друзей» в «знакомые», обновления от него будут показываться реже. В целом «знакомые» - это первоочередные кандидаты на ленивую дружбу.

¹⁸ Firefox

Различайте создание и потребление

Со школы в нас вбивают привычку читать предложенные книги и выполнять предложенные задания. Эта привычка безусловно полезна, когда речь идет об обучении. Правильно составленный учебник и хорошо продуманные задания могут произвести революцию в мозгу ученика.

Но та же привычка вредна для взрослых. За десять школьных лет они настолько привыкают к выполнению чужих задач, что даже в институте собственные дипломные работы, рефераты и диссертации воспринимают как задания, а не как возможность творческого самовыражения и личного вклада в общественное богатство.

Мне кажется, что именно школьные и институтские привычки приводят к тому, что при выборе между «что бы потребить» и «что бы сделать» побеждает первое.

Вспомните, сколько раз у вас был свободный день. Вы выбирали, поваляться ли на диване с книгой или, наконец, доделать какое-то важное именно для вас дело (например, план по захвату мира). В 99 процентах случаев побеждала книга. Если не книга, то телевизор, если не телевизор, то еще что-нибудь.

Бывало и иначе. Вы решали все-таки доделать план, но засомневались – может быть, стоит побольше узнать о том, как захватывали мир до вас? Остаток дня вы проводите в поисках чужих статей про захват мира, а оттуда плавно переходите в свою почту и социальные сети. Вы, безусловно, плодотворно работаете и к концу дня будете гораздо больше знать. Но штука в том, что сам план нетронут. Вы не прибавили к нему ни одной главы, ни одного абзаца.

Это от Плиния Старшего, вернее, от его «Естественной истории» пошел афоризм «ни дня без строчки», *nulla dies sine linea*. Он писал, что Апеллес, придворный живописец Александра Македонского, ежедневно делал хотя бы один мазок или штрих на картине. Прошло 2500 лет, неужели вы, имея под руками все знания мира, хуже придворного живописца?

Перед тем как приступить к выполнению дела, спросите себя – добавит ли оно хоть что-то к моему проекту? И если нет, то можно ли его отложить и заняться тем, что гарантированно продвинет меня к цели?

Часто говорят, что чтение книг и просмотр телевизора – способ отдохнуть. Конечно, человеку надо отдыхать. Но аргумент насчет отдыха – лукавый. Благодаря воспитанию, тесным контактам с обществом, пассивному вниманию нашему мозгу *всегда* комфортнее потреблять информацию, нежели породить новое. Слушать других *всегда* проще, чем рассказывать самому. Смотреть на пожар *всегда* интереснее, чем его тушить.

Все вышесказанное вовсе не означает, что потреблять информацию не надо. Следует лишь сменить приоритеты. С утра создавайте то, что хотите, пока не почувствуете, что с вас хватит. А уже потом, через несколько часов, когда ваши идеи иссякли, читайте о том, как подобные задачи решали другие.

Это, если вдуматься, гораздо более продуктивный метод создания всего, чего угодно. Во-первых, он гарантирует, что каждый день вы сможете продвинуться еще немного по собственному пути. Во-вторых, вы сможете проверить правильность ваших решений (чужая экспертиза всегда полезнее, когда есть, к чему ее применить). В-третьих, ваш продукт (будь то курсовая, картина или кантата) перейдет в вашем уме из разряда дел, отложенных на выполнение по остаточному принципу, в число приоритетных дел, которые надо сделать с утра – еще до того как сядешь в электричку, автобус или Ford Focus.

Есть и еще маленькое преимущество, часто неочевидное. Ваша репутация зависит от объемов того полезного, что вы сделали, а не от объемов того полезного, что вы потребили.

Проверяйте гипотезы

Если бы из всей книги меня попросили оставить лишь один совет, я бы выбрал этот. Помните, как Ходжа Насреддин сказал жадному мулле?

И моя премудрость, клянусь Магометом, столь ослепительна и столь глубока, что включает в себя весь ислам с кораном, шариатом, книгой тариката и всеми другими книгами, и всю буддийскую веру, и всю иудейскую веру, и все христианские заблуждения. Нет, никогда не было и не будет впредь премудрости более достоверной, чем та, которую я поведаю тебе сейчас, о мulla!

Так вот, пожалуйста, проверяйте свои гипотезы. Часто говорят, что совещания бессмысленны, так как интеллектуальный коэффициент группы равен коэффициенту самого глупого из участников. Возможно, это и так. Но групповая работа, где люди критикуют друг друга и высказывают идиотские предположения, имеет один огромный плюс. Все ваши коллеги обладают неповторимым жизненным опытом, который позволяет им делать выводы, до которых вы никогда бы не додумались.

Некоторые вещи, кажущиеся вам очевидными, вовсе не очевидны для остальных. То, о чем кричит весь ваш опыт, может быть совершенно неверным с точки зрения другого человека. На самом деле в большинстве споров нет правых и неправых. Есть лишь те, кто смотрит на ту же самую проблему со своей колокольни.

Зайдите на какой-либо программистский или системно-администраторский форум - как там относятся к пользователям? Неужели знание того, как настроить компьютер, как раз и определяет отличие обезьяны от человека? Конечно нет. Но с колокольни определенного специфического сообщества людей - несомненно.

Если вам в голову пришла великолепная бизнес-идея, стоит ли немедленно бросаться ее осуществлять, не выслушав критику друзей и знакомых? Вряд ли, хотя в большинстве книг об успешных предпринимателях воспевается образ самодура-одиночки, который плевал на мнение остальных и поэтому смог прорваться туда, куда другие не прорывались. Авторы этих книг тактично умалчивают о том огромном числе самодуров, которые разорились, не имели фантазии, не входили на новые рынки или просто не смогли расширяться дальше первого офиса, доходов с которого хватает на празднование трех дней рождения и организацию четырех корпоративов.

Обязательно проверяйте свои гипотезы. Более того, пробуйте опровергнуть все теории, которые вы придумали. Например, вы можете выдвинуть гипотезу о том, что ваш крупный поставщик, который недавно повысил цену на продукцию, не пойдет вам навстречу и не даст скидку.

Но проверить эту гипотезу можно лишь позвонив и попытавшись уговорить контрагента.

Вообще, делать предположения, не попытавшись их опровергнуть, очень плохая практика. То же самое касается принятия решений без обсуждения с другими людьми. Обычно, когда мы принимаем решения, мы работаем над неким продуктом; вряд ли на этот продукт, требующий нескольких компетентных участников, хватит ума у вас одного. Любое изменение повлияет на восприятие продукта в целом. Любой произвол содержит в себе вероятность неудачи.

Часто может показаться, что такая проверка - пустая трата времени. Действительно, компромиссные решения принимаются небыстро. Каждый эксперт, специалист или даже целый отдел должен понять, к чему приведет новая идея, продукт или даже изменение в продукте.

Естественно, в критических ситуациях, требующих быстрых решений, обсуждения неэффективны. Но на этот случай обязательно должна существовать инструкция, которая впитала в себя жизненный и рабочий опыт, волю множества людей. Недаром говорят, что уставы написаны кровью.

Еще раз - иногда вы считаете, что знаете все лучше остальных. Вы ошибаетесь, хотя и несильно. Они действительно не знают того, что знаете вы. Но не льстите себе - это правило действует в обе стороны.

Пользуйтесь вещами так, как задумано

Этот совет, пожалуй, непривычен и способен вызвать нервный смех. Но я действительно попробовал так работать и мне даже понравилось.

Производители операционных систем, ноутбуков, смартфонов, что бы мы о них ни думали, проводят бесчисленные часы в заботе о пользователе. Инструменты, которые они вам предоставляют, должны обеспечить максимально продуктивную работу для наибольшего числа пользователей. Условно можно сравнить выпуск новой версии ОС с пошивом солдатской формы, по определению функциональной и удобной для десятков тысяч человек.

Конечно, пользователи тут же начинают забивать свои смартфоны, планшеты, компьютеры десятками игр и дополнительных программ. Они меняют настройки системы, получают дополнительные возможности. Например, очевидно, что ни Apple, ни Microsoft никогда не будут поставлять в составе своих рабочих сред графический редактор уровня Adobe Photoshop. Это вопрос использования профессиональных программ. Зато и Apple и Microsoft за отдельную плату готовы предоставить офисные пакеты, удовлетворяющие 80 процентов потребностей работников.

Парадоксальным образом мало кто пытается целиком вжиться в экосистему, которую предлагают производители. В ноябре 2012 года всего 15,1 процента пользователей выходили в Сеть с помощью штатного браузера Windows Internet Explorer, и только 4,4 процента – с помощью штатного обозревателя Mac OS X Safari.¹⁹ Правда, сама Mac OS X на тот момент занимала всего 9,2 процента рынка. Можно считать, чуть меньше половины используют браузер, рекомендованный производителем. И все равно можно было бы ждать большего.

Удивительно, но оказывается, что экосистемы производителей вполне удобны, если попробовать поиграть по их правилам. Например, считается, что Internet Explorer очень медленный и неуклюжий браузер. Однако в реальности, если только пользователь не веб-разработчик и не активный посетитель сайтов, созданных продвинутыми веб-разработчиками, Internet Explorer оказывается удобным²⁰. Safari же, если только вдуматься в идеи, заложенные в продукт, в принципы его работы, становится не только удобным, но и действительно самым быстрым браузером, впаянным в операционную систему. Другие могут притормаживать или подглючивать просто по определению – эта среда для них не настолько родная, как для штатного решения.

¹⁹ «Browser Statistics and Trends», просмотрено январь 6, 2013, http://www.w3schools.com/browsers/browsers_stats.asp.

²⁰ К сожалению, обычные разработчики чем дальше, тем больше вытесняются продвинутыми. Из-за этого даже массовые сервисы вроде Facebook могут плоховато работать с штатными браузерами вроде Internet Explorer. Что само по себе, если об этом подумать две минуты, неправильно.

Производитель, компания с многомиллиардными оборотами, *продумал*, как будут и должны использоваться ее продукты. Сотни, если не тысячи людей отвечали головой за качество этих продуктов. Качество встроенных программ, приложений и сервисов всегда важнее недоработок даже в самой популярной альтернативной программе.

Вообще говоря, умение работать так, как задумано, очень ценное. Во-первых, оно позволяет получить переносимый опыт. Вы всегда знаете, не только то, что вы хотите сделать, но и как это сделать стандартными средствами. И вы можете быть уверены в том, что на другом компьютере эти средства есть.

Во-вторых, часто поиск альтернативных средств, избавляющих от мелких неудобств, отнимает больше времени и сил, чем работа с этими неудобствами так, как это запланировано создателем стандартного сервиса. Характерный пример: я пишу эту книгу в Microsoft Word и изредка он начинает подчеркивать красным русские слова, набранные после английских. Я вроде бы помню, что есть способ справиться с этой проблемой. Но недавно обнаружил, что проще не заморачиваться и сделать пару-тройку кликов, не тратя времени на рефлексии. Раньше подобные недостатки заставили бы меня искать более элегантное решение, а заодно и перепробовать пару альтернативных офисных пакетов.

Один зарубежный техноблогер в свое время поразил меня текстом про предусмотрительность Apple. Он написал, что не поставил на iPhone ни одного приложения, так как ему хватает тех стандартных программ, которые там уже есть. Он отвечает на письма, смотрит ролики на YouTube, ходит по Сети, назначает встречи и даже делает заметки. Все это можно сделать штатными средствами, которые покрывают львиную долю потребностей пользователей. Это, конечно, маргинальный случай, но тут есть о чем подумать.

Не ищите совершенства в приложениях

У каждого пользователя компьютера ли, планшета ли, смартфона ли – есть потаенная мечта. Ему хочется, чтобы все, чего он только ни пожелает, можно было осуществить сию секунду. Благодаря тому, что ежегодно на рынке появляются сотни тысяч новых приложений, легко поверить в то, что есть то единственное, которое наверняка вам поможет.

Такого не бывает. Создатели приложений и операционных систем не умеют угадывать все желания и предупреждать все прихоти пользователя. Самая дружелюбная операционная система и самый совершенный текстовый редактор в чем-то плохи. Например, в Microsoft Word ужасно реализован библиографический модуль, в системах на базе GNU/Linux – идеология поддержки, а в «маках» - совместимость со всем остальным миром.

Появившийся вместе с iPhone 3G в 2008 году слоган «There is an app for that»²¹ содержит в себе недосказанность. Никто не обещает что то самое приложение, о котором идет речь, будет хорошим. Действительно, на рынке сотни, если не тысячи программ для организации времени и составления списков задач. Ни одна из них еще не удовлетворила аудиторию целиком. Миллионы пользователей пробуют то одно приложение, то другое, пытаюсь найти подходящее им идеально.

Забавно, но на поиски приложений, их тестирование, сам выбор часто уходит едва ли не больше времени, чем на работу, для которой это приложение предназначалось. Так, решив полчаса поиграть, вы два часа выбираете компьютерную игру в онлайн-магазине, а затем еще полчаса боретесь с системой, не желающей принимать вашу карточку.

Доходит до смешного. Часто даже те программы, которые нам не нравятся, хорошо выполняют функции, которые нам нужны. Однако они устроены не так, как нам виделось, быть может, не сразу получается найти доступ к этим функциям. Этого достаточно для того, чтобы бросить инструмент и начать искать другой.

Попробуйте приучиться обходиться тем, что есть; тем, чем пользуется большинство; или хотя бы тем, чем пользуется успешное меньшинство. Не надо насиловать себя и магазины приложений. Лучше потратьте это время на работу или на отдых – по вашему выбору.

²¹ Для этого есть приложение

Выберите либо одну экосистему, либо все сразу

Организация работы – процесс непростой не только потому, что требует системы. Важно еще и единство инструментов, которыми вы пользуетесь.

Если вы используете программу из одного набора, есть шанс, что вам стоит и другие решения взять оттуда же, или хотя бы от того же производителя. Отличный пример – Microsoft Windows, которая естественным образом тянет за собою три основных офисных приложения: Word, Excel и PowerPoint. Но более того, если вы уже пользуетесь этими инструментами, для вас естественным будет чтение почты в Outlook, который ложится в эту рабочую среду как патрон в обойму.

Создатели программных пакетов – очень умные люди. Пакет призван не просто занять определенную нишу на рынке, но и удовлетворить потребителя настолько, чтобы для решения большинства задач ему хватало решений той или иной фирмы. Поэтому программы, которыми мы пользуемся, провязаны друг с другом – иногда сильнее, чем нам этого хочется. И именно поэтому использование связок может серьезно увеличить нашу производительность.

К счастью, почти не существует людей, которые бы пользовались только решениями одного и того же производителя. Однако сам производитель хочет, чтобы такие люди были. Более того, он уверен (не без оснований), что от этого выиграют все.

Действительно, практика показывает, что единые решения очень часто работают очень хорошо. Просто этих решений вокруг нас такое множество, что не все способны на подобную лояльность к тому или иному продукту. И уже тем более не все способны спокойно взвесить преимущества одного продукта с интеграционными (какое скучное слово!) возможностями другого. Пусть этим, в конце концов, занимаются IT-директора крупных компаний.

Есть и другой путь, тоже, что парадоксально, полный достоинств. Это полный агностицизм в отношении платформ и решений, которые вы используете. В конечном итоге, все эти разговоры о связи продуктов друг с другом, внедрении решений, интеграции друг с другом сводятся к эффективной работе; каждый в это понятие вкладывает свой смысл. И для многих эффективная работа – то же самое, что комфортная.

Поэтому если вам кто-то говорит, что надо к Microsoft Office добавить Windows Phone, вы легко можете рассмеяться ему в лицо и

- 1) выхватить планшет на Android,
- 2) смартфон на iOS,
- 3) ноутбук на Windows
- 4) и показать, как вы установили Linux на Mac mini.

Главное ведь не то, что подумают люди, а то, что удобно и целиком отвечает вашим нуждам.

Не знаю, заметили ли вы тонкость, скрытую в последних словах. Дело в том, что ваши нужды со временем меняются. У меня это происходит раз в полгода-год, у вас, возможно, так же или чуть реже. Заканчиваются большие проекты, вы меняете работу, топите телефон или просто решаете с нового года начать другую жизнь.

Все это перекраивает ваш рабочий процесс, а следовательно, должно кардинально менять набор инструментов, которым вы пользуетесь. Вы ведь не будете плакать над необходимостью сменить старый молоток на новый? То же самое и с инструментами, которые вы применяете в работе. Если они исчерпали свою полезность, с ними надо расстаться раз и навсегда. Не говорить «я всегда пользуюсь устройствами только этого производителя», не подражать людям, которые используют что-то другое. Выбрать то, что вам наиболее подходит ровно тогда, когда это надо.

Используйте закон Парето с умом

Тимоти Феррис, автор нашумевшей книги о четырехчасовой рабочей неделе²², рекомендует во всем, что касается производительности труда, следовать закону Парето: “20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата”. Его идея заключается в том, чтобы достичь 80-процентной компетенции в любом деле и двигаться дальше, не доводя дело до совершенства. Например, достаточно выучить 500-600 слов, чтобы сказать, что ты знаешь иностранный язык. Или выполнить некую задачу на четверку и не тратить кучу времени, чтобы сделать все безупречно.

Эта концепция, конечно, спорна. Она поощряет халтуру, дилетантизм, посредственность и принцип “и так сойдет”. Куда как просто написать черновик и выдать его за чистовик. Куда как легко разучить несколько па и объявить, что ты умеешь танцевать. Феррис апологет этого принципа по понятной причине - он хочет все попробовать, везде побывать, на каждое дело потратить не более года, много - двух. Кроме того, закон Парето хранит от разочарований. Очень многие дела подчиняются другому закону - *easy to learn, hard to master*. То есть, освоить легко, достичь мастерства непросто. Сравнительно легко сдать на права. Гораздо сложнее управлять болидом. Легко выучить нотную грамоту. Сложно пробраться в консерваторию. Просто купить компьютер и книжку по программированию, но сложно стать хакером.

С другой стороны, мы используем закон Парето каждый раз, когда что-то грубо прикидываем в уме. Если мы берем кредит, то не обращаем внимания на копейки - главное с точностью до тысячи рублей понять, сколько надо вносить в банк ежемесячно.

Лично я за использование закона Парето не тупо, а со смыслом. Когда я разрабатываю схему статьи или книги, то не прописываю каждую запятую. Мне важно уяснить, в каком направлении следует работать. То же самое справедливо для всех встреч и заседаний, на которых я бывал. Там размахивают руками, что-то чертят на листах бумаги, досках, флипчартах и даже стенах, принимают принципиальные решения о дальнейшем развитии проекта, но почти никогда не производят конкретного, на 100 процентов проработанного плана, а тем более продукта.

Пока речь идет об эскизе, наброске, концепции, черновике, мы легко можем оперировать законом Парето и прорабатывать проект на 80%. Затем остается лишь отшлифовать уже готовые куски и сдать их заказчику.

²² Timothy Ferriss, *The 4-Hour Workweek: Escape 9-5, Live Anywhere, and Join the New Rich*, Exp Upd (Crown Archetype, 2009).

К этому принципу вплотную примыкает описанный в “Ководстве” Артемия Лебедева [“метод прогрессивного джипега”](#). Идея очень проста - в любую секунду любой проект готов на 100%, хотя проработанность может быть и на 4%. Задача решается в самом начале, а затем постепенно прорабатывается до удовлетворительного состояния.

Конечно, метод прогрессивного джипега не универсален. Например, он не годится для задач, где смекалки недостаточно (есть задача на разработку теории суперструн), или для рутины (толку с того, что у нас есть решение по помывке полов! надо брать и мыть, а не думать). Но он хорошо работает с текстами, дизайнерскими и иллюстративными решениями - везде, где описать решение можно одной-двумя фразами.

Представим, что перед нами стоит задача написать некий текст, который позже придется согласовывать с рекламным агентством или партнерами. С одной стороны, статью можно написать на одном дыхании. Но в этом случае с вероятностью в 50 процентов ее либо отклонят, либо внесут такое число идиотских правок, что все достоинства текста превратятся в недостатки. Поэтому по закону “прогрессивного Парето” лучше всего представить идею статьи в одном-двух предложениях (можно как письменно, так и по телефону). Затем послать в агентство тезисы статьи - пусть утвердят скелет, где каждое предложение соответствует одному абзацу будущего текста. После утверждения вам останется лишь развернуть тезисы, добавив фактов и материалов. В результате заказчику некуда будет деваться - придется принимать работу, сублимируя желание “совместно поработать над статьей” вычеркиванием пары запятых.

Ищите по всей инфосфере сразу

В жизни каждого интернет-пользователя наступает момент, когда его данные оказываются разбросанными по множеству сервисов.

Например, в почтовом ящике томятся тысячи писем; в Dropbox лежит гигантское количество файлов; в Facebook есть куча неразобранных ссылок от друзей; в Evernote хранятся заметки.

Проблема-то в том, что не всегда ясно, где искать нужный кусок информации. К инфосфере нам выдают с десятков ключей и иногда надо перепробовать все, прежде чем найдешь нужный.

Раньше было довольно просто: в Windows 7 и Mac OS X есть замечательные поисковики по всей информации, хранящейся на компьютере. Иногда можно было установить программу вроде Alfred (для Mac), которая предоставляла больше возможностей, но в основе своей использовала все равно информацию на компьютере.

Так случилось, что современные информационные сервисы хранят данные в облаке, на серверах производителя. Дотянуться до них привычными средствами непросто или невозможно. Например, чтобы найти что-то в Evernote, мне нужно как минимум войти туда, и воспользоваться его поисковым сервисом. То же самое с контактами и письмами. А иногда ведь надо найти свою запись в Facebook; на момент написания этих строк такая задача, мягко говоря, нетривиальна.

В ответ на очевидный спрос появились поисковики по инфосфере, которые индексируют облачные сервисы и обеспечивают единый поиск по ним всем разом.

Один называется Cue²³ (ранее он был известен под именем Greplin). Он позволяет подключить свою почту, адресную книгу, календарь и множество других сервисов к поисковику, но, к сожалению, не вполне удобен для профессионального использования.

Во-первых, он платный, причем плата взимается за доступ к дополнительному пакету сервисов. Таким образом, пользователь платит не за премиальные возможности, а за те, без которых базовая работа с сервисом становится бессмысленной.

Во-вторых, мобильная версия Cue поддерживает только iPhone, оставляя ни с чем пользователей Android и Windows Phone. Кроме того, нет и поддержки браузеров с помощью расширений.

Тем не менее, я рекомендую взглянуть на Cue: он был одним из первых сервисов такого рода и его создатели знают толк в поиске по инфосфере – не даром проект, демо-версия которого была создана за 48

²³ <http://cueup.com>

часов, сумел позднее привлечь несколько миллионов долларов.

Другой, более развитый на сегодняшний момент сервис называется CloudMagic²⁴ и пока бесплатен. Он был отмечен жюри авторитетного конкурса Webby и не зря: поддерживаются все основные облачные сервисы (хотя, например, нет Highrise и сопутствующей инфраструктуры), а также популярные мобильные платформы. Кроме того, что немаловажно, разработчики предлагают расширения для самых разных браузеров, что позволяет искать свою информацию, не заходя на сайт.

CloudMagic не лишен своих недостатков: иногда он чересчур назойлив, и, кроме того, пока не выпустил настольной версии; к тому же искать информацию внутри файлов он пока не умеет. Но при все при этом он гораздо удобнее в работе и, похоже, перспективнее.

Здесь надо предупредить. Поиск по инфосфере – опасная штука. Иногда мы напрочь забываем о той информации, которая есть в нашем распоряжении. Если ранее мы ее как-то отсортировали, то у нас есть шансы ее отыскать повторно. Однако если мы полагаемся на поиск, шансы стремятся к нулю.

Этот эффект хорошо известен людям с многолетними архивами электронной почты. Внезапно оказывается, что всего 2-3 года назад их волновали вещи, которые сейчас они бы и не вспомнили.

Именно это делает системы работы с инфосферой, основанные только на поиске, немного ущербными: они сильно сужают горизонт работающего с ними пользователя. И речь не идет только о Cue или CloudMagic. Подобные идеи заложены во многих, самых популярных продуктах. Например, изначально предполагалось, что большую часть навигации пользователи Gmail будут осуществлять именно с помощью поиска. Но в конечном итоге выяснилось, что это не так и сейчас Gmail сильно напоминает любой другой традиционный почтовый клиент: его функциональные отличия уже давно не являются крупными конкурентными преимуществами.

²⁴ <http://cloudmagic.com>

Используйте несколько мониторов

Купите второй монитор. По данным нескольких исследований, второй монитор (или, что почти то же самое, очень широкий монитор, заменяющий два) увеличивает производительность труда на 10-40 процентов, а также сокращает число ошибок^{25,26}. Дополнительный дисплей позволит реже переключаться между программами и отвлекаться. Кроме того, можно отдать приложению всю площадь экрана.

Второй монитор можно задействовать по-разному. Один из неочевидных способов – перекинуть туда все оповещалки, мессенджеры и напоминания. Не надо превращать свой рабочий стол в кашу и реагировать на каждое сообщение.

Более того, некоторым категориям сотрудников (например, бухгалтерам) рекомендуется установить три или четыре монитора²⁷. Это полезно при работе с удаленным компьютером, экран которого можно вывести на дополнительный дисплей. Другой сценарий – просмотр на третьем мониторе документов, в то время как на первых двух открыты необходимые приложения (например, Word и браузер, либо браузер и почта).

Руководителям компаний стоит задуматься о паре мониторов для ключевых работников. В 2010 году Американский институт бухгалтеров опросил представителей разных фирм. Целью опроса было выявить степень внедрения различных программ и IT-технологий. Система двух мониторов заняла второе место по популярности – ее используют 71% опрошенных компаний²⁸.

Надо понимать, что несколько мониторов не являются панацеей. Они хороши для того, чтобы отделять друг от друга разные задачи, а не размазывать одну.

Исследователи обнаружили, что при попытке вывести на мониторы части одной задачи пользователь путается. Ему приходится тратить внимание на визуальный поиск и забивать рабочую память ненужной информацией о том, на каком мониторе находится нужная информация²⁹.

²⁵ Robert Lowes, «Two Monitors Are Better Than One», *Medical Economics* 84, № 13 (июль 6, 2007): 26.

²⁶ Mary Czerwinski и др., «Toward Characterizing the Productivity of Very Large Displays», б. д., <http://research.microsoft.com/pubs/64317/interact2003-productivitylargedisplays.pdf>.

²⁷ J. Carlton Collins, «Increase Productivity with Multiple Monitors: How and Why to Make Them Work for You», *Journal of Accountancy*, 2011.

²⁸ Alexandra Defelice, «Survey Highlights: Emerging Tools for Firms of All Sizes», *Journal of Accountancy*, 2011.

²⁹ Julie A Jacko и Andrew Sears, *The human-computer interaction handbook : fundamentals, evolving technologies, and emerging applications* (Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2003).

Второй монитор хорош для задач, место которым – на краю вашего сознания. Это в некотором роде аналог словаря при чтении иностранного текста. Вы не смотрите в словарь постоянно, но регулярно обращаетесь к нему, когда надо проверить слово. Часто второй монитор эффективен именно при выполнении справочных функций.

Традиция использования нескольких мониторов – не мода. Вот лишь несколько примеров.

В ноябре 2007 года Билл Гейтс, который к тому времени работал за тремя(!) мониторами, описывал так:

«Если вы зайдете в мой офис, то, вероятно, сразу заметите три монитора с плоским экраном, которые стоят рядом друг с другом и работают как один очень широкий дисплей. Этот дисплей позволяет мне очень эффективно работать. На левом экране у меня открыт Outlook 2007, так что я вижу новые сообщения по мере поступления. На центральный я обычно помещаю сообщение или документ, который в настоящее время читаю или пишу. Экран справа позволяет мне открыть браузер или заглянуть в присланный кем-нибудь документ.[...] Ежедневно я получаю около 100 электронных писем от сотрудников Microsoft и гораздо больше – от клиентов и партнеров»³⁰.

Кстати сказать, сменивший Билла Гейтса Стив Балмер вместо трех мониторов повесил на стену в офисе 80-дюймовый планшет, работающий под управлением Windows 8. Надо думать, вполне неплохая замена – и по площади экрана тоже.³¹

Джефф Этвуд, один из основателей популярного ресурса вопросов и ответов Stack Overflow, тоже пропагандирует идею использования нескольких (хотя бы двух) мониторов:

«Недавно я перешел с двух дисплеев на три и, думаю, оно того стоило. Все те дополнительные мелочи, которые раньше не помещались на первый или второй экран, наконец-то переселились в третий. Однако эффект не так заметен как при переходе от одного дисплея к двум»³².

Еще раньше то же самое говорил его друг (и со-основатель Stack Overflow) Джоэль Спольски:

«Отладка кода, связанного с пользовательским интерфейсом, на системе с одним дисплеем неудобна, если не сказать невозможна. Если вы

³⁰ Bill Gates, «How Bill Gates uses Office» официальный блог, Office Hours, ноябрь 20, 2007, <http://office.microsoft.com/en-au/help/office-hours-how-bill-gates-uses-office-NA010240207.aspx>.

³¹ «Steve Ballmer has an 80-inch Windows 8 tablet in his office», The Verge, просмотрено январь 8, 2013, <http://www.theverge.com/2012/5/25/3042861/windows-8-tablet-display-80-inch-steve-ballmer>.

³² Jeff Atwood, «Multiple Monitors and Productivity», Coding Horror, июнь 15, 2004, <http://www.codinghorror.com/blog/2004/06/multiple-monitors-and-productivity.html>.

пишете такой код, второй монитор сильно облегчит жизнь»³³.

В мае 2006 года страховая компания The Durkin Agency поставила на столы 20 сотрудников (клерков, технических специалистов и аджастеров³⁴) вторые мониторы. По словам вице-президента компании, число обрабатываемых заявок выросло на 10 процентов, а опыт понравился и самим сотрудникам.³⁵

33 Joel Spolsky, «The Joel Test: 12 Steps to Better Code», Joel on Software, август 9, 2000, <http://www.jelonsoftware.com/articles/fog0000000043.html>.

34 Специалистов по урегулированию претензий страхователя на возмещение убытков. Калька с английского claims adjuster.

35 Dan Tynan, «12 Quick Productivity Wins», InfoWorld, февраль 5, 2007.

Используйте Dropbox или другой сервис синхронизации файлов

Очень важно, чтобы все необходимое для работы всегда лежало под рукой. Для этого на столе должны находиться ручка и блокнот, пачка книг, которые могут оказаться необходимыми, мобильник, калькулятор...и, конечно, чтобы невдалеке была тумбочка или шкаф, где хранятся все нужные документы.

Когда речь заходит о работе за компьютером, про этот подход забывают, а зря. Электронные документы и ресурсы также требуют порядка, иначе на их поиск, обработку и перенос из одного места в другое будет уходить непозволительно много времени.

Сюда же добавляется мобильность рабочего места: одни и те же документы требуются на рабочем компьютере и на домашнем. Иногда надо постоянно хранить важные вещи в общей папке. Иногда надо срочно перечитать оставшийся дома файл с текстом коммерческого предложения.

В реальной жизни нельзя взять с собой рабочий стол, тумбочку и шкаф. При работе в онлайн - можно. Для этого существуют сервисы синхронизации данных, самыми известными из которых являются [Dropbox](#) и [iCloud](#).

Идея Dropbox проста: небольшая программа создает на вашем компьютере папку, в которую можно складывать любые файлы. Эти файлы будут доступны на любом другом компьютере, где вы установите эту программу. Файлами можно делиться с другими людьми, можно просматривать и скачивать файлы даже на чужих компьютерах, просто зайдя на сайт Dropbox. Можно хранить там все свои документы - каждому пользователю выделяется несколько бесплатных гигабайт. Их хватает надолго.

Преимущества Dropbox сложно переоценить. Например, когда я открывал свою фирму, мы с партнером хранили там копии всех уставных документов, прайс-листы и прочую документацию, а также некоторые довольно важные файлы, без которых нам пришлось бы туго. В Dropbox я также храню сканы всех своих удостоверений, чтобы иметь под рукой копию паспорта или чего-то в этом роде, если понадобится.

Когда я иду в офис, то не задумываюсь о том, все ли важное я перекинул на ноутбук. Тот подключен к Dropbox, а это значит - ко всему или почти всему моему архиву. С женой мы перекидываемся файлами через Dropbox, потому что это быстрее, чем прикреплять файл к письму и гораздо проще, чем тратить деньги и время на организацию файлового сервера.

Приложение Dropbox есть на мобильных платформах, так что некоторые приложения умеют сохранять туда свои документы, а ваши всегда будут вам доступны - даже если вы не взяли с собой ноутбук.

Наконец, Dropbox раз или два меня буквально спас. В процессе написания этой книги у меня исчезла половина длинной главы. Благодаря тому, что Dropbox хранит предыдущие версии файлов, я смог разыскать и восстановить нужный документ; уже через несколько минут я продолжил писать эту главу, как ни в чем не бывало.

iCloud, в свою очередь, является в некотором роде альтернативой Dropbox, сделанной корпорацией Apple в своем неповторимом стиле. Этот «облачный» сервис предоставляет возможность синхронизировать файлы на всех устройствах под управлением iOS и Mac OS X, принадлежащих пользователю. iCloud дает 5 бесплатных гигабайт пространства (больше, чем бесплатная версия Dropbox), причем не считает пространство, необходимое для хранения музыкальных файлов и фотографий. Кроме того, он предоставляет несколько дополнительных возможностей, вроде красивой веб-почты, календаря и адресной книги.

Я к iCloud пока не привык (я пишу эти строки через пару дней после выхода сервиса), однако любителям Apple он наверняка понравится.

Какой бы сервис синхронизации файлов вы ни выбрали, он ускорит вашу работу в несколько раз. А главное - избавит от мысли о том, что вы могли что-нибудь забыть на другом рабочем столе.

Воспользуйтесь Google Calendar

Часто бывает так: что бы вы ни делали, полностью запланированные на день дела завершить не удастся. Хуже - они, кажется, наваливаются со всех сторон, появляются одно за другим, слипаются в такие громадные куски работы, что любой звонок или обращение выводит вас из себя.

Вполне возможно, что в таких случаях вы сталкиваетесь не с плохой организацией труда, а с тем фактом, что в сутках двадцать четыре часа. В разделе «Жизнь» разбирается ситуация, когда нужно оценить количество сна. Но иногда бывает гораздо важнее оценить объем сваливающейся на вас работы.

Это удобно сделать с помощью Google Calendar. Зайдите на calendar.google.com и сделайте две вещи. Во-первых, создайте событие «Сон», которое повторяется с 0:00 по 8:00 каждого дня (в настройках события можно задать такие повторы). Во-вторых, создайте событие на 2-3 часа под названием «Родные и близкие». Расположите его поближе к вечеру и тоже сделайте повторяющимся. Это все ваши неприкосновенные активы.

Теперь составьте список дел, которые надо переделать в ближайшие несколько дней. Начинайте заносить в календарь эти дела, прикидывая время, которое они займут. При этом накиньте на требуемое время процентов 20-30 - все равно вы не уложите в сроки. Отделяйте дела друг от друга получасовыми интервалами, чтобы вам было когда отдохнуть и сделать еще что-нибудь. Учитывайте дорогу, если вам надо съездить и что-то купить, либо с кем-то встретиться.

Одно из двух: либо вы обнаружите, что у вас полно свободного времени, либо окажется, что его нет вовсе. Частая ситуация - вы думали, что успеете, например, написать отчет. При заполнении календаря осознали, что на это требуется минимум три-четыре часа. Такого объема времени в вашем календаре просто не осталось, а на два куска эту задачу разбить сложно.

Здесь начинается самое интересное. Переносите не поместившуюся задачу на следующий день. Продолжайте планировать календарь. Вскоре вы обнаружите, что у вас просто заняты ближайшие несколько дней. Вид забитого под завязку календаря неизменно приводит меня в философское настроение.

Получается, что есть какой-то предел тому, сколько дел можно уместить в одну единицу времени. Этот предел нельзя увеличить без ущерба для себя. Например, мы не можем получить больше времени без того, чтобы пожертвовать одним из двух блоков - на семью и на сон. Мы, впрочем, можем установить себе более продолжительные рабочие часы. Допустим, если на сон и семью у нас в целом уходит 11 часов, то мы можем час отвести на все остальное, а двенадцать пахать как лошадь.

Однако установленный народной наукой факт заключается в том, что от работы конидохнут.

Почти наверняка в ходе этого маленького эксперимента календарь открыл вам что-то новое. Время рассказать об этом новом вашим друзьям, партнерам, коллегам и контрагентам. В настройках календаря есть возможность опубликовать его для общего доступа. Включите соответствующую галочку, а под ней - обязательно! - еще одну, которая не выдаст знакомым ваши дела, а только сообщит, когда вы заняты. Ссылку на получившийся календарь можно вставлять в свои письма, публиковать на сайте, передавать при планировании встреч. Это значительно облегчает ответ на вопрос «когда ты можешь» и снимает все вопросы насчет того, заняты вы или не заняты.

Конечно же заняты. При этом по горло.

Храните заметки в Evernote

Давать советы по использованию какого-либо конкретного продукта всегда рискованно. Во-первых, могут заподозрить в предвзятости. Во-вторых, могут заподозрить в предвзятости. И, наконец, в-третьих, могут заподозрить в предвзятости.

Тем не менее, примерно с 2010 года для хранения личных заметок не было придумано ничего лучшего, нежели программа Evernote. Она позиционируется как продолжение памяти человека, но я бы так ее не называл. Это просто неплохой заметочный сервис, который позволяет хранить куски информации.

Любой программный продукт хорош лишь в некоторых сценариях работы. Например, браузеры хороши для просмотра веб-страниц, но пока не так хороши, как хотелось бы, для выполнения полноценных приложений. Word отлично подходит для написания отчетов и текстов, но ужасен, если попробовать редактировать в нем программный код. Наконец, Excel замечателен при составлении таблиц и построении графиков, но использовать его, например, как главный инструмент для решения систем уравнений - не лучшая идея.

Когда мы хотим сохранить некоторую информацию, мы тоже следуем одному из нескольких сценариев. Сохранить можно:

- ссылку на интересующее нас;
- выдержку из текста;
- картинку/фотографию;
- экран или часть экрана;
- звукозапись;
- файл/документ;
- что-либо, чтобы прочесть это позже;
- и т.д.

При этом по привычке мы хотим, чтобы сохраненная информация была доступна нам отовсюду: на работе за стационарным компьютером, в пути, когда у нас собой планшет или ноутбук, на ходу, если у нас мобильник. Другими словами, сервис нашей мечты должен синхронизировать сохраненную информацию между всеми нашими устройствами.

Так как современные браузеры все чаще умеют синхронизировать данные, то ссылки удобнее всего сохранять в них, чтобы далеко не лазить. Сохранять файлы удобно в Dropbox, который поместит их в облако и будет отслеживать все изменения.

Что делать со звукозаписями, толком не ясно, но на худой конец для их хранения и организации можно использовать iTunes и сервис Apple iCloud.

Современные программы по захвату изображений чаще всего хранят картинки в «облаке», так что вопроса с тем, куда девать кусочек экрана, тоже не возникает.

А вот с выдержками из текста и интересными статьями все хуже. Наш мозг, похоже, относит и законченные, и не законченные тексты к одной категории. Чтобы отложить чтение текста, мы можем использовать браузерные расширения (Read it Later). Хранить заметки легко в веб-сервисах вроде SpringPad. Но беда в том, что требуется некое универсальное решение.

Я нашел его в Evernote. Он позволяет бесплатно хранить огромное количество заметок и текстов, эффективно ищет, и даже умеет (хоть на самом деле и плоховато) искать текст на фотографиях.

Я сохраняю в Evernote все или почти все интересные страницы, которые встречаю. Благодаря программе я набрал довольно объемный архив материалов, касающихся медиа и журналистики - темы, близкой мне и моей диссертации.

Наконец, Evernote годится для экспериментов с организацией труда. Именно там я пробовал знаменитую систему Getting Things Done³⁶, именно там я наконец-то разложил по полочкам информацию и именно там я собираюсь использовать вместо папок и тегов поисковые запросы. В конце концов, создатель Evernote, Степан Пачиков, ставит именно поиск во главу угла. Его идея в следующем: зачастую мы не можем сформулировать поисковый запрос, но примерно знаем, что мы ищем. В этом случае бесполезно пытаться понять, что именно ищет пользователь. Важно предложить ему список наиболее вероятных вариантов.

Недостатков у этой программы, как и у любой другой, хватает (сейчас конец 2011 года и я использую версию для Mac). При попытке писать прямо в Evernote статьи программа вылетела; я решил не продолжать. Иногда она по неизвестной причине отъедает слишком много ресурсов у моего компьютера. Как я уже говорил, распознавание фотографий иногда оставляет желать лучшего. Аудиозаметки распознавать не получается - для этого необходим подключаемый модуль, который при активном использовании стоит денег. Загрузка веб-версии занимает неприлично долгое время. Доступ должен быть мгновенным, когда речь заходит о поиске клочка бумажки. Платная версия программы хороша, спору нет, но некоторые ограничения, которые она снимает, на самом деле должны были бы отсутствовать в бесплатной версии - например, офлайновый доступ к заметкам с iPad.

Несмотря на все это, Evernote - это единое место в котором можно

36 David Allen, Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity, First Thus (Penguin (Non-Classics), 2002).

Александр Амзин Бессистемные советы

найти все или почти все сохраненное вами. Найти, исправить, прочесть и использовать.

Выберите правильный браузер

Несмотря на то, что творческий человек должен большую часть времени творить, на деле огромный кусок жизни любой интернет-пользователь отдает браузеру.³⁷

Браузер – не только один из основных инструментов, но и один из главных пожирателей времени. Поэтому было бы странно не выбрать наиболее удобный для вас.

Я подчеркиваю – для вас. Самого удобного или лучшего браузера не существует в природе. В зависимости от задач, сценариев поведения пользователя, периода жизни тот или иной обозреватель интернета может становиться более или менее привлекательным. Поэтому здесь не будет советов – выбрать ли Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Яндекс.Браузер, Internet Explorer, Safari, Нихром, Браузер Mail.ru, Lynx или еще какой. Давайте просто составим список критериев оценки – мне они сильно помогли, когда я кочевал с платформы на платформу и с одного приложения на другое.

- 1) Браузер должен быть и оставаться быстрым. Он обязан работать хорошо вне зависимости от того, сколько времени вы продержали открытыми сто или двести вкладок. На разных платформах этот критерий подталкивает пользователей к разным браузерам. Например, некоторые пользователи Mac отмечали, что быстрее остальных – встроенный в систему Safari. На такую проверку вы должны выделить часа два и понять самостоятельно, что вам подходит, а что нет.
- 2) Браузер не должен тормозить всю систему и тем более внезапно прекращать работу. В системах на базе Windows в свое время такое поведение было характерно для Internet Explorer и ранних версий Mozilla Firefox. На Mac многие пользователи обнаруживали, что быстрый и во многих отношениях замечательный Google Chrome со временем захватывает всю доступную память и тем самым теряет все свои конкурентные преимущества. Если у вас притормаживает система, обязательно приглядитесь к браузеру. Если дело в нем, вы сэкономите десятки, сотни, а то и тысячи человеко-часов, проведенных в ожидании переключения с одной вкладки на другую.
- 3) Ваш обозреватель должен поддерживать ваш стиль многозадачности. Практически все популярные браузеры уже оперируют понятием вкладок, но реализуют этот механизм по-

³⁷ «The Netherlands and France Have the Highest Penetration of Online Banking Users in Europe», comScore, Inc, просмотрено январь 11, 2013, http://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2012/2/The_Netherlands_and_France_Have_the_Highest_Penetration_of_Online_Banking.

разному. Вам следует выбрать браузер, который максимально упрощает переключение между документами и сервисами. В зависимости от ваших привычек это могут быть разные приложения – например, Safari 6 (последний на момент написания этих строк) при открытии новых сайтов делил строку вкладок на все меньшие кусочки, а на последней ставил стрелочку; переключать вкладки было удобнее всего на специальном трекпаде, характерном для «маков». Mozilla Firefox предлагал прокручивать вкладки колесиком мыши, Google Chrome – нечто похожее на решение Safari, но более приспособленное для активного серфинга.

- 4) Какой бы браузер вы ни выбрали, он должен помочь вам не только просматривать веб-страницы, но и предоставить дополнительные инструменты. Мои браузеры, например, просто обязаны иметь возможность сохранить страничку в архив программы Evernote, переслать адресату через Gmail, и подставить нужный пароль с помощью инструмента LastPass. Кому-то не может жить без встроенного переводчика, а другим неудобно без плагинов социальных сетей. Наконец, каждый браузер немного по-своему обращается с закладками. А ведь есть пользователи, которые хранят свои закладки, аккуратно перекладывают их с места на место и сортируют.
- 5) И, один из самых важных критериев, о которых часто забывают – этот браузер по возможности должен быть доступен на всех платформах, за которыми вы проводите много времени. Потому что хуже нет, чем на работе использовать одну систему, дома другую, в работе третью, а телефон купить с четвертой. Поэтому, например, Internet Explorer или Safari хороши для людей, связавших с себя с Windows/Windows Phone и Mac OS X/iOS соответственно.

Почему так важно вдаваться в подробности? Потому что каждая секунда, в течение которой вы ждете загрузки страницы, вспоминаете, чем ваш рабочий браузер отличается от домашнего, чертыхаетесь, видя рывки длинной ленты Facebook вместо плавной прокрутки – это время вашей жизни и смерть ваших нервных клеток. Производительность труда резко повышается, когда вы не ждете реакции от компьютера, а пишете или читаете, не думая о том, что для этого надо сделать и сколько для этого надо подождать.

Сократите число вкладок в браузере

В 1997 году программист Адам Стайлс (Adam Stiles) создал оболочку для браузера Internet Explorer под названием NetCaptor. Именно в NetCaptor впервые появился элемент, без которого сейчас трудно представить любой современный браузер – вкладки.

Работа сразу с несколькими веб-документами – одно из самых логичных требований виртуальной среды. Неудивительно, что вскоре новшество распространилось на все браузеры и пользователи с удовольствием стали открывать интересные ссылки в отдельных вкладках.

Чем более активным становилось потребление веб-контента, тем больше вкладок оказывалось открытым. Благодаря росту процессорных мощностей и объемов памяти стало возможным открывать десятки и сотни документов; даже существенное замедление работы не могло побороть привычку накапливать ненужные уже документы.

Я – один из тех людей, что открывали сотни вкладок, удивлялись маломощности компьютера, да еще и считали, будто все эти вкладки мне необходимы. На самом деле нет, и вот почему.

Каждый раз, когда вы пользуетесь браузером, у вас есть более или менее определенная цель. Это может быть прочтение новостей, просмотр роликов на YouTube, чтение социальных сетей. Несмотря на то, что в Facebook и «ВКонтакте» можно сидеть бесконечно, каждый документ конечен. Открывайте новые вкладки по мере прочтения, но не идите к следующему документу-родителю, прежде чем прочтете все открытые вкладки.

У вас может появиться желание вернуться к тем или иным вкладкам позднее. Поверьте, в 99 процентах случаев вы не вернетесь к ним, а лишь будете сожалеть. Лучше, если не можете позволить себе расстаться с интересной страницей, поместите ее в закладки – в специальную папку, которую вы чистите без сожаления по окончании рабочего дня.

Есть и еще один вариант, который я подробнее описываю в других советах. Сохраните ссылку (и если можете – документ, для этого годится, например, Evernote) и оставьте несколько комментариев к ней. Напишите, зачем она вам нужна или может пригодиться. Вы увидите, что очень часто не можете словами выразить важность этой незакрытой вкладки. Значит, это простая информационная жадность, а с жадностью способ борьбы один, и вы его знаете.

Вообще говоря, разработчики браузеров считают любителей открывать множество вкладок маргиналами, на которых ориентироваться не стоит. Они правы. Ведь даже в самой концепции современного браузера заложен оптимальный способ работы: если вам приходится работать сразу с несколькими проектами, открывайте соответствующие

вкладки в соответствующих окнах. Закрывайте все вкладки завершеного проекта вместе с окном. Важные вкладки, которые, как вы чувствуете, должны пережить смерть родительского проекта, перетяните в одно из оставшихся окон. Если же не можете выбрать – подумайте, так ли нужна эта вкладка, если проект завершен?

Попробуйте спокойней относиться к тому, что читаете, смотрите и слушаете. Избавьтесь от синдрома Плюшкина, не накапливайте мелких вещей в дополнение к огромному количеству текущих дел.

Скажу больше, некоторые граждане (например, Leo Widrich, один из авторов блога Buffer) исповедуют «принцип одной вкладки»³⁸. Они выступают против многозадачности (см. совет «Не делайте множество дел сразу») и значит – против постоянно открытых вкладок Facebook, 2-3 почтовых, вкладки для отсылки сообщений в Twitter.

Лео просматривает одну, закрывает ее и только потом открывает другую. Если он открывает Word, то закрывает браузер. Это очень необычная схема работы, которую он подпирает различными ухищрениями – например, планами статей, которые он пишет вечером, чтобы наутро было чем заняться.

Но если система работает, не все ли равно, насколько странно она выглядит?

³⁸ <http://blog.bufferapp.com/what-multitasking-does-to-our-brains>

Выключите автокоррекцию текста в вашем смартфоне и планшете

Мобильные телефоны и смартфоны плохо приспособлены для набора текстов. Именно поэтому разработчики изобретают все новые способы ввода сообщений. Приемов много: увеличивающиеся при нажатии на сенсорный дисплей буквы, щелчки, подтверждающие нажатие, конструктор слов с помощью соединения пальцем нескольких букв, урезанный алфавит, в котором редкие буквы спрятаны, чтобы сделать покрупнее наиболее ходовые.

Одним из подобных ухищрений является автокоррекция вводимого текста. Вы начинаете вводить слово, телефон предлагает свой вариант, причем часто его и подставляет, потому что подстановка происходит по нажатию клавиши пробела, а набор слова происходит очень быстро и заканчивается как раз пробелом.

В английском языке, слова в котором имеют очень ограниченное количество форм, автокоррекция работает неплохо. В конце концов, если вы написали iPh, существует большая вероятность того, что вы имели в виду iPhone. Это слово вам телефон и подскажет. Иногда он ошибается - но чаще всего тогда, когда автоматически пополняет свой словарь подсказок nepotpeбщиной.

Совсем иное дело в русском языке с множеством суффиксов и окончаний (некоторые слова в русском имеют 160 форм!). Если я пишу «айф», что должен подставить телефон? «Айфон»? «Айфону»? «Айфонами»? Прямо сейчас, когда я набирал предыдущее предложение, Mac OS X Lion, в которую включили функцию автоподсказки, предложила замечательный глагол «айфоню».

У англоговорящих пользователей есть специальный сайт, где они собирают ошибки автокорректора - Damnyouautocorrect.com. Там достаточно примеров того, как не вовремя сказанное грубое или просто неправильное слово может испортить отношения. Вероятность ошибки в русском языке при большем количестве вариантов подстановок возрастает многократно.

Конечно, адресат скорее всего поймет вашу ошибку и простит. Но есть еще одно неудобство авторрекции в языках, подобных русскому. Это длительность набора. Если вы немного последите за процессом набора, то поймете, что иногда тратите слишком много времени на то, чтобы вручную исправлять ошибки автокоррекции. Если вам приходится часто обмениваться SMS или же писать письма со своего смартфона, есть повод задуматься - а так ли уж нужна эта автокоррекция?

Избавьтесь от автоматического переключателя клавиатуры

Этот совет пересекается с другим - об отключении функции автокоррекции вводимого текста в мобильных. В отличие от автокоррекции, переключатели клавиатуры вроде Punto Switcher - изобретение для настольных компьютеров и ноутбуков. К счастью, они не подсказывают пользователю «правильный» вариант. Но пара веских причин отказаться от них есть.

Один мой знакомый на вопрос, почему у него не установлен Punto Switcher, отвечал: «Машина не должна быть умнее человека».

Несмотря на все героические попытки разработчиков, автоматические переключатели клавиатуры не полностью совместимы со всеми программами. Это и понятно - фактически они занимаются перехватом нажатий клавиш, то есть стараются безболезненно вмешаться в работу программы, которая занимается тем же. Так, если вы используете Mac, то обнаружите неполную совместимость с некоторыми офисными пакетами. Да и в Windows вам, скорее всего, придется занести в список исключений пару программ.

Кроме того, пользователь почти никогда не работает только в одном режиме. Представьте себе человека, который часто отвечает на письма, изредка программирует или верстает веб-странички, а также проводит по несколько часов в день в Word за написанием отчетов начальству. В письмах он использует множество корпоративных сокращений и оборотов, в страничках - названия тегов и функции JavaScript, а в Word пишет почти на русском языке.

Результат будет следующий: в почте ему придется долго обучать переключатель жаргону своей компании; редактор веб-страничек он занесет в список исключений, потому что набирать вперемешку «слова» HTML и JavaScript латиницей и русские тексты, надеясь, что переключатель всегда сработает, трудно; наконец, в Word все будет хорошо до тех пор, пока пользователь не сядет за компьютер без волшебной программы. Автопереключатели расслабляют, позволяют не следить за тем, в какой раскладке вы работаете. Поэтому переучивание на осознанный набор происходит довольно болезненно.

Есть еще одна забавная вещь - расслабленность по отношению к раскладке не защищает пользователя от опечаток. Поэтому текст приходится проверять еще раз - вдруг робот послушно перевел в нужную раскладку ошибочное слово?

Удивительно, но после перехода на обычный режим набора текстов вы почувствуете облегчение - сам процесс ввода упростится; вам не нужно держать в голове дополнительные возможности волшебного помощника.

Используйте Ctrl-Q и Ctrl-U как можно чаще

Запомните две клавиатурные комбинации, которые неизмеримо облегчат вашу жизнь, если вы работаете в Outlook. Это Ctrl-Q и Ctrl-U. Первая помечает письмо как прочитанное, а вторая возвращает статус непрочитанного. В других почтовых клиентах клавиши могут быть другими:

например, в Thunderbird это клавиша M (переключает между прочитанным и непрочитанным), а в Apple Mail - Command-Shift-U. В Gmail пометить сообщение как непрочитанное можно с помощью клавиатурного сочетания Shift-U, а как прочитанное - Shift-I. Не забудьте выделить сообщение, нажав x.

Чем так удобны подобные сокращения? Они позволяют полностью или почти полностью избежать установки «флажков» в почтовике и прочих сложностей. Каждое письмо, на которое вы не отреагировали, должно оставаться непрочитанным.

К сожалению, почтовик зачастую сам помечает сообщения как прочитанные. Обычно это происходит по истечении некоторого времени; машина считает, что, скажем, через 30 секунд открытое в панели просмотра письмо может считаться прочитанным. Избавьте вашу программу для чтения почты от этой привычки. Обычно в настройках есть соответствующий пункт, запрещающий помечать письма как прочитанные. Исключение - Apple Mail. Для того, чтобы научить этому фокусу ваш Mac, скачайте и установите неофициальное дополнение TruePreview: <http://christianserving.org/project/truepreview> (к сожалению, версии для Lion нет).

Письмо также может оказаться прочитанным, если вы, допустим, переслали письмо нужному человеку, или же ответили на него, добавив в копию пару человек, которым следует участвовать в обсуждении. Очевидно, что такая ситуация не равнозначна обработке письма и вдумчивому ответу на него. Это лишь некоторые технические действия, которые не имеют ничего общего с выполнением полученного задания или полноценным анализом присланных данных.

В этих случаях и пригождается клавиатурное сокращение Ctrl-U (Outlook). Пометьте письмо как непрочитанное и возвращайтесь к нему, как только появится свободное время.

Главное правило: **важные письма остаются непрочитанными, пока вы не отреагируете на них.** Не влекущие ощутимых последствий письма следует сразу помечать как прочитанные и перемещать в соответствующую папку (см. также совет про папку @idontcare). В чем польза? Вы всегда, без просмотра списка задач, знаете, сколько работы у вас осталось.

Смените DNS

Мы не можем ускорить сервера, к которым подключаемся. Зато мы можем чуть-чуть ускорить наш доступ к ним. Прежде чем идти дальше, следует сделать маленькое лирическое отступление.

Интернет - это вовсе не сеть, состоящая из доменных имен вроде google.com. Это сеть из цифр. Браузер на самом деле обращается к IP-адресу сервера - четырем числам от 0 до 255. Мы их никогда не запомним, и поэтому пользуемся более понятными обозначениями: lenta.ru, rambler.ru, afisha.ru.

Очевидно, что где-то должен сидеть волшебный человечек, который знает, какому имени какой числовой адрес соответствует. Этого «человечка» называют DNS-сервером. Мы пишем в адресной строке браузера lenta.ru, браузер идет к DNS-серверу и просит дать нормальный адрес. Тот запрашивает свою базу данных, и сообщает браузеру число 81.19.85.87. Мы переходим туда. Таким образом, DNS-сервер играет роль посредника.

Вот это время, которое он тратит на поиск соответствий числа имени, не зависит ни от нашего канала, ни от скорости работы сервера, куда мы хотим попасть. Обычно провайдер, который вас подключает, предоставляет и DNS-сервер. Однако тот может не очень хорошо работать или быть перегружен. В этом случае браузер ждет ответа от сервера 2-3 секунды, а иногда и просто не может загрузить страницу, потому что ответа от сервера не приходит.

В этом случае лучше всего поменять DNS-сервер на более быстрый. Некоторые компании разбрасывают свои сервера по всему миру, чтобы до них легче было достучаться, а некоторые к тому же используют каналы и серверы, выдерживающие высокие нагрузки.

Популярных вариантов два: DNS-сервер Google и сервера компании OpenDNS. Смена DNS-сервера - более простая вещь, чем кажется.

На сайте сервиса Google Public DNS³⁹, как и на сайте OpenDNS⁴⁰ есть понятные инструкции. На момент написания этого совета для использования решения Google в настройках следовало прописать адреса DNS 8.8.8.8 и 8.8.4.4, а для OpenDNS - 208.67.222.222 и 208.67.220.220.

Не забудьте только пару вещей.

Во-первых, может оказаться, что сайты с сервером вашего провайдера открываются быстрее. Поэкспериментируйте.

Во-вторых, всегда записывайте предыдущие настройки, прежде чем

39 <http://code.google.com/speed/public-dns/>

40 <https://store.opendns.com/start/>

Александр Амзин Бессистемные советы
копаться в свойствах сетевых подключений.

Александр Амзин Бессистемные советы

!Назначьте несколько клавиатурных сокращений

Глава 3. Жизнь

Ваша работа – это только половина жизни. Вторая половина, о которой часто забывают (я так точно), это и семья, и свежий воздух, и отдых, и здоровье и многое другое.

Без этой второй половины вы можете быть счастливы. Но это все равно, что сказать, что можно быть счастливым без левой ладони. Наверное, можно, но все равно жалко.

Давать советы, затрагивающие личную жизнь, дело неблагодарное. Поэтому я не стал сюда вписывать кажущиеся мне очевидными вещи «Не пить» и «Не курить». Я не апостол Павел, чтобы заявить «Ибо желаю, чтобы все люди были, как и я».

Тем не менее, многие аспекты жизни напрямую связаны с работой. Легко привить себе некоторые привычки, которые пригодятся вообще везде – в общении ли, в выполнении заданий, в учебе. Есть, наконец, очевидные вещи, которые не приходят в голову. Я знаю, потому что всю жизнь учусь на чужих примерах.

Некоторые советы контринтуитивны – например, «Позвольте душе лениться». В этом нет ничего удивительного – человек вообще противоречивое существо, а не биоробот, призвание которого работать, работать и работать. Есть время для работы, есть – для отдыха. Никогда не надо путать эти два периода или записывать их в один план.

От работы кони дохнут.

Не путайте домашнее с рабочим

Если вы знаете за собою неспособность сконцентрировать внимание на главном, изучите орудия производства – нет ли в них чего-либо отвлекающего?

Самый простой пример – iPhone или iPad. Для работы вам почти наверняка достаточно стандартных приложений плюс одного-двух, к которым вы привыкли (например, Evernote и Dropbox).

Абсолютно неясно, зачем там же установлены двадцать игрушек, закачан очередной сериал и куча убивающей мозг беллетристики. Все это нужно вам в выходные или по вечерам, когда голова просит покоя.

И наоборот. Представьте, что ваши развлечения находятся на рабочем мобильном устройстве. Вы приходите домой, берете его в руки, а оно пищит. Пришла новая почта, а в ней срочная задача. Возможно, она бы подождала до утра, но вы как человек ответственный, садитесь отвечать. Отдых непоправимо испорчен.

Я не знаю, как избежать этого полностью, но снес все приложения, кроме необходимых, со своего телефона. Планшет я отдал детям, отбирая только тогда, когда хочется использовать его как книжку и завалиться на диван.

Другие люди неспроста заводят себе два почтовых ящика или два телефонных номера, стараясь не смешивать своих корреспондентов в одну кучу. Это экономит нервы.

Моя знакомая, Татьяна Никонова, делит дом и работу радикально: часто оставляет ноутбук в офисе на ночь или выходные, резонно полагая, что по срочным делам можно и позвонить.

Выключите телефон

Часто в книгах по повышению производительности труда говорится о том, что надо выключать телефон – кому надо, мол, дозвонится. При этом каждый, читая эти советы, криво ухмыляется и тихонько завидует тем, кто может позволить себе подобную роскошь.

Конечно, отключить телефон на день или на два нормальному занятому человеку невозможно. Мы же даже в туалет ходим с телефоном – не дай бог пропустить важный звонок. В иностранной литературе про таких людей говорят, что они *hyperconnected*. Футурологи обычно радуются тому, что наше общество движется в сторону гиперсвязности. Лично мне кажется, что вся гиперсвязность заканчивается там, где в наш мир вторгается чей-то голос с вопросом «ты где?».

Между тем есть последний бастион, который ни в коем случае нельзя сдавать людям из своей адресной книжки. Звонящих вам не следует пускать в ваши сны. Во-первых, это портит настроение. Во-вторых, если бы кто-то, находящийся на расстоянии вытянутой руки, разбудил бы вас со словами «ты где?», ему бы не поздоровилось.

Выключайте обязательно телефон на время сна. И здесь абсолютно не важно, ложитесь ли вы на ночь или решили покемарить пять минут. Это только ваше время, нечто вроде времени молитвы. Во сне вы отрешаетесь от всего земного.

Конечно, могут возникнуть некоторые проблемы. «Тебе невозможно дозвониться!», «ты где был?» и тому подобное. Но к счастью, нашему миру далеко до гиперсвязного. Я мог быть где угодно – в подвале, в метро, в лесу, у телефона могла разрядиться батарейка, наконец. Люди готовы к тому, что вы можете быть не всегда доступны. Скажите им, чтобы все важное кидали на почту. Удивительно, но факт – их вполне можно убедить не обращаться к вам как к Google, по самым мелким мелочам.

Проведите аудит сна

Найти время на выполнение всех дел не так уж и просто. Выкраивая час-другой, мы почти всегда отрываем время от сна. Положенные восемь часов кажутся непоозволительной роскошью. Нас вдохновляет пример Наполеона и еще нескольких великих людей, которым было достаточно четырех, а то и всего двух часов сна в день.

Конечно, мы все разные. Но не надо обманывать себя - в большинстве своем люди не могут спать по 5-6 часов в день, а после бессонной ночи должны отсыпаться не один день, а два-три. Если вам кажется, что ваши привычки исключение - вы ошибаетесь.

Сон - это не резерв. Сон - это неприкосновенный запас, залог вашего телесного и душевного здоровья. Нехватка сна проявляется не в хмуром утре, а в снижении иммунитета, хронической усталости, мелких болячках, общей напряженности. Ведь если мы недоспали, значит, времени и без того мало, надо куда-то спешить, бежать, срочно успеть.

Я предлагаю провести маленький аудит сна. Возьмите сутки и выпишите среднее время работы. То есть если вы трудитесь по 10 часов в день, напишите на листке бумаги число 10. Теперь точно так же выпишите суммарное время, которое вы тратите на бодрствование - дорогу, еду, гигиену. Допустим, вам надо 3 часа на еду, час на душ и другие процедуры, три часа на дорогу туда-обратно (с учетом пробок), час на перекуры. В сумме выходит 8 часов.

Теперь сложите первые два числа и добавьте еще 8, то есть необходимое количество здорового сна. В нашем случае выходит, что к 18 часам надо прибавить 8. Результат - в наших сутках как минимум 26 часов. Мы либо хронически не будем успевать сделать все, либо украдем пару часов у сна. Учтите, что вы наверняка что-нибудь забыли включить в аудит, так что реальное число часов в сутках могло достигать 27, а то и 28 часов. Ведь мы не включили в итог развлечения - полчаса у телевизора или час у компьютера, телефонный разговор с другом, проверка домашних заданий у детей - мало ли что еще бывает.

В этот момент вам захочется со мной поторговаться; наверняка вы читали, будто взрослому достаточно семи часов сна, а не восьми. Это условность. Те семь часов не включают в себя время, в течение которого вы ворочаетесь с боку на бок, вспоминаете вечернюю чашку кофе, а в три часа ночи подсакиваете, проклиная арбуз. Поэтому «грязными» нам все равно надо спать часов восемь, чтобы на руки получить хотя бы семь.

Известный тайм-менеджер Глеб Архангельский в своей книге «Тайм-драйв» рекомендует организовать часы сиесты - выкраивать небольшие кусочки времени для сна днем. Идея понятна - если разгружать мозг в течение суток, ночью на эту процедуру ему потребуется гораздо меньше времени.

Я пробовал эту схему и многие другие. Конечно, наемному работнику непросто вписать в свое расписание подобный отдых. Но закавыка не в этом. К сожалению, схема работает не для всех. Лично я просыпаюсь разбитым и оглушенным, если только не проспал хотя бы полтора-два часа. А такого времени почти ни у кого нет.

Думаю, что надо варьировать не время, проводимое в кровати, а объем взваленных на себя обязательств. В описанном выше раскладе, например, присутствует час перекуров - вот бы бросить курить! Там же есть полтора часа езды до работы в один конец. Можно ли сдвинуть рабочие часы так, чтобы тратить хотя бы час? Если нет, то может быть, можно этот час покемарить, сидя в общественном транспорте?

Принимать такие решения непросто. Вы перестраиваете свою жизнь, оставляя все меньше зазоров. Вот уже и не заходите в курилку, вот уже глотаете на ходу пищу, вот уже пару раз не сходили в душ. Как и любое лекарство, данное может превратиться в яд. Поэтому действуйте без фанатизма.

Включите режим Будды

Оптимизация времени затягивает, и в нужный момент следует уметь ее остановить. Как только замечаете, что дальнейшая оптимизация времени превращается в безумие, включайте режим Будды. Тот не был тайм-менеджером, но подал человечеству замечательную идею отказа от привязанностей.

Режим Будды выглядит следующим образом: сядьте за стол, положите перед собой лист бумаги и начните выписывать все проекты, которые вы ведете. Закончив список, особо выделите те, которые не являются бесконечными. Например, ваша работа - это бесконечный проект, а вот книга, которую вы читаете - конечный. Рассказ, который вы давно хотели написать - конечный проект, а вот карьерный рост - бесконечный. Я предлагаю касаться только от тех проектов, которые требуют больше часа, а то и дня на выполнение.

Коротко взгляните на получившийся список. Можно ли навсегда избавиться от одного из бесконечных проектов? Например, вы на работе в свое время добровольно взялись готовить тематическую корпоративную рассылку. Конца и края этой рассылке не видно, и ежедневно вы задерживаетесь на полчаса, пытаетесь привести ее в порядок. Откажитесь от этого проекта. Это будет неприятный разговор, но необходимый. В будущем вы не будете брать на себя обязательства, которые вам сложно выполнить.

Теперь настало время конечных проектов. Если вы попытаетесь делать их одновременно, ничего хорошего не получится. Во-первых, их все придется держать в голове. Во-вторых, в каждый данный момент времени абсолютно все ваши проекты будут неоконченными. Попытка одновременного выполнения ведет к желанию бросить все.

На деле, конечно, с конечными заданиями надо расправляться по одиночке. Выделите одну книгу, которую вы сейчас читаете. Не читайте больше ничего другого, если только к этому вас не принудит необходимость. Прикиньте время, которое вам необходимо для написания того рассказа. Сядьте и либо завершите его в один присест, либо хотя бы набросайте структуру. То же самое касается писем, которые давно следует отправить, знакомых, которым давно надо позвонить, задачи, которая требует-то лишь двух часов, но всегда откладывалась. Уделите всей этой мелочевке все свое внимание, и вы увидите, насколько меньше ее стало.

Но что делать, если вы хотите написать не рассказ, а роман? Если вам нужно прочесть не одну книгу? Если проект очень велик? А что если это диссертация? Создайте серию проектов. Выполняйте по одному за раз. Постарайтесь все другие большие проекты заморозить. Нельзя одновременно писать книгу, диссертацию, работать над компьютерной игрой и пытаться выучить турецкий язык. Я пробовал, поверьте.

Чтите день субботний

В свое время у моей двоюродной сестры в школе ввели семидневную учебную неделю. Эксперимент шел так успешно, что я испугался за ее психику. Дети, да и взрослые люди - не машины. Они не могут работать без передышки, им следует отдыхать.

Мне понадобился не один год, чтобы принять это как данность. Мне казалось, что суббота и воскресенье - это время, когда я могу заняться своими проектами, посвятить их целиком работе, только не на дядю, а на себя. В результате у мозга не было ни единого шанса отдохнуть, осмыслить полученную информацию, переключиться на новую задачу, да и просто представить себе что-то новое.

В одном из своих интервью основатель «Евросети» Евгений Чичваркин признался, что у него всегда был примерно восьмичасовой рабочий день.⁴¹ На вопрос о том, как ему удастся столько всего делать, он ответил, что нужно просто доверять людям и делегировать полномочия. Затем прозвучала ключевая фраза: «Люди, которые работают по 16 часов в сутки, просто хотят работать 16 часов в сутки».

Даже если вам некому делегировать полномочия, эта фраза менее истинной не становится. Конечно, довольно сложно взять себя за шкуру в будние дни, когда надо перерабатывать огромные объемы информации. Иногда, придя домой в девять, а то и в десять вечера, садишься за компьютер и начинаешь делать свои дела. Если же валишься от усталости, то встаешь пораньше, чтобы поработать утром, либо отсыпаясь в субботу и пашешь как проклятый в воскресенье. При этом воскресная пахота - над чужими проектами, которые горят и никак не хотят завершаться.

В таком режиме я написал свою первую книжку. Больше я так работать не хочу. Это вредно не только для здоровья, но и для саморазвития. Нет времени вдумчиво прочесть книгу, сходить в музей, пообщаться с детьми, просто погулять по городу.

Суббота и воскресенье должны принадлежать вам и вашей семье всецело. Это сложная задача и почти недостижимая цель. Ни одно чужое дело не должно волновать вас в субботу и воскресенье (или, если у вас другой режим работы, в те дни, которые вы выберете). Даже если это означает провал пары проектов или отказ от части обязательств. Даже если это означает смену работы. Даже если вы в первое время проиграете в зарплате, вы выиграете в числе выживших нервных клеток.

Оградите субботу и воскресенье от посягательств всеми средствами, которые у вас есть в наличии. Вам надо продержаться 21 день - именно за

41 <http://lenta.ru/conf/chichvarkin/>

Александр Амзин Бессистемные советы

это время вырабатываются и закрепляются привычки. Внезапно вы обнаружите, что некоторые дела отвалились сами, а на некоторые появилось время.

Если же ничего не получается, продолжайте читать - в этой главе я дам несколько советов, которые помогут отвоевать у агрессивного окружения 48 часов жизни.

Сходите к врачу

Все ваши чувства, мысли, возможности зависят от результатов биохимических реакций в организме и в конечном счете - от состояния здоровья. Легко посоветовать бросить пить, курить, вести распущенный образ жизни. Вред, который наносят вредные привычки, очевиден. Человек, который мучается от похмелья, сам знает, на что идет.

Совсем другое дело - недомогание, которого не замечаешь. Бывает, что внутреннее воспаление или какое-либо хроническое заболевание съедают человека изнутри, а тот думает, что просто не в настроении.

Такие вещи невозможно самодиагностировать. К плохому самочувствию привыкаешь, как не замечаешь ухудшения зрения до тех пор, пока не перестаешь, посетив впервые за несколько лет офтальмолога, видеть верхнюю строчку таблицы.

Речь ни в коем случае не об ипохондрии, не о поиске у себя несуществующих болезней. Просто дело обстоит так, что здоровый человек бодр, весел, продуктивен, относится ко всему творчески. Если это не так, то он болен либо телом, либо душой.

Если у вас все валится из рук, если вы замечаете, что стали хуже работать, если вам все не в радость, если вы ссоритесь с родными и не можете сосредоточиться, дело может быть не в окружающих. Дело в заболевании; у десятков болезней и недомоганий среди симптомов - хроническая усталость, рассеянность, изменение характера. Очень многие из этих десятков - серьезные. Ведь если снижается общая производительность труда, не хочется работать, а отдых не приносит облегчения, значит, все системы организма сбоят или не могут справиться с некоей напастью, на которую мы не обращаем внимания.

Я настоятельно рекомендую присмотреться к тому, насколько вам сложно выполнять свою обычную работу; насколько часто вы ленитесь ее выполнять; вспомнить, было ли так раньше; обдумать все и сходить к врачу. Пусть знакомые смеются над вашей мнительностью. Потратьте деньги, пройдите обследование в платной больнице, где к вам прислушаются. Вы потеряете, быть может, пару недель, но зато будете знать, откуда проистекают ваша лень, усталость, беспокойство.

Это окупится сторицей.

Позвольте душе лениться

«Не позволяй душе лениться. Чтоб воду в ступе не толочь, душа обязана трудиться и день и ночь, и день и ночь».

Поэт Николай Заболоцкий, отсидевший шесть лет по лагерям, написал эти строки в 1958 году. Ему было тогда 55. Прошло три года после первого инфаркта, оставались месяцы до смерти. Это его последнее стихотворение.

Если этого не знать, можно подумать, можно принять стихотворение за заклинание трудоголика, который подстегивает свою бурную деятельность аутотренингом.

На деле, мы действительно ленивы. Вся работа, которую мы выполняем, связана с такими абстракциями, о которых не знали и не подозревали наши обезьяноподобные предки. Естественное состояние человека - ленивое отупение, перемежающееся насыщением и половыми актами. Сложно сказать, что движет нами сейчас - вероятно, некая экономическая морковка, подвешенная перед нами. Выживание перестало зависеть от того, найдем мы пищу в дикой природе или нет. Оно стало критически зависеть и от отношений с другими людьми, и от совместной работы, и от обмена мнениями, и от универсального эквивалента труда. «То, что наиболее естественно, наименее подобает человеку».

Тем не менее, мы не можем отказаться от нашего наследия. Если работать, сопротивляться среде, пережить все то, что пережил Заболоцкий, мы получим инфаркт и в 35, и в 30 лет. Это будет не такая героическая судьба, как у поэта, а просто таблица Excel, унесенная с рабочего места в могилу.

Отдых необходим. Ленивость души в очень точно отмеренных дозах нужна. Постоянная работа мозга на полных оборотах невозможна, она ведет либо к постоянной усталости, либо к «выгоранию», либо к сумасшествию.

В некоторых корпорациях понимающие это работники даже сумели объяснить работодателям, что отдых необходим. Так, сотрудники Volkswagen в декабре 2011 года добились отключения почты на корпоративных смартфонах BlackBerry по окончании рабочего дня.⁴² Теперь свыше тысячи счастливицев не смогут отправлять и, очевидно, получать сообщения уже через полчаса после окончания рабочего дня. Топ-менеджеры, правда, такой роскоши будут лишены.

Иногда мне кажется, что именно неумение отдыхать ведет к пьянству перед выходными и во время выходных. Сдерживаемый в глубине души

⁴² <http://lenta.ru/news/2011/12/23/vw/>

спрос на отдых вырастает настолько, что организм готов отключиться от реальности, лишь бы впасть в то самое ленивое оцепенение, о котором речь шла выше. Так как я не пью, то могу ошибаться, но наблюдения показывают, что выпивка обычно следует после завершения особо сложной стадии работы.

У меня есть свои пристрастия и вредные привычки. Я не люблю вставать из-за компьютера и вместо того, чтобы отвлечься, могу целыми днями запойно играть в игры, достигая ровно того самого отупения. Думаю, что это тоже совсем неправильно, а правильно - сходить в гости к друзьям или просто пройтись по городу. Возможно, даже простой поход в торговый центр лучше, чем сидение за компьютером или валяние на диване.

Этот совет, конечно, сильно пересекается с другим, «Чтите день субботний». Но завыка в том, что отдых не обязан быть активным или только посвященным вашей семье. Постоянное общение с кем бы то ни было напрягает. Попробуйте найти хотя бы час в день на радостное отупение, и вы увидите, насколько упростится ваша жизнь.

Пара замечаний напоследок.

Не надо вставлять ленивое время среди активного периода. Например, наедаться до отвала в обед и осоловело наблюдать за коллегами весь остаток дня - плохая идея. А вот зайти вечером после работы на 20 минут в кафе и доехать в метро в расслабленном состоянии до дома - гораздо более продуктивная идея.

Не надо начинать день с лени. Тем самым вы не расслабляетесь после неестественной для вас работы, а просто превращаетесь обратно в обезьяну, которая не умеет, а главное - не хочет делать ничего полезного.

Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня

Пожалуй, это самый очевидный, общеизвестный, понятный совет. И в то же время ему никто не следует. Было бы ошибкой сказать, что это происходит от лени или неразумия.

Я верю в то, что больше всего дел откладывают на потом люди, хорошо понимающие свои приоритеты. Действительно, если мы погружены в написание диссертации, то вряд ли займемся уборкой квартиры. Если перед нами стоит крупная задача, вряд ли мы обратим внимание на мелкие.

Внезапно обнаруживается, что именно мелкие в какой-то момент препятствуют работе; без них ничто не движется; но таких дел накапливаются горы и мы просто не знаем, с которого начать. Количество дел переходит в качество со знаком минус. Гора из мелких камней может оказаться такой же преградой, как и монолитная скала.

Решение очевидно - надо выполнять как можно больше мелких дел, не забывая про крупные. За какие надо браться в первую очередь? Из совета «Замените лягушку кусочком милого сердцу слона» следует, что мы начинаем день с какого-либо любимого дела. Назовем его загрузочным. Мы как бы разрешаем этой задаче загрузиться перед тем, как выберем следующую точку приложения собственных усилий (конечно, в очереди на загрузку перед самым любимым делом стоят самые необходимые вроде душа, завтрака и чистки зубов).

Затем было бы неплохо выполнить рутинные операции, которые нам все равно придется завершить в этот день. Например, если вы ежедневно просматриваете новости на определенную тему, займитесь этим. Пропуск этой операции или ее перенос на конец дня сорвет ваш распорядок дня и лишит нужной информации. Рутинной операцией может быть все, что угодно - от мытья посуды до чтения отчета предыдущей смены.

Далее мы оглядываем фронт работ. Для 90 процентов читателей это означает проверку почты и мессенджеров. Именно почта и другие средства коммуникации определяют наши задачи на сегодня.

Наконец, мы упорядочиваем дела и начинаем выполнять их одно за другим. Что выбрать сначала - мелочь или крупняк? Мне кажется, стоит разделить время работы на примерно равные части и посвятить каждую либо мелким делам, либо крупным. Нелишним было бы устраивать и «субботники» - например, дни, когда вы разгребаете только мелочи или пишете нетленку.

Главная ваша цель - не дать куче дел, которые надо сделать, расти день ото дня. Я, например, записываю постоянно откладываемые, несрочные и просто пока не вписывающиеся в график дела в раздел

«Когда-нибудь» (заимствовано из GTD), «Идеи», а также «Концепции и черновики». У вас могут быть другие папки, блокноты, файлы, но суть от этого не меняется.

Попробуйте также способ 45/15, автором которого является иллюстратор Яна Франк. Она предлагает заниматься крупными и важными делами сорок пять минут, а мелкими - пятнадцать, заодно совмещая их с отдыхом. Действительно, пятнадцати минут хватает на пару звонков, обсуждение проблем с друзьями и быстрое приведение дел в порядок.

Нет схемы, которая бы удовлетворила всех и каждого. Распоряжайтесь собственным временем, делите его, режьте на куски, приспособьте к своим нуждам. Просто не позволяйте мелочам проскочить мимо вас через линию полуночи в завтрашний день.

Кто ясно мыслит, ясно излагает

Вынесенная в заголовок фраза принадлежит французскому поэту Никола Буало-Депрео. Впервые ее можно услышать в школе, когда учитель критикует ваше сочинение или излишне многословное выступление у доски.

Но когда мы вырастаем, то забываем это изречение, либо не стараемся выглядеть ясно мыслящими людьми. Именно поэтому многие собрания проходят впустую; презентации совсем не помогают понять выступающего; забываем, что хотели сказать; не готовимся к выступлению или рассчитываем, что собеседник поймет нас без слов. Наконец, считаем, что описание проекта выглядит тем солиднее, чем больше «воды» туда налито.

Один из крупнейших недостатков путаного изложения - лень. Если мы записываем какую-либо идею и точно не представляем о чем пишем, то используем длинные обороты и малопонятные абзацы. Чтобы написать несколько абзацев текста, надо, конечно, решиться на более сильное волевое усилие. На выходе же получится менее качественный продукт.

Если мы фиксируем мысль или идею, достаточно записать одну строчку. Ни один человек не мыслит периодами с отточиями. В некотором смысле почти любая мысль уместается в 140 символов, размер одного смс.

Краткость изложения не должна обескураживать. Часто четкий текст или заметка требуют большего напряжения мозга, чем объемное словоизлияние, которое можно гнать километрами. Классики это подтверждают: Блез Паскаль в «Письмах к провинциалу» пишет свое знаменитое: «Я написал длинное письмо, потому что у меня не было времени, чтобы написать короткое».

Настройте свой рабочий инструмент - компьютер, планшет, телефон, даже бумажный блокнот - на постоянное поглощение ваших идей. Ведите приватный твиттер или записывайте 1-2 строчки в программу для записей. Когда пишете текст, набросайте четкие и понятные тезисы. Без этого качество не только текста, но и вашего мышления сильно снизится.

Бойтесь выгорания

Выгорание (burnout) – знакомое многим и ужасно противное состояние. Это постоянная усталость, нежелание работать, отстраненность. Желание досидеть до конца смены, чтобы поскорее оказаться дома. Это не обязательно лень. Часто такие чувства люди начинают испытывать по отношению к работе, которая была любимой. Вылечиться от выгорания трудно. Рекомендуются длительный отдых, но он не гарантирует возврата в предыдущее состояние. Чаще всего на отдыхе у вас появятся новые интересы. Придется уходить со старой работы, менять привычки, а иногда и ход всей жизни.

Ученые изучают выгорание около 40 лет⁴³. Одно из определений, которые они предложили, звучит так: «Синдром или состояние физического, эмоционального и умственного истощения, а также циничное отношение к работе в ответ на хронические организационные стрессы»⁴⁴. Безнадега, плохое настроение, беспомощность, слабость – вот некоторые дополнительные признаки выгорания. Как определить, находитесь ли вы в группе риска?

Возраст. Западные исследователи говорят, что чаще всего выгорание присуще людям до 30 лет. Возможно, это связано с тем, что граждане старше тридцати обзаводятся семьей и меньше уделяют внимания работе. Однако российская специфика, похоже, распространяет выгорание на все возрастные группы. Например, практически все российские учителя (в большинстве своем – старшее поколение) в опросах говорили о «выгорании» и подчеркивали свою неудовлетворенность работой⁴⁵.

Пол. Женщины более подвержены выгоранию, чем мужчины. Думаю, все встречали гиперактивных девушек, которым поручают десятки небольших проектов. Они всегда заняты. Часто не во всем компетентны. Только что выпустились или недавно приняты на работу. Ужасно волнуются из-за провалов. Они – в начале очереди на «бернаут».

Воля. Выгорание – следствие большого числа стрессов. Люди с внешним локусом контроля (то есть приписывающие свои успехи и неудачи внешним факторам) чаще «выгорают». В целом, выгоранию способствует неуверенность и низкая самооценка.

Люди с внутренним локусом контроля, уверенные в себе, либо несущие ответственность за свои провалы, реже подвержены выгоранию.

43 Christina Maslach, Wilmar B. Schaufell, и Michael P. Leiter, «Job Burnout.», Annual Review of Psychology, 2001.

44 Arie Reichel и Yoram Neumann, «Work Stress, Job Burnout and Work Outcomes in a Turbulent Environment», International Studies of Management & Organization, 1993.

45 Ben Eklof, Larry E Holmes, и Vera Kaplan, Educational reform in post-Soviet Russia : legacies and prospects (London; New York: Frank Cass, 2005).

Шесть несоответствий. Причин «бернаута» много, но в целом их можно объединить в шесть групп.

Во-первых, это несоответствие работе - перегруженность или занятие не своим делом.

Во-вторых, недостаток контроля над порученной сферой. Это может быть следствием простой неэффективности. Но часто причина в давлении со стороны начальства, не умеющего делегировать полномочия.

В-третьих, несоответствие награде. Обычно речь идет о низкой зарплате. Однако то же самое применимо к плохому отношению со стороны начальства и коллег. Или еще хуже – потере гордости за свою работу.

В-четвертых, нечестность. Интриги на работе, несправедливость, несоответствие реальности и деклараций могут и будут сводить с ума сотрудников.

В-пятых, отсутствие хороших отношений в коллективе.

В-шестых, ценностное несоответствие. Если человек чувствует, что ценности компании не соответствуют его личным, либо что он поступает неэтично, риск выгорания повышается.

Как лечить выгорание? Точного рецепта нет. Но, в принципе, следует пройти три этапа. Перестроиться, научиться работать иначе. Попытаться внедрить новое знание на работе. Ждать, когда все получится. Обычно ломаются на втором этапе. Это и понятно: одному сложно противостоять большой корпоративной системе. В этом случае лучше сразу по поговорке «если водка мешает работе» поменять работу.

Первое, что стоит сделать в случае выгорания – поговорить с вашим начальником. Вам стоит как можно быстрее решить, остаетесь ли вы на этом месте. Обычно руководство знает, что такое выгорание, и старается предотвратить его, раз в 2-3 года продвигая подчиненных по карьерной лестнице, либо переводя в другой отдел.

Если это не ваш случай, следует расставить точки над *i*. Выгорание плохо тем, что устранение несоответствий вряд ли поможет. Это была причина длительного состояния, которое в обиходе не совсем правильно называют «депрессией». Если выгоревшему сотруднику повысить зарплату, о которой он мечтал, он не станет лучше работать, потому что система ценностей изменилась.

Говорят, что «бернаута» не существуют. Обычно приводят в пример японцев, которые фанатично работают по 20 лет на одном месте. Исследования показывают, что если в Северной Америке частота выгораний составляет около 20%, в Японии – от 48 до 69 процентов.

Рекомбинируйте

Этот совет не касается повышения производительности труда. Скорее он помогает более продуктивно, творчески мыслить, используя для этого простой механический процесс рекомбинации. Вот он:

Встретив факт, ситуацию, явление, разберите его на составные части и поменяйте входящие в него элементы.

Допустим, запускается некий проект, работающий на определенной технологии и преследующий определенную цель. Подумайте,

1) можно ли той же цели достичь с другой технологией?

2) можно ли ту же технологию использовать для достижения других целей?

Рекомбинация - один из мощнейших инструментов для генерации идей и решений. Человеческий мозг устроен таким образом, что дробит любые задачи примерно на 3-5 элементов, а затем связывает эти элементы. Характер этих связей жестко предопределен. Практически, мы мыслим понятными другим шаблонами, референсными моделями, состоящими из стандартных компонентов. Достаточно лишь попытаться заменить один из этих компонентов на другой, либо изменить структуру задачи.

Алиса в Стране Чудес задавалась вопросом "Едят ли кошки мошек?"⁴⁶ и тут же меняла его структуру на обратную: "Едят ли мошки кошек?". Любопытство превращает понятное в парадокс. Рекомбинация (в данном случае - простая инверсия) запоминается.

Конструкторы iPhone экспериментировали со схемой управления телефоном. Отказавшись от клавиатуры, они попробовали даже "колесико" плеера iPod, прежде чем остановились на стеклянном сенсорном экране⁴⁷. Они могли выпустить обычный телефон в стандартной комплектации, но в этом случае речь не шла бы о качественном изменении и создании нового рынка.

Для рекомбинации хорошо бывает оттолкнуться от некоторой готовой модели. "Мы подумываем об издании глянцевого журнала. Чем он будет отличаться от X?". Чаще даже бывает «На какой журнал он будет похож?». Участники совещания тут же набрасывают идеи: «Ну, это Esquire для бедных», «В общем-то, это премиальный вариант Cosmo», «Нам нужен «Сноб», но без умничания».

Это самый нижний уровень рекомбинации. Иногда стоит спросить себя и о том, должен ли это быть журнал? Может быть, как бы дико это ни звучало – глянцевая газета? Может быть, вообще не бумажное издание?

⁴⁶ В оригинале – «Do cats eat bats?»

⁴⁷ Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011).

Может быть, не глянцевого? А может быть, лучше не издавать, а купить лицензию вместе с концепцией?

Принцип рекомбинации хорош легкостью переноса с одной ситуации на другую. Схему рекомбинации легко перенести на открытие кафе (пусть посетители приносят с собой еду), разработку автомобиля (думая над проблемой шума, решить перейти на электроэнергию), обсуждение законопроекта (пусть граждане напишут проект в интернете сами, а затем передадут законодателям).

Число приемов, которыми оперирует рекомбинация, невелико.

- 1) Попробуйте убрать один из кажущихся необходимыми элементов;
- 2) Попробуйте заменить элемент на аналог;
- 3) Выделите главный элемент, перестройте структуру вокруг него;
- 4) Смените главный элемент или уберите его;
- 5) Усиьте или ослабьте связи между элементами;

6) Увеличьте или сократите число связей (например, продублируйте пути навигации при разработке сайта; либо разделите сайт на более крупные части; либо вообще уберите навигацию, сделайте ее настолько же очевидной, насколько незаметной);

Если прием рекомбинации привить себе, довести его до автоматизма, вы заметите, что обрели заодно критическое и системное мышление в одном пакете. Ведь каждое утверждение окружающих вы разнимаете на части, собираете снова, проверяете на прочность отдельные компоненты.

Откройте для себя ленивую дружбу

В свое время прогрессивное человечество по достоинству оценило книгу Кита Феррацци «Никогда не ешь один»⁴⁸. Десятки страниц посвящены призывам знакомиться и использовать знакомства. Общаться. Встречаться и разговаривать. Обмениваться мнениями и узнавать новое.

Для обозначения всего комплекса действий активных молодых людей вроде Кита Феррацци в русский язык даже проникло слово «нетворкинг»⁴⁹.

С одной стороны, все правильно – знакомства часто могут решить проблемы любой сложности. С другой стороны, нетворкинг отнимает бесценное время и душевные силы. Если к этому добавить традиционную российскую замкнутость, можно понять – в своем чистом виде совет общаться не так хорош, как кажется.

К счастью, человечество изобрело (но немногие регулярно пользуются) то, что я называю пассивным нетворкингом. Если подумать, активно общаться вам приходится с небольшим количеством народа.

Ученые даже вывели так называемое число Данбара, названное в честь антрополога Робина Данбара, который предположил, что естественная верхняя граница числа друзей – в племенной ли культуре, в современных ли социальных сетях, пролегает в районе 150 особей.⁵⁰

Это число получилось благодаря западной традиции рассылать рождественские открытки людям, с которыми они хотят поддерживать контакт. Исследователи обнаружили, что в среднем одна семья рассылает открытки 68 домовладениям, то есть примерно полтора сотням человек.

Позднее число Данбара находили в самых неожиданных местах. Например, известно, что в компаниях со штатом менее 150 человек гораздо более неформальная, семейная корпоративная культура, чем в крупных.

Число Данбара легко сделать своим союзником. Выделите из множества своих знакомых не более сотни (вы обнаружите, что так или иначе знаете не менее тысячи людей; но хотя бы как-то заметные социальные связи у вас будут только со 100-150). Начните, например, с адресной книги в мобильнике и с социальных сетей. Реагируйте на их действия, не забывайте им звонить, поддерживать отношения хотя бы время от времени (раз в несколько месяцев, а то и в полгода-год).

48 Keith Ferrazzi, *Never eat alone and other secrets to success: one relationship at a time*, 1st ed (New York: Currency Doubleday, 2005).

49 Калька с английского networking – сетевое взаимодействие

50 R. I. M Dunbar, *How many friends does one person need? : Dunbar's number and other evolutionary quirks* (London: Faber, 2011).

Остальным легко напоминать о себе. Каждый день просматривайте в Facebook или других сетях напоминания о днях рождения. Коротко поздравляйте их, показывая, что вы остаетесь с ними на связи, хотя пока говорить вам не о чем.

Иногда проглядывайте целиком ленту и жмите на «Мне понравилось» на все записи, которая действительно вызвала у вас хотя бы что-то похожее на добрые чувства. Люди обычно благодарны за то, что их действия и мысли одобряют. Психолог Эрик Берн называл «поглаживания» основой социальных взаимодействий.

На первый взгляд такая «ленивая» дружба может показаться циничной – как будто мы изредка дергаем за поводок, привязывая к себе полезных людей. На деле ни один даже самый извращенный ум не может так манипулировать людьми. Напротив, ленивая дружба стимулирует общую доброжелательность к людям, стирая границу между знакомым и незнакомым. Нет никакого политического решения – кого поздравлять с днем рождения, а кого нет. Кому оставить комментарий, а кому нет. Любые ограничения социальных связей, особенно когда они не мешают жить и работать, находятся исключительно в голове.

Для того, чтобы дружить с людьми, совсем не обязательно обедать с ними, правда.

Соберитесь

Каждое дело надо когда-то довести до конца. Однако не каждое дело стоит того, чтобы постоянно уделять ему внимание. Для того, чтобы заканчивать дела, надо расправляться с ними по одному.

Удивительно, но всякий раз, когда мы беремся за серьезное дело, нас начинают отвлекать. Стругацкие в свое время написали роман “За миллиард лет до конца света”, где главного героя, работавшего над важным астрономическим исследованием, буквально терроризировали - сначала телефон, потом знакомые, а затем и вовсе не знакомые ему люди. Роман мрачный, с подтекстом и идеей мироздания, которое мешает работать.

Но на деле, конечно, палки в колеса нам ставит не мироздание. Не нас отвлекают - мы отвлекаемся. Если не на разговор, то на проверку почты, если не на проверку почты, то на твиттер или телефонный разговор. Сколько раз бывало - мысль буксует и мозг услужливо предлагает - вот это, это и это еще не сделано, подожди пока с делом всей жизни. Это он, стервец, отлынивает от заданной работы.

Я категорически рекомендую прочесть короткую книгу Focus: a simplicity manifesto in the age of distraction (автор - Leo Babauta). Каждая ее страница посвящена, в общем-то, одной простой мысли: если перебороть себя и не отвлекаться от работы, дела быстро закончатся.

Оказывается, что это действительно работает, надо лишь усвоить несколько тонкостей.

Никто не говорит о стопроцентной загруженности работой. Все дела нельзя сделать за день, за неделю и даже за месяц. Но можно выполнять намеченное быстрее, просто собрав в кулак волю и не отвлекаясь на проверку почты, facebook, twitter, на телефонные звонки, о которых вы только что вспомнили. Во вселенной есть двое: вы и текущая задача. До тех пор, пока галочка «сделано» в списке дел не разлучит вас.

Сосредоточить все свои силы на одной задаче сложно. Мысль сложно затормозить, она как газ пытается заполнить все доступное пространство. Нам же надо сжать этот газ, направить его в нужную трубу, к нужному клапану. Leo Babauta дает множество советов на эту тему: например, включить не отвлекающую музыку, разобрать вещи, лежащие на столе, забыть о том, как течет время.

Это все важно. Но важнее всего - не поддаваться желанию чуть-чуть отдохнуть и заодно сделать вот это маленькое дело или на секунду зайти на тот сайт, вдруг он обновился, или прочесть еще пару новостей. Делайте то, что должно, а все остальное подождет. Соберитесь, и вы увидите, что у вас освободилась куча времени.

Воспринимайте чужие идеи как навоз

Часто можно наблюдать, как человек, перед которым встала та или иная задача, копирует чужое решение и на этом останавливается. Так, большинство стартапов и технологических проектов является клонами западных сервисов. Многие российские телешоу на самом деле – адаптации зарубежных к отечественным условиям.

В некоторых отраслях знания различают понятия аналогов и гомологов. Аналог – это, условно говоря, предмет, обладающий схожими с образцом функциями. Например, социальная сеть «ВКонтакте» - аналог Facebook, а смартфон Samsung в принципе аналогичен смартфону Apple. Гомологами же являются вещи, которые соответствуют друг другу, но могут иметь разную форму и функции. Крыло птицы – гомолог руки человека. Цифровая клавиатура обычного мобильного телефона вполне может быть гомологом сенсорного экрана смартфона. Мы понимаем, что в общем случае у телефона должен быть механизм ввода (например, микрофон) и вывода (например, экран и динамик). Как они будут при этом реализованы – не важно, пока их функции будут совпадать хотя бы в самом широком смысле.

Так вот, гомологичное мышление гораздо результативнее аналогичного. Формулу успеха, конечно, можно скопировать, но гораздо интереснее подумать, заменить пару частей идеи гомологами, посмотреть, что получается. Может оказаться, что полезные функции одного предмета могут пригодиться совсем в другом месте.

Бизнес-идея, относящаяся к торговле яблоками, может применяться не только к апельсинам, но и к финансовому консалтингу. Вообще говоря, любая чужая идея должна служить отправной точкой, удобрением для ваших идей.

Копируя результаты чужих мыслей, вы не только тратите время своей жизни, но и, возможно, принимаете неоптимальные решения. В качественной интернет-журналистике, например, смертным грехом считается даже частичное копирование чужих материалов, так называемый «копипаст». Эта привычка кроме всего прочего несет стратегический риск для издания. Мысли, изложенные автором для другого СМИ, выглядят чужеродным телом в вашем и тем самым снижают общее качество.

То же самое происходит и с чужими идеями. Редко когда идея, удачно реализованная в одном месте, может быть без изменений применена в другом. И еще реже догадываются разобрать идею структурно и создать не ее базе множество решений для других отраслей.

Выслушайте других

Очень часто умные (и не очень) люди решают встающие перед ними задачи в одиночку. Они сами формулируют проблему, сами над ней думают, сами отбрасывают показавшиеся негодными варианты. На предложение посоветоваться отвечают цитатой «*IQ толпы равен IQ самого тупого ее члена*», а если читали Терри Пратчетта, то добавляют: «...поделенного на число участников толпы».⁵¹

Это резонное замечание, однако на самом деле на помощи в решении проблемы редко нужен чужой ум. Нужны знания, экспертиза и проверка – пусть даже глупыми вопросами.

Известен один из законов Паркинсона, так называемый парадокс велопарковки. Заключается он в следующем: если вы предложите потратить миллионы долларов на атомный реактор, вы, скорее всего, получите финансирование. Но попробуйте предложить построить велопарковку – и тут же увязнете в обсуждениях, ведь каждый прекрасно представляет себе эту парковку.

Этот парадокс может довести человека до нервного срыва, но на самом деле обсуждение велопарковки может оказаться полезным, если правильно подобрать людей и повестку дня.

Поверьте, окружающие знают много того, чего не знаете вы. Они обращают внимание на вещи, которые вы упустили. Пусть это даже простые внутрикорпоративные интриги, но факт остается фактом – без нужного подхода к тому или иному сотруднику вам не продвинуть идею велопарковки.

Они могут задаться вопросом, а нужна ли вообще велопарковка. Иногда за этим кажущимся вам идиотическим вопросом стоят вполне серьезные причины, которых вы не учли.

Выслушивать других важно не потому, что они умнее вас или лучше смогут распорядиться тем, что находится в вашей зоне ответственности. Вовсе нет. Просто всегда, когда бы вы ни принимали решение, вы делаете это в условиях недостатка информации. Социальные взаимодействия, обсуждения и совещания, если ими не увлекаться, помогут создать велопарковку (а заодно и атомный реактор) гораздо быстрее, чем вы ожидали.

Это, впрочем, не отменяет следствия из правила Терри Пратчетта: держитесь подальше от толп и коллективных призывов.

⁵¹ Пратчетт, «Маскарад»

Глава 4. Список дел

«Бессистемные советы» все-таки не настолько бессистемны, чтобы обойтись без рекомендаций по организации рабочего процесса, времени и других подобных вещей.

«Список дел» - очень длинная глава, в ней больше 20 советов, и каждый так или иначе обращается не к инструментам, которые вы используете, а к психологии, чувству времени, импульсам, которые заставляют вас отдавать предпочтение тому или иному делу.

Если бы меня кто-то попросил выразить идею всех этих советов в одном предложении, я бы сказал: «работайте понемногу, но очень внимательно и аккуратно». Но это не передает и сотой части того, что я могу сказать по поводу организации дел. Поэтому пришлось писать длинно.

В какой-то мере глава пересекается с другими. Бывает разграничить, например, конкретные приемы работы и общие, с помощью которых вы выделили время на эту работу. Как и всегда, повторяюсь – ни один совет в этой книге не претендует на истину в последней инстанции. Это лишь рекомендации, которые когда-то помогли мне, а теперь, как я надеюсь, помогут вам.

Научитесь разделять активное и пассивное внимание

Русский педагог Константин Ушинский много говорил о важности внимания при учебе и умственных занятиях вообще.

«Внимание есть та единственная дверь нашей души, через которую все, что есть в сознании, непременно проходит[...]», - писал он полтора века назад в «Педагогическом сборнике»⁵².

У ребенка по Ушинскому есть два вида внимания – «активное» и «пассивное». К пассивному он относил внимание к интересным вещам; пассивное внимание поддерживается занимательностью предмета. Когда нам рассказывают интересные истории, показывают фильм (которых не было в эпоху Ушинского), предлагают видеоигры – работает на всю катушку пассивное внимание. Социальные сети – это тоже оно. Вообще говоря, к стимуляторам пассивного внимания относится все, что мы способны ощущать неволью, что захватывает нас.

Ушинский был резким противником разновидности развлекательного обучения, развивающей исключительно пассивное внимание.

«Но одного пассивного внимания еще недостаточно, и даже развитое преждевременно, чрезмерно и без содействия активного внимания, о котором я скажу ниже, оно может превратиться в болезненное состояние души, которая делается какою-то бессильною, ленивою, требует беспрестанно раздражения интересными рассказами или интересным чтением, не может закрыть своих дверей, не может углубиться в себя и остаться наедине сама с собой, не может из себя ничего самостоятельно вызвать и проводит самую пассивную жизнь. Такой душевною болезнью страдают те читатели, а еще чаще читательницы, которые проводят всю жизнь в чтении романов и глотают их один за другим десятками»⁵³.

Вам это ничего не напоминает?

Активное внимание, которое призывает всячески воспитывать в себе Ушинский – прямо противоположная вещь. Это внимание, которое человек должен оказывать предмету вне зависимости от того, насколько предмет для него привлекателен.

«В активном внимании не предмет уже владеет человеком, а человек – предметом. Мне скучно, например, перечитывать ученические тетрадки; но я знаю, что это мой долг и что от этого зависит успех ученья, за который я отвечаю; и вот я перечитываю внимательно в тридцатый раз одно и то же и замечаю малейшую ошибку, не пропуская

⁵² Константин Ушинский, «Главнейшие черты человеческого организма в применении к воспитанию», Педагогический сборник № 10 (1865).

⁵³ Там же.

*ни одной. Меня в то же самое время сильно привлекает к себе начатая мною книга или интересная для меня беседа, идущая в той же комнате; но я упорно направляю свое внимание на исполнение своего долга. Чем более у меня власти над самим собой и над моим вниманием, тем успешнее я достигаю цели, т.е. чем больше во мне силы воли, тем больше и активного внимания».*⁵⁴

Это готовая инструкция по повышению производительности, избавлению от того, что обозначают модным словом «прокрастинация» и обретению человеческого достоинства.

Берясь за новое дело, задайтесь вопросом, какое внимание вы тренируете в этот раз? Хотите ли вы услышать, увидеть, прочесть что-то интересное или написать, изучить что-то полезное? К сожалению, жизнь так устроена, что эти две категории часто не совпадают. Как только вы научитесь разделять активное и пассивное внимание, вы сумеете заметить его и в своих знакомых. Все эти перекуры, задержки, чтения социальных сетей, фотоснимки, упорядочивание медиатек, трата бесценного времени на перечитывание и так невысокого качества книг – удовлетворение демона пассивного внимания.

Не стоит считать, что я против развлечений, отдыха, игр и развлекательной литературы. Напротив. Но всему должно быть место. В критические моменты нельзя отвлекаться на вещи, которые не принесут пользы, точно так же, как нельзя пускаться в запой по понедельникам.

54 Там же.

Разберите ваши визитки

Спонсор этого совета - Капитан Очевидность. То, что визитки берутся и раздаются не просто так, и что обмен этими бумажками - не простой ритуал, знают все. Но далеко не все до конца понимают, насколько это важно.

Мы - социальные животные. Мы достигаем успеха, общаясь, обращаясь за помощью и оказывая ее. Недаром в одном из фантастических рассказов Эрика Рассела описывает общество, заменившее деньги обещаниями добрых дел⁵⁵. Наколел кому-то дров - имеешь право попросить поесть. Но в нашей жизни все происходит точно так же. Встретился с кем-то на конференции - можешь написать ему и проконсультироваться по интересующей теме. Обменялся визиткой - получил сведения об услуге, которая потенциально тебе нужна.

Но между получением визитки и ее использованием есть одна процедура - занесение визитки в базу данных. И здесь коса часто находит на камень - рутинная операция кажется нам настолько не важной, могущей подождать, что куски плотного картона подолгу лежат в кармане или в визитнице, пока, наконец, не теряются или не превращаются в обтрепанное месиво, с которого как-то и неудобно перебивать информацию.

К сожалению, я не знаю способа, который помог бы сделать перебивку информации с визиток интересным занятием. Надо просто приучить себя этим заниматься, выделить полчаса в неделю или в месяц на повторное знакомство с людьми, которые хотят с вами дружить. Написав эти слова, я обшарил карманы джинсов и пальто, вытащил семь визиток, скучавших там уже недели две, и положил перед собою. Перед собой и читателем торжественно клянусь забить их в адресную книгу прежде чем перейду к следующему делу из списка.

Разобрать визитки нужно и еще по одной причине. На конференциях и встречах мы общаемся друг с другом на бегу. Допустим, вы знаете, что вам понадобится консультация по веб-дизайну. И вот вас знакомят с дизайнером, и у него есть минут пять, чтобы с вами поговорить. Пытаться занять его вашей проблемой было бы глупостью - вряд ли он за пять минут сможет дать вам нешаблонный ответ. Зато если использовать пять минут на социализацию, вы сможете, написав по горячим следам ему письмо, претендовать на бесплатные полчаса его времени, а то и больше. Поэтому так важно контактировать с людьми, у которых вы взяли визитку.

И, наконец, самое главное правило, о котором часто забывают. Взяв визитку и переписав информацию компьютер или телефон, выбросьте этот бесполезный кусок бумаги.

⁵⁵ Eric Frank Russell, *The Great Explosion* (Carroll & Graf Pub, 1993).

Делайте все по порядку

Наши дела - это получасовые куски времени, которые мы заполняем чем-то полезным. На этом утверждении даже основан популярный метод организации времени под названием The Pomodoro Technique.

Хотя обзор этой методики не вписывается в задачу данной заметки, позволю себе лирическое отступление. Идея The Pomodoro Technique такова: берем будильник, ставим его на 25 минут, работаем над некой задачей, пока не зазвенит. Ставим галочку (в терминах методики - «помидор»). Отдыхаем пять минут, продолжаем работать в том же режиме. Через каждые четыре помидора устраиваем себе отдых подольше.

Нас в этом всем интересует интересный факт - ориентация на получасовые отрезки времени. Действительно, практически никогда не советуют работать без перерыва более часа. Интенсивная учеба состоит из 40-45 минут работы и 15 минут отдыха. Наконец, даже сериалы редко растягивают свои эпизоды более чем на 50 минут или час.

Интересно, что кроме физиологической привычки к получасовым периодам работы у нас, похоже, есть привычка к пяти- или десятиминутным периодам отдыха. Это означает, что если мы решили сделать сколь угодно краткий перерыв, он закончится не ранее чем через пять-десять минут.

Вы можете понаблюдать за собою, чтобы убедиться в верности этого утверждения. Вот экстремально-типичный пример. Мы дома. Работаем пятнадцать минут, обнаруживаем, что в чашке закончился чай. Встаем, чтобы налить и вернуться. Обнаруживаем, что нам хватит ровно на чашку. Наливаем и ставим заодно и чайник. Желудок и мочевого пузырь, молчавшие во время работы, оживают и напоминают о себе. Мозг дает нам еще минимум десять минут на наши дела, тем более что все равно надо дождаться, когда закипит чайник. Мы выходим из ванной и видим, что он закипит буквально через две минуты. Возвращаться к работе бессмысленно, зато есть время, чтобы наконец-то позвонить близким и узнать, как дела. В ходе разговора снимаем чайник с плиты. Обнаруживаем, что чашка, которую мы наполнили целых пятнадцать минут назад, стояла на подоконнике и немного подостыла. Суем ее на полминуты в микроволновку. Через пять минут заканчиваем разговор. Возвращаемся. И тут же вспоминаем, что надо проверить почту. К работе, которая требовала всего пятнадцать минут нашего внимания, мы вернемся через час.

Конечно, это очень натянутый пример. В реальной жизни такое случается далеко не каждые полчаса. Но я уверен, что вы узнали многие элементы этой кухонно-ванно-чайной эпопеи. Потому что это те компоненты быта, которые нас объединяют. Можно строго написать «мы отвлекаемся на мелочи вместо того, чтобы тратить время на что-то

полезное». Но это не так! Речь не о том, чтобы отказаться от отдыха. А о том, чтобы перетерпеть те пятнадцать минут без чая. Закончить очередной кусок, сделать свои дела и приступить к очередному.

Для этого не нужен будильник. Если у вас есть хотя бы наметки некоего плана на день, вы догадываетесь, что именно вы закончите через полчаса. Это не обязательно будет вся задача. Но мы даже бессознательно говорим себе - вот сейчас я досмотрю эти правки, а потом разгребу половину из писем, пришедших мне из рассылки за последний месяц. Даже когда мы играем, мы знаем, что через полчаса выполним еще два задания и, скорее всего, уьем крупного монстра.

Это в нашем мозгу - мы неосознанно планируем наши действия в пределах часа. Как бы даем себе обещания. И тут же их нарушаем, потому что это очень сложно - не отвлекаться всего лишь полчаса.

Бывает и другая напасть. У нас есть список дел, и мы дали себе зарок - не встану из-за стола, пока не доделаю что-нибудь из этого. Проходят честные полчаса, и вы решаете отвлечься. Как? Да быстро сделать другое дело из списка. Вскоре оказывается, что оно далеко не такое простое, как вам казалось. Еще через несколько минут вы увязли в этом деле и понимаете, что если дать сейчас задний ход, то потом будет еще хуже. Так что вы бросаете первое дело и продолжаете со вторым, и еще несколько часов у вас оказываются неоконченными оба.

А чаще всего бывает хуже - вы обнаруживаете, что для завершения этого паразитного второго дела нужна чья-то виза, чье-то мнение или утверждение, а иногда и дискуссия с собранием. Получается, вы потратили время своей жизни на то, что можно было решить потом - и сообще. Поэтому лучше всего делать все по порядку. Если это возможно, ставьте задачи в очередь. Между ними можете отдыхать сколько получится, но только не пробуйте делать их все одновременно, или прерываться на полдороги.

Иногда лучше сделать это неоптимальным способом

В погоне за производительностью труда мы пытаемся оптимизировать все свои дела и процессы, в которых приходится участвовать. Наши мысли занимает не только дело, которое надо сделать, но и наиболее эффективный способ работы над поставленной задачей.

Это очень хороший подход, когда перед нами стоит задача эпических масштабов. Например, для этой книги я не спеша подобрал инструментарий, определил примерную структуру, прикинул график работы, дал себе несколько обещаний и только тогда написал пару первых советов, заодно определяя их длину и формат.

Однако для более простых задач такой основательный подход не годится. Например, когда я, живя в небольшом подмосковном городе, решил купить сыну LEGO, то взял наследника за руку и мы просто обошли несколько магазинов. Я, конечно, мог бы сделать несколько звонков, найти что-нибудь в интернете или посоветоваться со знающими людьми. Возможно, мой выбор оказался бы лучше, а на единицу потраченного времени я получил бы больше информации. Но мы купили отличный самолет, потратив менее часа и зайдя всего в три или четыре магазина, и заодно совместив поиски с прогулкой.

Другой пример. Перед вами коллекция из тысячи песен. Вам надо их реорганизовать и разобрать. Конечно, можно потратить вечер и найти инструмент, который поможет это сделать оптимальным образом. Но речь идет всего о нескольких часах работы, которую, возможно, вы и не захотите автоматизировать - разбирать песни в определенном настроении гораздо интереснее руками.

Мой приятель, когда мы оба увлекались программированием, всегда применял быстрые неоптимальные решения. Я, напротив, сначала разрабатывал максимально гибкую архитектуру и затем приступал к работе. Стоит ли сказать, что у меня редко хватало терпения на доведение проекта до конца? В то же время у него прототип был готов уже через несколько дней. Это очень важное умение, которым лично я до сих пор не овладел, ведь кажется, будто потом в быстро написанном коде или последствиях наспех сделанного дела будет сложно разобраться.

Не поймите меня неправильно. Я твердо верю в то, что хорошая работа начинается с хорошего, правильно составленного плана. Но не надо планировать всякие мелочи. Надо просто покончить с тем, что не стоит вашего внимания, а не расписывать в деталях тягостное дело. Поступайте неоптимально. Это спасет вас от бесполезной траты времени на ненужное обдумывание, от холостой работы мозга.

Конечно, не стоит этот принцип применять везде. Так, поиск абсолютно необходим в бесконечных делах (см. совет «Включите режим Будды»). Если вам приходится заниматься чем-то изо дня в день, любая

оптимизация принесет огромную пользу. То же самое касается длительных проектов. Например, если вы знаете, что в ближайшие несколько лет ваши дети будут ходить в детский сад, придется четко продумать - кто их может отводить туда и забирать оттуда; когда; по каким дням недели это сможете делать вы? Все эти вопросы кажутся смешными только тому, кто еще не определил своих детей в садик.

Поставьте крестик, когда вас прерывают

Все дела можно разделить на несколько направлений. Во-первых, это огромные проекты, с которыми за час, два, и даже за день не справишься. Во-вторых, это рутина, которую надо делать всегда. В-третьих, это дело, на которое требуется не более часа. В-четвертых, это мелкое дело на 10-15 минут, максимум на полчаса - позвонить, написать письмо, покурить, сходить на обед. Наконец, в-пятых - это быстрый разговор или ответ на заданный вопрос.

Удобнее всего работать с делами из третьей категории. Не отвлекаться часок, закончить, пойти сделать несколько мелких дел и тут же засесть за новое. Мелкие дела четвертого рода даже можно отложить, если немного подумать, как это сделать. Зато дела из пятой категории мы и за дела не считаем. Даже Дэвид Аллен, создатель знаменитой системы организации труда, предлагает все дела, требующие меньше двух минут на выполнение, делать тут же.

Проблема в том, что это дела вида “попросить коллегу зайти позже”, “ответить на вопрос, ответ на который может подсказать Google”, “пошутить в ответ на шутку коллеги”, “ответить на сообщение от друга, пришедшее по интернет-мессенджеру”.

Вы и представить себе не можете, сколько подобных дел не только наваливается на вас, но и создается в единицу времени.

Положите перед собою листок бумаги и ставьте крестик каждый раз, когда сорветесь, либо вас оторвут от занятий. Потратьте на это час. Подсчитайте число крестиков. Поплачьте в уголке.

Нарисовать несколько крестиков - очень важная процедура. Она показывает, что вам надо сделать со своими коммуникациями, вплоть до указания на то, что вам лучше пересесть в тот конец комнаты, куда тяжелее добраться коллегам.

Заведите мини-досье на ваших знакомых

Сейчас немногие помнят об американце Джеймсе Фарли (James Farley). Сын ирландских иммигрантов, он управлял предвыборной кампанией Франклина Рузвельта, позднее, в 1933 году, стал главным почтмейстером Соединенных Штатов, а через 20 лет сел в кресло президента Coca Cola International.

Этот человек, между тем, подарил политическому миру прием, известный как Farley file («папка Фарли», Фарли-файл)⁵⁶. Всякий раз, когда Рузвельт встречался с новым человеком, Фарли заводил на того дело. Туда попадали краткая биография человека, его пристрастия, важные детали (от даты рождения до числа и пола детей). Перед повторной встречей Рузвельт читал этот краткий отчет и говорил с человеком на его языке.

Проблема, которая несколько десятилетий назад считалась уделом политиков, теперь встает перед нами в полный рост. Психологи утверждают, что средний человек не может вводить в ближайшее окружение больше 150 друзей (подробнее см. совет «Откройте для себя ленивую дружбу»). В то же время мало кто может похвастаться тем, что в его адресной книжке менее двухсот контактов. Нам приходится полагаться на память, напряженно вспоминать подбегающих на встречах и мероприятиях “знакомых” - они вас помнят, а вы их нет.

К счастью, у современного занятого человека всегда под рукой профили социальных сетей контрагента. Но это только одна сторона медали. Наихудший вариант - вы помните, что полгода назад зачем-то встречались с этим человеком и что-то обсуждали, но не помните, к чему пришли и зачем вам вообще нужна была эта встреча. Он за это время ушел по своей дороге далеко вперед и пытается продолжить ваш разговор - а вы ни сном ни духом.

Вариант чуть лучше: знакомый попросил вас найти ему сотрудника с определенными навыками. Вы уверены, что такой человек есть среди сотен ваших контактов. Но кто он? У кого есть все необходимые навыки? Кому стоит позвонить? Вы начинаете рыться в записной книжке или в соцсетях, но тут же бросаете это бесполезное занятие: этот вроде бы говорил, что он копирайтер, но насколько он хорош? А этот вроде бы неплохо рисует, но как с ним связаться? А этот, кажется, брал слишком дорого... Неопределенность вас убивает, вы звоните заказчику и говорите, мол, старик, я бы рад помочь, но навскидку никого.

Вы едете на конференцию. Надо запланировать встречи или хотя бы понять, кто из выступающих, а также из посетителей вам интересен. Вы

⁵⁶ Концепцию Farley file популяризовал фантаст Роберт Хайнлайн в своем романе Double Star, где актеру приходится подменять знаменитого политика и общаться с людьми, которых он никогда не знал.

листаете имена, но ни одно из них не отзывается в вашей душе чем-то знакомым. В результате вы блуждаете по коридорам как одинокая молекула в вакууме и ждете, когда на вас натолкнется нужный человек.

Все это неэффективно и лечится одним из двух способов: либо жесточайшей тренировкой памяти, либо составлением досье на всех людей, которых вы встречаете. Речь не о том, чтобы собирать на знакомых компромат и все остальное, что обычно подразумевают под содержимым досье. Речь совсем о другом. Если вы провели встречу, запишите ее результаты. Если человек сообщил о дне рождения, запишите его - не помешает поздравить. Если оказывается, что у вашего контрагента есть маленькая консалтинговая фирма, запишите это в свою адресную книжку.

Для подобных записей удобно использовать следующие инструменты.

Во-первых, это универсальная записная книжка Microsoft OneNote, бесплатно прилагающаяся к домашней и профессиональной версиям Microsoft Office. В ней реализован удобный поиск, разделение на закладки и блокноты, есть возможность писать в любом месте страницы. Недостаток [Microsoft OneNote](#) - в немного кривоватой системе синхронизации. При первой настройке я столкнулся со сложностями - сначала в синхронизации через облачный сервис [Microsoft SkyDrive](#), а затем и через [Dropbox](#).

Во-вторых, очень удобно такое досье вести через программу [Evernote](#). Она как будто создана для подобных записей. Проблема Evernote в том, что она заставляет работать немного в шизофреничном режиме: если надо найти контакт, то следует идти в адресную книгу, а если узнать что-то про контакт - в Evernote. Это, казалось бы, несущественное раздвоение функций способно при активной работе с досье свести с ума.

В-третьих, Evernote легко заменить на [адресную книгу Google](#). В ней есть специальное поле Notes, которое можно отвести на краткую характеристику контакта. Вести постоянные записи в этой книге не очень удобно, но для того, чтобы освежить память, ее вполне хватает. Другое дело, что не всегда у вас под рукой устройство, которое может целиком показать вам контакты Google.

Наконец, любая система CRM (Customer relationship management) или система управления контактами⁵⁷ так или иначе приспособлена для ведения Фарли-файла. Другое дело, что CRM обычно стоит недешево: одна из самых популярных, Highrise, обойдется вам более чем в 20 долларов в месяц; это достаточно низкая цена, если смотреть по рынку.

Подобных сервисов – море, но далеко не все из них подходят для ведения досье. Есть, например, довольно мощная Zoho CRM. Или

⁵⁷ Понятия близкие, но не совсем совпадающие – CRM обычно имеет больше функций.

Insightly, бесплатная версия которой вполне достаточна для ведения Фарли-файла. Кроме того, Insightly неплохо интегрируется с почтой, а это одна из самых важных функций для современного Джима Фарли. Значительная часть наших деловых контактов протекает в почте. Если мы не можем подружить почту и Фарли-файл, то просто без пользы потратим драгоценное время.

Лично мне нравится купленный социальной сетью LinkedIn сервис Connected. Он позволяет объединить контакты из Facebook, Gmail, Google Calendar и даже записки из Evernote. Но выбор системы все равно остается за вами – только вы знаете, как ее применить. Прекрасно про это написал Юрий Поляков в романе «Замыслил я побег...»:

Но тут вся проблема была в легендарной зеленой записной книжке Чеботарева, обыкновенной телефонной книжке, изготовленной для международных надобностей и поделенной на две равные части: первая с русским алфавитом, а вторая с латинским. Посещая любое мероприятие, будь то закрытое партсобрание Союза писателей или торжественное открытие пункта молочного питания, Чеботарев неизменно имел при себе зеленую книжку. Осматривая подчиненную ему территорию, слушая выступления или спрашивая народ, он вдруг приказывал помощнику, вертевшемуся поблизости:

— Уточни-ка фамилию вон того трудящегося!

Получив ответ, Федор Федорович доставал книжку и вписывал туда фамилию. Но вся штука заключалась в том, в какую часть книжки он вписывал человека. Если в русскую, то через некоторое время везунчика повышали в должности или награждали. Если же в латинскую, то несчастного ждало скорое крушение и суровое наказание. Но определить, в какую именно часть книжки вносят твою фамилию, издали было невозможно. Оставалось мучиться и ждать.

Ведение досье - нелегкое дело. Прежде чем за него взяться, продумайте систему ключевых слов.

Именно ключевые слова спасут вас, когда вам понадобится, например, дизайнер или человек, связанный с инвестициями в стартапы. Именно метки и ключевые слова помогут в том случае, когда вы попытаетесь вспомнить, с кем встречались на том или ином мероприятии. И если у вас хватит запущенности, попробуйте указывать даты встреч. В этом случае вы всегда сможете вспомнить, когда, что и в какой последовательности происходило.

Я рекомендую всем, кто взялся вести Фарли-файл, поискать литературу, посвященную этому вопросу⁵⁸. Вот несколько советов, идей и

⁵⁸ См., например William Lundin, Kathleen Lundin, and Michael S. Dobson, Working with Difficult People, 2nd ed. (New York: AMACOM, 2009), 8, <http://www.questia.com/read/118358290>

правил:

- 1) Изучите доступные вам источники. Не полагайтесь исключительно на информацию, которую узнали из общения с человеком;
- 2) Отслеживайте важные для человека дела и события. Следите за календарем; если видите, что он получил повышение – поздравьте.
- 3) Используйте информацию – если уместно, спрашивайте, как семья, дети, домашний питомец;
- 4) Запишите ваше ощущение от встречи с человеком. Если описание поведения и не поможет вам подготовиться к встрече (хотя при редких встречах эффект очевиден), вы, ведя записи, лучше поймете этого человека.
- 5) Никогда ни с кем не делитесь своими наблюдениями и записями из мини-досье. Существует очень тонкая грань между аутсорсингом вашей памяти и аморальным использованием накопленных знаний о других людях. Она пролегает именно здесь: папка Фарли предназначена исключительно для ваших глаз или глаз того, для кого вы ее ведете;
- 6) Ни в коем случае не бросайтесь заполнять папки на всех близких, родных и друзей. Для них у вас уже есть папка, и она хранится в голове. Для остальной тысячи знакомых заводите досье по мере встреч и контактов. Вскоре вы обнаружите, что вести такие записки совсем несложно.

Стандартная папка Фарли содержит следующие сведения:

- 1) Имя (особенно важно запомнить ударения и склонения);
- 2) Как и где вы познакомились, в какой из ваших социальных кругов входит этот человек (коллега по одной из работ, сосед и т.п.);
- 3) Пол;
- 4) День рождения;
- 5) Встречи: как часто, о чем?
- 6) Контактные данные, включая телефоны и электронную почту;
- 7) Имена, возраст, пол, дни рождения членов семьи (если необходимо);
- 8) Имена связанных с этим человеком сотрудников (например, его помощницы);
- 9) Где работал/чем знаменит;
- 10) Ссылки на соцсети и другие места онлайн-присутствия.

Иногда бизнесменам рекомендуют также типировать своих знакомых, например, по шкале MBTI, но мне кажется это излишним маньячеством⁵⁹.

⁵⁹ Если все-таки захотите попробовать, краткое описание методики MBTI к вашим услугам: http://simple.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator

Если вы используете Evernote для ведения записей, то для папки Фарли лучше всего использовать шаблоны. Создайте запись, в которую внесены нужные графы. Затем перетащите ее на Рабочий стол. Если на значке не показался зеленый слон – логотип Evernote, щелкните правой кнопкой на пиктограмму и выберите Evernote как приложение, по умолчанию открывающее такие файлы. Теперь достаточно запустить его двойным щелчком мыши и в вашем Evernote появится новая папка Фарли. Достаточно лишь ее заполнить.

Станьте занудой-перфекционистом

Вы составили список дел и испугались объемов. Или иначе - вы вспомнили, что завтра надо сдать письменную работу, а у вас совсем нет времени на подготовку. Или третья ситуация - есть дело, которое надо сделать и дело, которым хочется заняться.

Так или иначе, результат спешки, плохой сосредоточенности, цейтнота один - небрежно выполненная работа. Вы наскоро пишете статью и отправляете. Вы наскоро проверяете домашнее задание ребенка, осознавая, что кое-что не проверили, а кое-что долго исправлять. Вы формально подходите к заданию начальника, чтобы перейти к более интересным вам лично вещам.

Сделав дело, вы с облегчением вычеркиваете его из списка, а через пару часов или дней оно возвращается к вам бумерангом. Статью просят доработать или просто отказываются публиковать. Ребенок приносит из школы двойку и не понимает, что именно он сделал неправильно. Начальник считает вас существом с миниатюрным мозгом и полным отсутствием инициативы.

Так в списке вновь появляются уже вычеркнутые пункты. В этот раз они раздражают вас еще больше чем раньше, так как напоминают о неудаче. А некоторые требуют огромных затрат времени и нервов, ведь статью иногда легче написать, чем осторожно править.

Удивительно, но всего этого можно было бы легко избежать, выполнив задачу хорошо уже в первый раз. После того, как вы вычеркнете дело из списка, ни у кого не должно остаться ни одного вопроса к вам (это немного противоречит совету «Научитесь играть в теннис по переписке», но противоречие тут кажущееся).

Занудное, педантичное, мелочное отношение к выполнению задач окупается сторицей, когда времени в обрез. У вас никогда не будет времени на то, чтобы исправить свои ошибки и косяки. Вы никогда не сумеете с радостью работать над тем, что вас не радует.

Если иногда включать режим зануды при выполнении важных дел, выяснятся несколько вещей. Во-первых, сильно улучшатся ваши отношения с малознакомыми людьми, потому что те получают ожидаемое. Во-вторых, количество времени, проводимого в госучреждениях, сократится раза в три, потому что у вас на руках всегда будут все документы. В-третьих, выполняя каждый пункт инструкции, вы увидите, что дело пойдет гораздо быстрее.

Есть, конечно, и недостатки. Быть занудой - невесело. Очень легко даже самое хорошее дело загубить перфекционизмом, счесть скучным или недостойным доработки.

Все так. Но режим зануды нужен для тех дел, на которые у вас

Александр Амзин Бессистемные советы

изначально не было времени. Интересные, дорогие лично вам дела вы и так доведете до конца и сделаете это блистательно. Подходите к каждому делу по-своему. Спросите себя - стоит ли его делать строго по пунктам или надо врубить вдохновение? Что бы вы ни выбрали, результат будет великолепен.

Попробуйте вести список дел в электронной таблице

Существует множество способов вести список дел. Для решения этой задачи написаны сотни программ с десятками функций, придуманы специальные системы повышения производительности труда.

Тем не менее, простые средства зачастую оказываются наиболее надежными. Многие записывают дела на листке бумаги, карточках, в ежедневнике, блокноте. Некоторые используют для той же цели простые текстовые редакторы.

Перечисленные выше решения хороши тем, что практически не отвлекают от самих дел. Их главный недостаток - невозможность сортировки, анализа, оценки производительности. Иногда важно знать, уходит ли у тебя на одну задачу два часа или два дня; подсчитать число задач в проекте, вести хотя бы простейший хронометраж.

Эти функции легко реализуются с помощью электронной таблицы. Ниже приводится пример, который доказал свою пригодность для офисной работы с несколькими одновременными проектами.

Запустите Microsoft Excel. Создайте таблицу со следующими колонками: Дата, Задача, Статус, Результат, Проект.

Каждая новая задача заводится следующим образом:

Шаг 1. Одним нажатием вставляется дата или время. В Excel для PC вы можете вставить текущую дату, нажав CTRL+;, а время - CTRL+SHIFT+;. В версии для Mac дата вставляется нажатием CTRL+;, а время - COMMAND+;. Главное - дата не всегда должна быть сегодняшней. Если вам нужно запланировать задачу, просто введите дату, до которой ее следует выполнить.

Шаг 2. Пишется задача - предложение, отвечающее на вопрос «Что сделать?». То есть не стоит вносить задачу «Статья». Вместо этого пишем «Написать статью».

Шаг 3. Ставим статус задачи. Я рекомендую обходиться всего двумя статусами - ASAP (сделать как можно быстрее) и Done (сделано). Чем больше статусов вы придумаете, тем больше вариантов выбора, тем больше надо думать над тем, как формализовать задачу. Впрочем, единого рецепта нет.

Очевидные варианты - проверка выполнения чужой работы, передача (делегирование) задачи кому-либо и так далее. Увлекаться этим не стоит, потому что для подобных целей предназначена следующая колонка.

Шаг 4. Часто завершение задачи создает некоторые последствия, которые стоит зафиксировать. Речь идет не только про новые задачи, которые породила только что выполненная.

Представьте себе что ваш начальник спрашивает, обзвонили ли вы

пять агентств, и договорились ли о встрече. Пять задач выполнены, но имеют разный исход: одно агентство отказалось сотрудничать, другое сразу запросило огромную сумму, третье позвало подписать договор уже на следующей неделе. Так как у вас много задач и без этого мини-проекта, таблица позволит в течение двух минут вспомнить результаты и адекватно по ним отчитаться. Но как найти все пять задач среди сотен остальных?

Шаг 5. Если для выполнения некоторой задачи требуется несколько действий, группе задач можно дать название и тем самым превратить ее в проект. Важно лишь не подходить к этому механически. В предыдущем случае не нужно создавать проект «Обзвон агентств». Скорее это будет «Переговоры с агентствами», потому что именно они создают развивающуюся историю, на которую опирается ваша деятельность.

Шаг 6. Включаем сортировку и фильтрацию. Дата показывает будущие и текущие дела. Статус позволяет быстро показать невыполненные, либо выполненные задачи (последнее бывает важно, когда требуется отчитаться о ходе проекта). Проекты разбивают задачи на группы и позволяют проследить собственный прогресс по каждому направлению.

Шаг 7. Иногда можно добавить еще одну колонку - время завершения задачи. Пара формул тогда позволит вести хронометраж работы. Но на деле эта функция требуется не так уж часто.

Недостатки. Конечно, как и любые другие схемы организации труда, эта не свободна от изъянов. Во-первых, она требует запуска традиционно ресурсоемких электронных таблиц (а в случае Excel - еще к тому же дорогостоящих). Во-вторых, предназначена для корпоративного окружения, когда требуются отчеты о работе. Дома в ней смысла меньше. В-третьих, она все равно проигрывает в простоте листку бумаги.

Достоинства. Вести такой список очень просто. Вы всегда сможете бросить или возобновить его. С небольшими изменениями его можно использовать для собственного варианта популярной схемы GTD. Наконец, этот список может без подготовки читать кто угодно - не требуется объяснять, как ею пользоваться.

Заведите три цветных блокнота

Бывает так, что списки дел как бы расслаиваются. В главном, который содержит все дела, за сотню пунктов. Календарь предупреждает о десятках дел на ближайшие дни. Вам же нужно знать, чем вы займетесь в ближайшие несколько часов и в какой последовательности.

Люди, знакомые с управлением временем, знают универсальный совет: с утра составьте список самых важных дел и сконцентрируйтесь на них. Но что делать, если кроме самых важных есть и просто важные, и те, которые давно пора сделать, но можно и отложить?

В этом случае кто-то рисует звездочки, кто-то расставляет приоритеты, сортируя списки, а я использую три блокнота. Мои любимые - продающиеся в ИКЕА длинные отрывные блокноты для записей АНСТЭНДИГ⁶⁰. В упаковке три блокнота: рыжий, белый и серый.

В офисе эти три блокнота у меня всегда под рукой, лежат на левом краешке стола. **Ближе других лежит рыжий.** В него я записываю только самые срочные дела. Их надо сделать во что бы то ни стало. Обычно это проекты, по которым прошли все сроки, либо проекты, сроки по которым сорвать никак нельзя.

В рыжий блокнот (цвет огня, цвет опасности) не попадает, например, задача по написанию очередного совета для книжки, потому что это дело можно в крайнем случае перенести. В понедельник не попадает туда и написание колонки, которую я сдаю по средам. Такие задачи я вписываю в **белый блокнот.** Он специально предназначен для активных задач и проектов, которые могут подождать пару дней.

Серый блокнот нужен для всей той мелочевки, на которой все равно не получится сконцентрироваться, а также для полуживых проектов. Задачи в сером блокноте обычно не выполняются, а накапливаются. Когда их становится больше, чем помещается на листке, время бить тревогу: они перемещаются в белый, а то и сразу в рыжий блокнот.

Начиная новый день, я отрываю у каждого блокнота по верхнему листку и переписываю задания, учитывая изменения. Например, во вторник задача с колонкой по средам переместится в рыжий блокнот из белого. После очередной конференции задача «разобрать визитки», висевшая в сером пару месяцев, перекочет в белый. То же произойдет через 5-7 дней с записью «купить бумагу для принтера». Еще дня через два бумага для принтера появится в рыжем блокноте.

Эта система не заменит вам длинные списки дел. Однако она поможет сфокусироваться, создать буфер перед десятками записей в ежедневнике. Кроме того, она гибка. Ею легко пользоваться, от нее легко

⁶⁰ ANSTÄNDIG, <http://www.ikea.com/ru/ru/catalog/products/60213070>

избавиться. Буфер охватывает лишь пару дней, максимум неделю. Ничего страшного от того, что вы эти бумажки потеряете, не произойдет.

Три блокнота учат еще одной важной вещи: надо разделять работу и дом. Если вы заведете по три блокнота дома и на работе, то заметите, что записи в них редко совпадают. Так и должно быть - в разных местах мы живем по-разному, действуем по-разному, жертвуем свое время на различные вещи. Пусть так и остается.

Заведите папку для каждого проекта

У каждого человека есть несколько дел, которыми он будет заниматься еще не один день, но в конце концов надеется завершить. Мы называем их проектами. Например, в моем списке дел есть обещание в рамках проекта «128 советов» писать по одному совету в день. Я надеюсь, что, соблюдая этот режим, завершу небольшую книгу по организации труда месяцев за пять-шесть. Это мой проект, конечным итогом которого станут 128 заметок в Evernote, объединенных в большой текстовый файл.

В контексте электронной почты проектом можно считать любую переписку по одной или нескольким смежным темам с одним или несколькими людьми, имеющую конец. Допустим, вы договариваетесь с соседним отделом о параметрах нового продукта или сроках его запуска. Вы подозреваете, что когда-нибудь вы либо договоритесь, либо запуск продукта отложат на неопределенное время. Вот эта переписка и будет вашим проектом.

Другой пример - вы встретились с клиентом, но договорились позднее провести еще одну встречу, чтобы уточнить детали и подписать договор. В течение пары недель вы пытаетесь состыковаться, но график непредсказуемо меняется; однако вы понимаете, что конечным итогом станет либо встреча, либо подписание договора удаленно, либо отказ от сотрудничества. У этой истории есть конец - мы считаем ее проектом.

Если вы активно пользуетесь электронной почтой, то легко насчитаете 3-5 проектов, которые ведете прямо сейчас. В этих проектах содержатся ценные детали, обещания, мнения, которые при всей их важности не хочется постоянно держать в голове.

Создайте в вашем почтовом ящике, либо в почтовом клиенте папку под каждый проект. Начните название папки с символов **!**, **@** или **[** - это поднимет их выше в общем списке. Теперь каждый раз, когда вам поступает новое письмо, первым делом перетащите его в соответствующую папку.

Открыв почту на следующее утро, вы будете видеть перед собою список незавершенных проектов и сможете выбрать, какой из них продолжить. Если у вашего почтовика есть возможность воспользоваться советом «Используйте Ctrl-Q и Ctrl-U как можно чаще», сделайте это. Тогда перед глазами у вас будет не только список проектов, но количество незаконченных дел в каждом.

Кроме того, теперь вы можете следить за тем, как разворачивалась дискуссия со всеми занятыми в переписке людьми. Если начальник спросит у вас, как продвигаются дела по тому или иному проекту, вы сможете ответить на запрос в течение 30 секунд.

Наконец, создайте папку «Архив». Ее можно не начинать с

спецсимволов. Как только ваш проект закончен, вы перетягиваете всю папку в архив, и в любой момент сможете вспомнить, как и что происходило. При этом в большинстве случаев у вас будет пустой папка «Входящие», так что вы не запутаетесь в флажках и не будете разгребать кучи не важных сообщений, чтобы ответить на важное.

У этого метода есть несколько недостатков.

Первый - он не всегда хорошо работает, если одно и то же письмо затрагивает несколько проектов.

Второй - сложно понять, где заканчивается один проект и начинается другой. Есть большое искушение сбрасывать все задачи в рамках огромной темы (например, выхода компании на новый рынок) в одну и ту же папку. Если этот проект обсуждают все вместе, возможно, так и следует сделать. Однако если вы, например, работаете над несколькими тактическими задачами (скажем, обсуждаете новые продукты для рынка с разработчиками, а продвижение - с маркетинговым отделом), лучше создать две подпапки.

Третий - если вы создадите слишком много папок, то неминуемо превратитесь в буриданова осла, который не знал, от какой охапки сена отщипнуть. Без фанатизма.

Замените лягушку кусочком милого сердцу слона

В тайм-менеджементе есть понятие “лягушки” - неприятного дела, которое постоянно приходится откладывать. Тренеры предлагают ежедневно - желательно с самого утра - съедать лягушку. Идея понятна - неприятные дела слеживаются в огромный ком, а могли бы выполняться по одному разу в день⁶¹

Есть также понятие слона - большого проекта, который не закончить в один наскок, а приходится резать на кусочки⁶².

Наконец, Leo Babauta в книге Focus: a simplicity manifesto in the age of distraction⁶³ вводит понятие восхитительных дел. Он считает, что утро надо начинать именно с восхитительного дела - того, чем хочется заниматься, но что постоянно откладываешь из-за потока рутины. Позанимаешься любимым делом - и вроде бы день прошел не зря.

Мне кажется, все эти три метода к выполнению дел надо сочетать.

Неприятные дела обязательно следует заканчивать. Но не сразу как встанешь.

Первое дело, которое вы сделали с утра, должно быть приятным. Вспомните о забытом большом проекте и посвятите ему первые полчаса вашего дня. Разрежьте проект на кусочки и съедайте по одному в день. Я, например, пишу по одному совету для этой книги. Кто-то может набирать материал для диссертации. Кто-то просто читать любимую книгу. Уделите полчаса любимому делу.

После того, как вы поработаете “для вечности”, смело съедайте лягушку, начинайте проверять почту, разгребайте рутину. Теперь можно не бояться того, что начальство или клиенты навалят на вас дел больше прежнего. Вы ведь уже позанимались любимым делом и сделали шаг к его завершению.

Внимание: дело, за которое вы беретесь с самого утра, должно на самом деле быть любимым. Если вы вздумали перечитать Гомера, и считаете это скучотищей, не надо выполнять обещание самому себе с самого утра. В обеденный перерыв, после работы, отходя ко сну - но не утром, когда первое дело задает настроение на весь день.

Ну и еще одно. Не обязательно обречь себя на ежедневную повинность занятия любимым делом. Отвлечитесь. Займитесь другими интересными, повышающими настроение вещами. Выполните мини-

61 Brian Tracy и Christina Tracy Stein, Kiss That Frog!: 12 Great Ways to Turn Negatives into Positives in Your Life and Work (Berrett-Koehler Publishers, 2012).

62 Jones Loflin и Todd Musig, Juggling Elephants: An Easier Way to Get Your Most Important Things Done--Now! (Portfolio Hardcover, 2007).

63 Leo Babauta, Focus: A simplicity manifesto in the Age of Distraction (The Editorium, 2010).

проект, для которого как раз не хватало пары часов. В эти полчаса-час все в ваших руках. Рутинны не существует, потому что вы отключили телефон, не проверяете почту и по возможности не ходите на важные для вашей работы сайты.

Увиденное недавно - не всегда срочно

Мамам и психологам хорошо известен такой феномен. Дети считают, что когда они закрывают глаза, мир вокруг исчезает, а когда открывают - появляется вновь. Сами они при этом «спрятались». Закрыв глаза - и тебя не видно. Открыл глаза – видно.

То же самое бывает и со взрослыми, которых замучали на работе. Допустим, мы героически не открывали почту в субботу и первую половину воскресенья. Занимались своими делами. Не выдержали, зашли - и, конечно, там несколько просьб, которые не могут подождать до понедельника. Вернее, их точно надо выполнить к понедельнику.

Вы вздрагиваете и начинаете делать все как можно быстрее. Хватаетесь за каждое поручение, не выполняя ни одного. Откладываете все личные дела, полностью переключаясь на чужие просьбы. Это, я говорю без иронии, весьма похвально. В конце концов, большинство людей добры, а большинство из добряков еще и ответственные.

Но тут есть один психологический трюк. Мы сидели с закрытыми глазами, и надеялись, что спрятались от писем. Открыли глаза, а оказывается, письма тут как тут.

И дальше мы ведем себя совсем по-детски - я имею в виду всю чехарду с перепиской, перебранкой, звонками и вашей многозадачностью. Если письмо ждало вас несколько часов и никто при этом вам не позвонил, оно подождет еще несколько, не руша планы тех, кто вам его прислал.

Тонкий момент: все вышесказанное не значит, что надо еще несколько часов околачивать груши. Это всего лишь означает, что на выполнение поручений вам богом времени Хроносом выделено несколько спокойных часов. В течение этих часов можно отвести время на выполнение каждого поручения и даже прикинуть - а не успеете ли вы сначала за полчаса закончить свои важные дела?

Есть и другая стратегия: дожидаться все-таки понедельника. Если речь идет о коллективном проекте, можно не сомневаться - кроме вас, в команде обязательно найдется человек, который все отложил на понедельник. В нужное время он мог быть в командировке, или просто недоступен: день рождения, поминки, сплав на байдарках - список причин бесконечен.

Очень редко я видел проекты, которые должны были бы стартовать утром понедельника и действительно стартовали бы в назначенный час. Поэтому зачастую ожидавшиеся вас много часов «внезапные» дела на самом деле не требуют той срочности.

Мне доводилось, конечно, встречаться и с обратным. Но в этом случае меня доставали везде - по почте, по скайпу, по телефону; ставились

Александр Амзин Бессистемные советы
четкие сроки; вся команда лихорадочно строилась и начинала работу.

Забудьте о прошлых задачах

Для эффективной работы нужно принимать много эффективных решений. Обычно говорят о трех или четырех этапах выполнения задачи.

Этап первый - борьба с прокрастинацией, нежеланием начать работать. Этому вопросу уделяют внимание абсолютно все, в том числе нежно любимый мною Leo Babauta.⁶⁴ Ничего супернового здесь открыть нельзя. Мой приятель и коллега Евгений Савин даже предложил в качестве национальной идеи и общественной инициативы короткий слоган «Займись делом!».⁶⁵

Этап второй - определить приоритеты. Вы можете найти десятки книг, где вам расскажут, как надо расставлять флажки в письмах, как раскрашивать список задач маркерами, и даже как завести три разных блокнота для трех разных дел (этот мой совет из этой же книги).

Этап третий. Как выбрать нужную задачу из приоритетных и как начать работать, если она вам не нравится. Это область того, что называют мотивацией.

Этап четвертый - как сэкономить нервные клетки в ходе самой работы. Затем следует рассказ о том, как правильно отдыхать и переходить к новой задаче.

Мне кажется, что совершенно незаслуженно упускается из виду еще один этап деятельности - отказ от обдумывания предыдущей задачи, от, если угодно рефлексий.

Сколько раз бывало - вы завершили проект, потребовавший у вас пять часов чистого времени и пятидесяти вкладок браузера. Вы переполнены жизнью, ощущаете вкус победы, чувствуете себя прекрасно. И оставшиеся три часа можете лишь говорить о великом свершении, а то и просто перечитывать все 50 вкладок, закрывая их по одной.

Наш мозг обладает гигантской инерцией. Нашу мысль очень трудно остановить. Мы завершаем задачу, а он продолжает думать. Мы уже вовсю работаем над следующей, а он продолжает анализировать предыдущую. Как мне кажется, это одна из причин, по которым физически сложно проводить в день больше трех-четырёх встреч или делать больше трех-четырёх крупных дел. Они требуют слишком большого напряжения, слишком сложно от них отвязаться.

К сожалению, на эту нашу особенность пока обращают куда как меньше внимания, чем на ту же прокрастинацию. Поэтому готовых рецептов здесь нет.

64 <http://zenhabits.net/focus-book/>

65 <http://zaimisdelom.ru/2011/12/zaymis-delom/>

Александр Амзин Бессистемные советы

Лично я стараюсь по мере возможностей сокращать число больших, сложных дел. Например, крупный документ по возможности надо писать в один присест целый день, чтобы ночью перезагрузиться и быть готовым к следующим заданиям.

Некоторые вещи лучше заканчивать вечером. Например, если вы собираетесь со скандалом уволить человека, лучше испортить себе настроение под конец рабочего дня, нежели утром.

Также помогает смена физиологического режима организма. Возвращаться мыслями к той же задаче после обеда сложновато; почему бы не разделить две крупные задачи обеденным перерывом, а не просто периодом бездействия или чашкой кофе?

Из чисто технических способов может пригодиться ритуал полного закрытия окна с вкладками, программ, с которыми была связана предыдущая работа и даже ритуальная перезагрузка компьютера. Пригодится и потребление неожиданной информации - например, разговор с кем-нибудь по телефону для проверки статуса очередного проекта. Люди так любят перекладывать свои проблемы на других, что вскоре вы и думать забудете о предыдущих свершениях, дай бог успеть разобраться с этими.

Ну а если совсем просто: перед началом дела не парьтесь, а по окончании - не заморачивайтесь.

Что такое trusted system

Почти каждый человек, который интересовался организацией труда, слышал про систему Getting Things Done (кратко ее называют GTD). Идея этой системы - в следовании довольно жестким правилам организации информации о задачах. Система очень эффективна, но для ее применения нужна железная воля.

Одним из центральных понятий GTD является trusted system (что очень приблизительно переводится на русский как «доверенная система»). Чем бы вы ни пользовались для записей идей, дел, напоминаний - вы должны этому механизму доверять. Нужно, чтобы вся эта информация стекалась в одно место, где вы ее уже сможете рассортировать по папкам.

Аналог trusted system из другой области - бумажник. Мы знаем, что если где-то и есть деньги, то только в нем. Как только мы начинаем прятать деньги от жены или рассовывать сдачу по карманам, ощущение носимой с собою суммы теряется.

Все системы организации труда фактически предлагают создавать ту или иную trusted system - какие-то блогеры предлагают хранить все в почте, другие - в Evernote, третьи всерьез начинают использовать так называемый хипстерский КПК (hipster PDA⁶⁶).

Правда жизни заключается в том, что trusted system построить невозможно. У Дэвида Аллена, автора GTD, она состоит из картотечного ящика, множества папок и хорошо организованного офисного пространства. Эта система работает, когда вы можете позволить себе коротко писать напоминания на листках бумаги, а потом потратить полчаса вечером на их сортировку по папкам. В нынешние мобильные времена это бесполезно.

То же самое происходит, когда вы пытаетесь все записывать на мобильник. Или ведете дела в облачном сервисе - поехали на электричке, пропала сотовая связь, и нет больше trusted system. Кроме того, жизнь иногда бросает вас в такие ситуации, которые плохо подходят для организации труда вашим любимым способом. Приведу две: командировка, в которой все всегда идет кувырком, а выполнение и разбор дел запаздывает на день-два, и использование плохо совместимых между собою платформ.

Последний пример изложу чуть подробнее. У меня три компьютера: один в офисе, один дома и один ноутбук, который я вожу на встречи. В офисе и дома я для ведения списка дел использую программу TaskPaper, которая работает с обычными текстовыми файлами и хороша буквально всем. В Windows почти нет аналогов этой программы, а те что есть -

66 http://en.wikipedia.org/wiki/Hipster_PDA

убоги. В результате я полностью доверяю своей системе в офисе и дома и очень напряжен во время поездок (хотя текстовый файл со мной, но пополнять его вручную, без привычных удобств - сущее мучение). TaskPaper есть на iPad, но так уж вышло, что в самый нужный момент 3G на iPad отказывается работать...

Мне могут возразить - что же ты не купишь другой ноутбук, не починишь iPad, не найдешь другую программу? Но это уже будет чистым безумием - тратить огромные ресурсы на схему, которая работает сейчас и, возможно, перестанет хорошо работать через год или два, когда условия жизни и интересы изменятся.

Перепробовав множество способов организации труда, я пришел к выводу, что единой и удовлетворяющей всем потребностям trusted system не существует. У вас всегда будут потребности, которые ваша система удовлетворить не сможет.

Вообще, это правило касается не только повышения производительности и ведения списка дел. Например, не существует единого способа победить пиратство, сделать всех людей счастливыми или победить на президентских выборах. Каждая сложная задача имеет, а часто и требует множества решений. Не бойтесь заводить по 2-3 блокнота, кидать что-то по почте, а что-то в Evernote. Главное, чтобы вы не терпели неизбежные неудобства, а привыкли к ним. И, конечно, исправили то, что можно исправить.

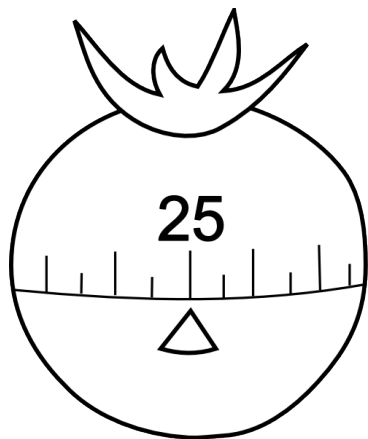
Рубите время на части

Люди не просто ленивы и нелюбопытны - они к тому же нетерпеливы. Думаю, один из важнейших показателей производительности - длительность непрерывной работы, усидчивость. Я говорю здесь не об усидчивости зубрилы, а о человеке, способном заниматься творческой деятельностью, не отвлекаясь ни на что другое.

Известно⁶⁷, что нашему мозгу достаточно 10 секунд, чтобы принять решение – продолжать чтение страницы сайта или закрыть вкладку.⁶⁸ Многим людям достаточно минуты, чтобы перестать слушать собеседника. Большинство, начав работу, через 5-10 минут начинает вздыхать, выходить покурить, пить кофе и общаться с друзьями в мессенджерах.

Нельзя сказать, чтобы это была плохая привычка. Просто она антипродуктивна. Иногда из-за неспособности высидеть полчаса-час дела остаются незавершенными, статьи недописанными, а презентации отложенными до момента, когда будет поздно.

Одна из самых известных систем борьбы с такими вредными привычками называется Pomodoro.⁶⁹ Система имеет множество нюансов, но в основе проста⁷⁰. Таймер ставится на 25 минут. Пока таймер не прозвенел, надо заниматься делом и не отвлекаться. Как только он звенит, можно передохнуть несколько минут и снова ставить таймер. Каждый 25-минутный отрезок времени называется «помидором» в честь простого таймера, исполненного в виде помидора. Вот такого:



Сила и слабость техники Pomodoro – в ее универсальности. Мы не обязательно мыслим 25- или 30-минутными периодами. Для кого-то это много, для кого-то мало. Например, физиологическая правда определяет

67 Jakob Nielsen, «Response Times: The 3 Important Limits», Jakob Nielsen's Alertbox, просмотрено январь 9, 2013, <http://www.nngroup.com/articles/response-times-3-important-limits/>.

68 Jakob Nielsen, Usability Engineering, 1st изд. (Morgan Kaufmann, 1993).

69 Francesco Cirillo, The Pomodoro Technique (Lulu.com, 2009).

70 <http://www.pomodoro-technique.com/book/>

оптимальную продолжительность занятий в 40-45 минут. Отсюда, кстати, и продолжительность уроков в школе, и пар в институте.

Есть еще одно важное соображение. Мы редко занимаемся какими-то неповторяющимися задачами. Основа наших действий - рутина.

Допустим, мы ежедневно пишем отчет, или новости, или каждый час проверяем почту, или...

Короче, наш цикл работы может быть совсем другим, хотя почти наверняка находится в пределах 40-45 минут, иначе эта задача либо выжмет из вас все соки, либо будет выполняться вдвое дольше, чем надо.

Ключевой момент Pomodoro вовсе не в том, что надо ставить таймер на 25 минут. Основа - в непрерывности вашей работы. Как только вы решаете, что отвели на работу определенное время, и ни за что не будете отвлекаться, ваша производительность немедленно повышается. Вам просто некуда больше деваться - либо надо бросать дело, либо максимально эффективно использовать «освободившееся» время.

Рубите на куски ваше время. Не отвлекайтесь. Разделите большие задачи. Их, кстати, не обязательно бить на логические части. Иногда лучше отвлечься от текста на середине предложения, чем неправильно рассчитать объем усилий, требуемых для завершения того или иного дела.

Создавайте сложное с помощью простого

В «Криптономиконе», замечательной книге Нила Стивенсона⁷¹, главный герой изучает устройство органа Болжеровского христианского колледжа и делает открытие:

«Механически все это осуществлялось предельно просто, ясно и логично. Раньше Лоуренс думал, что машина по меньшей мере так же сложна, как самая сложная исполняемая на ней fuga. Теперь он понял, что просто устроенная машина способна производить бесконечно сложный результат»⁷².

В большинстве книг, посвященных тайм-менеджменту, увеличению производительности труда и тому подобным вещам, приводятся более или менее сложные системы управления временем. Они действительно дают результат, но работают лишь при жестком соблюдении установленных правил. Если в системе GTD⁷³, например, пропустить одну из пяти фаз рабочего процесса, она потеряет большую часть своей эффективности.

Можно сказать, что элегантность системы управления временем, рабочим процессом и собственной эффективностью зависит от некоего коэффициента N. Этот показатель равен сложности вашей задачи, поделенной на сложность правил вашей любимой системы организации труда. Если мы идем в туалет по системе GTD, то стреляем из пушки по воробьям, и N стремится к нулю. Когда же конклав кардиналов запирают в комнате со формулой «Никто отсюда не выйдет, пока не будет избран новый папа», коэффициент N взлетает до небес, хотя само обсуждение кандидатур может быть сколь угодно сложным.

Есть знаменитая байка о кофе-машине (в других вариантах – кулере), вокруг которого часто толпились программисты из разных отделов компании. Кофе-машину, которая, как считали, мешала работе, убрали. Производительность труда тут же упала, потому что программисты не столько пили кофе, сколько делились информацией друг с другом. Та же идея заложена в коллективных выходах на перекур и организации курилок.

Можно упорядочить и сделать более эффективным сколь угодно сложный производственный процесс, если руководствоваться простым правилом: *время от времени людям нужно общение.*

Не регулярная смена вида деятельности, как пишут во многих учебниках, хотя она тоже важна. Общение. Именно отсутствие общения, ослабление этой традиции, приводит к тому, что миллионы людей,

71 Neal Stephenson, Cryptonomicon (Avon, 2002).

72 Перевод Доброхотовой-Майковой

73 Allen, Getting Things Done.

бросивших курить или не познакомившихся со своими соседями по офису, каждые пять минут заглядывают в социальные сети. А вот это уже реально мешает работать: нельзя, да и незачем бегать к виртуальной кофе-машине по десять раз в час.

Если не считать физической усталости от долго сидения, в течение рабочего времени нам не нужно отдыхать. Природа мудро устроила дела таким образом, что восьми-десяти часов сна здоровому человеку хватает на отдых. Если вы устаете на работе, что-то не так. Либо вы больны (заболеваете), либо вы тревожитесь о посторонних вещах, либо давно ни с кем не говорили и не заводили друзей.

Это, конечно, очень спорное заявление, но по-настоящему интересная и важная работа так захватывает ваше внимание (см. совет «Бессистемные советы» все-таки не настолько бессистемны, чтобы обойтись без рекомендаций по организации рабочего процесса, времени и других подобных вещей.

«Список дел» - очень длинная глава, в ней больше 20 советов, и каждый так или иначе обращается не к инструментам, которые вы используете, а к психологии, чувству времени, импульсам, которые заставляют вас отдавать предпочтение тому или иному делу.

Если бы меня кто-то попросил выразить идею всех этих советов в одном предложении, я бы сказал: «работайте понемногу, но очень внимательно и аккуратно». Но это не передает и сотой части того, что я могу сказать по поводу организации дел. Поэтому пришлось писать длинно.

В какой-то мере глава пересекается с другими. Бывает разграничить, например, конкретные приемы работы и общие, с помощью которых вы выделили время на эту работу. Как и всегда, повторюсь – ни один совет в этой книге не претендует на истину в последней инстанции. Это лишь рекомендации, которые когда-то помогли мне, а теперь, как я надеюсь, помогут вам.

Научитесь разделять активное и пассивное внимание»), что вам не требуется пассивно потреблять те или иные развлечения. Если же вы чувствуете, что отвлекаетесь – то либо работа вас не интересна (что неправильно), либо ее слишком много, либо, напротив, у вас ее нет.

Попробуйте создать для себя одно простое правило, которое повлечет за собою серьезные перемены в работе. Например, после того как закончите очередное дело, идите общаться. Не раньше, и не позже. Или предложите себе делать дела как в голову взбредет, но не отвлекаться, если взялись. Или возьмите за правило в субботу и воскресенье заниматься только своими делами, а не чужими.

Чтобы изменить что-то к лучшему, сложных систем не надо. Достаточно простых решений.

Слушайте тишину или метроном

Исследования влияния музыки на настроение слушателей и их производительность труда ведутся десятилетиями. Очевидно, что если мы перед работой послушаем любимую музыку, то приступим к заданию с воодушевлением и хорошим настроением. С большой вероятностью хорошее настроение позволит нам закончить больше дел в ближайший час. А там - новый перерыв и снова музыка.

Весь вопрос в том, добьемся ли мы того же эффекта, если будем слушать музыку одновременно с работой? Ученые в этом не уверены. В свое время команда из Уэльса, возглавляемая исследователем Ником Перхэмом, провела следующий опыт.

Нескольким группам участников эксперимента предложили запомнить, а затем воспроизвести в надлежащем порядке серию из восьми показанных им согласных. Людей поместили в различные звуковые среды. В одной царил тишина. В другой играла популярная легкая музыка - Rihanna, Lady Gaga и так далее. В третьей - неприятная жесткая музыка (Thrashers группы Death Angels, если кому-то интересно). В четвертой в случайном порядке фоном звучали случайные цифры (например, 4, 7, 1, 6 и так далее). Наконец, в пятой в качестве фона регулярно повторялась только одна цифра - 3.

Наихудшие результаты показали среды с музыкой и постоянно меняющимися цифрами. Лучше оказалось постоянное повторение тройки. Но на первом месте по способности сконцентрироваться и запомнить нужные буквы была, конечно, тишина.

Исследователи с определенным удивлением обнаружили, что тот факт, любимая ли музыка или нет, не сильно влияет на количество вреда, наносимого нашему вниманию в ходе работы. Они рекомендуют слушать музыку до того, как приступить к работе, а работать в тишине.

Я абсолютно уверен в двух вещах. Во-первых, тишина действительно помогает, хотя привыкнуть работать в тишине очень сложно. Во-вторых, результаты исследования показывают лишь типичную, а не индивидуальную картину.

У каждого человека свои отношения с музыкой. Я, например, не могу слушать бардовские песни и при этом работать. В то же время быстрые композиции с динамичным ритмом вроде Big in Japan группы Guano Apes определенно организуют и подстегивают меня.

С другой стороны, не стоит совсем игнорировать результаты исследования, особенно ту часть, где говорится о более благоприятном, чем музыкальное, влиянии повторений на нашу способность сконцентрироваться. Не все задумываются о том, что фактически речь идет о метрономе, который не хуже чем ритмичная песня способен поддерживать определенную скорость наших мыслей.

Данный текст я в экспериментальном порядке набираю под звук метронома с сайта metronomeonline.com. Он бесплатен, позволяет установить скорость тикания и не сильно надоедает. Другое дело, что неумолимость его ритма иногда выводит из себя.

Начните с тишины. Пару дней поработайте, не включая музыку. Останавливайте себя, когда хотите включить любимую мелодию. Если станет совсем неважно, помогите себе примерами. Если вам это поможет, знайте, что Борис Стругацкий работает исключительно в тишине.

Если вы обнаружите, что тишина вас расслабляет или не задает необходимого ритма, возьмите наушники-затычки и попробуйте метроном. Только не устанавливайте его на слишком частый стук. Возможно, не следует устанавливать его на частоту выше частоты вашего пульса. Поставьте на самое нижнее деление (это будет около 40 тиков в минуту) и постепенно повышайте, если вам покажется, что время тащится как черепаха.

Задайте вопросы к тексту до написания текста

Бывает так, что надо построить, сконструировать текст, общую мысль которого вы, как автор, понимаете, но выразить письменно пока не можете.

В некоторых случаях выразить одной фразой идею текста и невозможно. Допустим, вы популяризуете для неподготовленного читателя сложную концепцию со множеством особенностей. Можно ли сразу охватить взглядом эти особенности и упаковать в самый первый черновик? Конечно, нет.

К счастью, еще 2500 лет назад был найден жанр, естественным образом упрощающий изложение трудных для понимания концепций. Это философский диалог, где мыслитель излагает свои взгляды в форме спора какого-нибудь мудреца с противником или беседы его с учениками⁷⁴.

Взять платоновского «Федра». Федр задает Сократу вопросы и затем оценивает ответы. Как только Сократ, скажем, пытается разделить сказанное на два вида, Федр тут же спрашивает, какие виды имеются в виду. Выслушав все про первый вид, спрашивает про второй. Так они уточняют друг друга, раскрывая замысел философа во всей полноте⁷⁵.

Вам необязательно быть платонами. Важно лишь начать задавать вопросы. Интуитивно понятное «Сяпала Калуша с Калушатами по напушке»⁷⁶ требует объяснений для тех, для кого русский язык не родной. Представьте, что придется объяснять:

- Кто такая Калуша?
- Что такое напушка?
- Что все они делали?

Ответить на каждый из этих вопросов хотя и сложно, но гораздо легче, чем объяснить все выражение в целом. То же касается и серьезных текстов.

Если вы пишете отчет про изменение реальной аудитории сайта, прямо в черновик выпишите один за другим вопросы.

Что мы понимаем под реальной аудиторией сайта? Какие гипотезы мы проверяем в этом отчете? На какие вопросы он призван ответить? Какие показатели мы отслеживаем? Сравниваем ли мы с конкурентами? Почему нам понадобился этот отчет?

Начинайте отвечать. Если вы не знаете ответа на один из этих

⁷⁴ Иосиф Тронский, История античной литературы (Librokom), просмотрено сентябрь 23, 2012, <http://antique-lit.niv.ru/antique-lit/tronskiy-i-m/index.htm>.

⁷⁵ Платон, «Федр», в Диалоги Платона, б. д., <http://www.nsu.ru/classics/bibliotheca/plato01/fedr.htm>.

⁷⁶ Людмила Петрушевская, Лингвистические сказочки, просмотрено сентябрь 23, 2012, <http://lib.ru/PROZA/PETRUSHEWSKAYA/butyawka.txt>.

вопросов, попытайтесь как можно быстрее восполнить этот пробел. Вы как бы объясняете сами себе смысл документа. Учтите, что ваш отчет вероятно, будут читать несколько человек. Ни один из них не сможет понять ваших намеков, мотивов и гипотез, если вы четко их не пропишете.

Художественные тексты таким образом писать трудновато: все-таки искусство писателя заключается в том, чтобы показать лишь кусочек жизни, скрыв от взгляда огромный живущий по своим правилам мир произведения. Однако отвечать на вопросы в ходе создания произведения можно и нужно. В какую школу ходил главный герой? Случалось ли там с ним что-то важное? Курит ли он? Бросал ли? Считает ли главный злодей себя злодеем и почему? Есть ли совесть у подруги главного героя?

Этот сборник вопросов и ответов никто не увидит, да и вы, возможно, его не будете перечитывать. Однако основную роль он выполнит: поможет создать непротиворечивую картину происходящего.

Работайте короткими перебежками

Наш мозг очень ленив. Ему постоянно приходится подбадривать себя – в частности, с помощью нейромедиатора под названием дофамин.

Вся наша психология, а значит и жизнь построена вокруг награды, вокруг получения удовольствия. Вы работаете, даже если вам это не нравится, и получаете зарплату; герои в кинофильме проходят через трудности и в конце концов завоевывают счастье; персонаж из компьютерной игры убивает монстра и получает опыт, который позднее преобразуется в новые способности; ваш друг нажимает «Мне нравится» под вашей фотографией в социальной сети, побуждая вас снимать больше.

Механизм награды (или как его еще называют, механизм поощрения) – основа всего, что связано мотивацией, а мотивация, в свою очередь – мощнейший способ увеличить производительность труда. Представьте, что ваша работа заключается в ответе на письма. Пусть вы решили каждый ответ вознаграждать шоколадной конфетой. Очень скоро вы обнаружите, что:

- 1) вы стали работать гораздо продуктивнее;
- 2) вы растолстели.

Поощрение необходимо, даже если оно заключается в передышке, которую вы получаете между завершением одного и началом другого задания. Для некоторых поощрение заключается в самом процессе работы, но такое бывает редко: часто даже самая увлекательная работа содержит в себе неприятные рутинные элементы, без которых вполне можно было бы обойтись.

Вам надо найти способ поощрения, который был бы именно поощрением – ощутимым и недоступным в тот момент, когда вы работаете. Другими словами, лучше не делать поощрением очередную сигарету: это регулярная потребность, а не что-то, что вы получаете сверх обычного за правильное, четкое и аккуратное выполнение работы. Важность реального поощрения понимают даже свихнувшиеся на виртуальности люди – например, создатели сервиса HabitRPG⁷⁷, которые предлагают построить свою жизнь по принципу ролевой игры: каждое выполненное дело влечет за собой переход на следующий уровень и получение разных артефактов – от пирожка до просмотра новой серии сериала.

У каждого, конечно, свой путь. Я, например, стараюсь вознаграждать себя общением в социальных сетях или чтением. Конечно же, своеобразным вознаграждением служит возможность отойти или поесть. При этом я не очень четко слежу за временем, которое требуется на отдых. Скорее у меня внутри есть некоторый механизм, который говорит мне,

⁷⁷ <http://habitrpg.com>

когда отдых завершен. Это похоже на то, как если бы кто-нибудь рассказывал интересную историю, а когда она закончилась, стало очевидно, что пора возвращаться за работу.

Эту книгу я заканчивал, вставляя работу в отдых, а не наоборот. Я писал по одному совету, а потом отвлекался на интересные статьи. Действовало жесткое правило – не отвлекаться ни на что постороннее, пока совет не готов. При этом сам процесс не ограничивался текстовым редактором. Во время написания и искал и читал источники, думал о композиции, иногда отрывался, чтобы переставить совет в другой раздел или разобраться с библиографией. Затем всегда следовала награда (то, что я и из награды извлекал немного пользы, не так важно).

Метод коротких перебежек настолько действенный, что я огорчился, когда приходилось бросать совет недописанным. Один раз это случилось, потому что была пора спать. Второй – потому что отключили свет.

Более того, механизм награды заставляет очень продуктивно работать. Я никогда бы не поверил, если бы мне кто-то сказал, что можно за день писать 20 тысяч знаков, читать по одной книге, спать 8 часов в сутки и читать Facebook. Именно короткие перебежки позволяют не напрягаться во время работы.

К сожалению, у метода есть и недостатки. Он идеален, если вы работаете дома, но плохо применим, когда вас постоянно отвлекают соседи по офису. Он, как мне кажется, плоховато работает, если вам приходится ходить на множество совещаний или постоянно менять виды деятельности.

Берите дела на контроль

Очень часто дела отождествляют с заданиями. В компьютерной игре король повелевает главному герою убить главного злодея. Игрок идет к кузнецу, чтобы выковать меч. Кузнец дает ему задание принести заготовку, и так далее. Вся игра такого рода – выполнение чужих заданий.

Но в реальной жизни мы бываем не только героями, но и кузнецами, а иногда – королями. Чтобы что-то сделать, нам часто требуется что-то получить от других людей. Но вот такая штука: свои дела мы легко привыкаем записывать и учитывать. Чужие же почти всегда держим в голове.

Потом оказывается, что коллега не выполнил вашу просьбу, и из-за этого сорваны все сроки. Вам не позвонил приятель, хотя и обещал – и вы с ним не встретились. Вы послали запрос, а вам не ответили даже через месяц, когда вы об этом вспомнили.

Все эти ситуации знакомы всякому, у кого есть хоть какая-то общественная жизнь. Нас подводят друзья, коллеги, знакомые, родственники: они что-то забывают, что-то делают нехотя, иногда просто игнорируют важные для вас вопросы. Такие происшествия заканчиваются тем, что вы взваливаете чужие дела на себя и пытаетесь в распорядок очередного дня впихнуть невпихуемое.

Пожалуй, единственный способ избежать подобных ситуаций – взять чужие дела на контроль. Составить список чужих обещаний.

Как работать с таким списком? Если речь идет о работе с электронной почтой, вы можете использовать сервис вроде FollowUpThen (см. совет «Познакомьтесь с магическим словом follow-up»). Но ведь живем мы не в почтовом клиенте. Кроме того, у FollowUpThen есть очевидный недостаток. Если мы попросили электронного помощника напомнить о деле в воскресенье, а оно сдвинулось на среду, напоминалка запоздает на четыре дня.

Поэтому очень важно лично – желательно, ежедневно – просматривать список тех, кого следует держать на контроле. Естественно, запись не должна выглядеть как «Дождаться письма от Арсена». Арсен, возможно, давно уже забыл о своем обещании, закрутился или просто стер половину писем из почтового ящика.

Как правильно составлять такой список?

Начнем с того, что любая запись в нем должна содержать адресата и тот вопрос, который вы хотите решить с его помощью. «Леша: пятничная встреча» - вполне достаточная напоминалка.

Часто есть искушение начинать такие записи словом «Напомнить». Это неправильная и вредная идея. Она создает новое дело для вас, а не перекладывает его на исполнителя. Поэтому обойдемся без глагола.

Безглагольность тут очень важна: если вы запишете действие, то исполнив свой долг – позвонив Леше – автоматически вычеркнете эту строчку из списка дел. А Леша все равно забудет прийти на встречу, и

хорошо бы ему напомнить еще в четверг. Или же он вас попросил перезвонить через пару дней (видите, как его обязанности становятся вашими?). Так или иначе, дело не в том, чтобы сделать контрольный звонок, а в том, чтобы Леша пришел, несмотря на то, что ему жутко не хочется.

Поэтому часто мы не вычеркиваем строчки дел из контрольного списка. Мы лишь вписываем туда новую дату напоминания. Особенно это касается дел, которые надо сделать, но четких сроков исполнения для которых не установлено. Отдать долги, повесить на сайт объявление, отправить акт о проделанных работах.

И, конечно, у всякого дела в контрольном списке есть еще один обязательный элемент: статус. Если звонок, письмо, напоминание, разговор не привели сразу же к исполнению ваших желаний, надо записать причины, по которым это не сделано. Например, «ждет разрешения от начальника отдела». И тогда, позвонив в намеченный срок повторно, вы спросите, как там разрешение начальника отдела? Получено? А почему еще нет?

Еще раз. Записываем не действия, а названия проектов. Записываем даты напоминаний и адресатов. Отмечаем прогресс и фиксируем, от кого зависит дальнейшее выполнение задачи. Напоминаем несколько раз. Каждый день просматриваем список и проверяем – не забыли ли кого? И только после получения результата вычеркиваем дело из контрольного списка.

Не делайте множество дел сразу

Это один из тех очевидных советов, которым никто не следует. Мы едим и одновременно читаем, совещаемся и поглядываем на почту, пишем отчет и косим одним глазом в принесенный коллегой журнал. Читаем важный документ и ругаемся по смс.

На деле наш мозг не приспособлен к многозадачности.⁷⁸ Все, кто утверждают обратное, обманывают себя и других. Исследователи обнаружили, что выполнение нескольких задач параллельно отрицательно сказывается на производительности труда. И те же исследователи поясняют, что многозадачность определенно создает *ощущение* большей производительности.

Как выясняется⁷⁹, многозадачности как таковой вообще не существует. Когда мы разговариваем по телефону и одновременно пишем письмо, наш мозг постоянно переключается между этими двумя задачами. При этом он теряет в качестве фильтрации информации, в объеме рабочей памяти и даже в возможности быстро переключиться с одного на другое. Удивительно, но понадобились ученые, чтобы сказать – ваше «э-э-э» по телефону, звучащее, когда вы переключались на другое дело, контрпродуктивно.

Если вы читали совет «Слушайте тишину или метроном», то знаете – ничего хорошего от прослушивания музыки параллельно с выполнением важных дел ждать не стоит. Однако ученые, изучающие многозадачность, утверждают что дела не так плохи: в мозгу существует участок, который «используется» для музыки. Этот музыкальный процессор берет на себя обработку музыки, высвобождая ресурсы мозга для более важных дел.

Но мое личное мнение остается прежним – не стоит без нужды нагружать мозг дополнительными делами.

78 Zheng Wang и John M. Tchernev, «The “Myth” of Media Multitasking: Reciprocal Dynamics of Media Multitasking, Personal Needs, and Gratifications», *Journal of Communication* 62, № 3 (2012): 493–513, doi:10.1111/j.1460-2466.2012.01641.x.

79 J. S. Rubinstein, D. E. Meyer, и J. E. Evans, «Executive control of cognitive processes in task switching.», *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27, № 4 (2001): 763.

Носите свои дела с собою

В планировании дел, в повышении производительности труда очень важны две вещи: постоянная доступность списка дел и фиксация этих дел (вообще говоря, трудно переоценить важность фиксации всего и вся).

Поэтому нет ничего удивительного в том, что у большинства деловых людей есть записная книжка или ее аналог.

К сожалению, в современном мире часто бессмысленно носить записную книжку как универсальный фиксатор дел. Она хороша, например, для регулярных записей собраний или как сборник пришедших в голову идей. Записная книжка, выделенная для одного, определенного дела, может быть очень эффективным инструментом. Известна болезнь неоконченных записных книжек – когда владелец исписывает пару страниц, а потом теряет интерес. Через некоторое время процедура повторяется – образуется куча испорченных книжек. В то же время у меня есть несколько знакомых, которые ведут записи только на ежедневных собраниях. Им толстых блокнотов хватает на месяц-два, тем более что совещания при такой частоте обсуждений обращаться к старым записям почти не приходится.

Становится очевидным, что нам нужна не записная книжка. Нам нужна вещь, которая

- не заканчивается,
- способна хранить дела и тексты,
- не требует носить с собою ручку,
- следит за нашими встречами и почтой,
- предоставляет справочные данные и т.п.

Это, конечно, планшет, способный заменить собою молескин. Обычные десятидюймовые планшеты не годятся, потому что они для наших целей громоздки. Я рекомендую небольшие планшеты вроде iPad mini или Nexus 7. Некоторые предпочитают огромные смартфоны с экраном в пять дюймов и более.

Желательно, чтобы вы могли держать устройство одной рукой, записывая важное на ходу. Также желательно поставить настроить его так, чтобы любая задача была на расстоянии одного-двух касаний. Выведите на главный экран календарь, почту, список дел и тому подобные вещи, если еще этого не сделали. Никогда не используйте стило – это тот вид изобретений, который имитирует удобство, а не создает их.

Носите планшет с собой всегда и везде. Используйте его как хранилище всей вашей деловой информации. Создавайте встречи и задачи исключительно в нем. Это психологически очень важно, так как исключает известную проблему «где найти то, что я записал».

У планшета как средства увеличения производительности труда есть

несколько существенных недостатков.

Во-первых, кто бы что ни говорил, набирать на таких устройствах текст неудобно. Именно поэтому он никогда не заменит вам ноутбук в дороге, а функции редактирования для планшетных офисных пакетов – профанация.

Во-вторых, планшет часто используют как средство развлечения. Возможность смотреть видеоролики и фильмы, играть, беспрепятственно ходить в интернет развращает.

Я рекомендую купить дешевую модель без возможности добавления карты памяти и без модуля сотовой связи. Важно, впрочем, чтобы у вашей записной книжки был отличный экран, иначе солнечные дни сведут функциональность вашей записной книжки (а по совместительству и читалки) на нет.

Стоит также помнить, что записная книжка, в отличие от обычного планшета, это личный рабочий инструмент. Не отдавайте его детям или еще кому-нибудь. Это только ваше устройство. И это – часть вас.

Используйте время в транспорте/старайтесь не водить машину

Возьмите ваш типичный день и разделите его на части в соответствии с тем, чем и как вы занимаетесь. Вот, например, как может выглядеть мой день.

- 1) Утренние процедуры (1 час)
- 2) Компьютер, почта, социальные сети и т.п. (1-2 часа)
- 3) Возможно, если надо выехать к клиенту – автобус (1,5 часа)
- 4) Метро (1 час)
- 5) Переговоры или работа за компьютером (2-3 часа)
- 6) Метро (1 час)
- 7) Автобус (1,5 часа)
- 8) Дом (3 часа).

Естественно, вместо клиента и автобусно-метрополитеновских мытарств вполне могут стоять 8 часов работы в близко расположенном офисе или дома.

Важно другое. Я могу находиться дома, в автобусе, в метро, у клиента – и каждое мое перемещение из одного состояния в другое меняет мои рабочие возможности. Так, дома или в своем офисе я могу эффективно ответить на почту, заглянуть в соцсетки, поработать, поесть и даже отдохнуть, прикорнув на диванчике.

В общественном транспорте у меня меньше свободы. Несмотря на все достижения мобильных операторов работа в Сети заставляет желать лучшего. Самый лучший трекпад не заменит мышку. Езда даже по по-европейски ровным дорогам хуже, чем письменный стол. Правда, я все еще могу написать короткий текст, поспать, почитать, и даже поиграть или посмотреть фильм на планшете. Но понятно, что это основной резерв времени по сравнению с другими занятиями.

В метро возможностей по созданию чего бы то ни было полезного на порядок меньше. Фактически, в метро, особенно в час пик остается только читать книги и смотреть сериалы. Именно поэтому, кстати, для метро отлично приспособлены семидюймовые планшеты и крупные смартфоны, которые можно удерживать одной рукой.

У клиента не получится заниматься побочными делами, да и поспать тоже. Деловой обед, правда, - почти обязательная часть этого вида времяпрепровождения.

Вечером дома физически сложно заставить себя заниматься нужными делами, тем более что все внимание пытается (по праву!) перехватить семья. Дом вечером – это потребление информации, а не ее создание. То, что именно на вечер приходится прайм-тайм, доказывает это со всей очевидностью.

Так вот, каждый из таких слотов в ваших силах изменить. Например, многие купят машину, чтобы сократить пять безумных часов в дороге до трех. Но какой ценой? Автомобиль полностью занимает внимание водителя. Остатков ресурсов мозга хватает лишь на разговорное радио или аудиокниги. Правильным решением было бы нанять шофера, а вернее – его внимание, и высвободить не только два часа, но и все пять. Дороговизна этого решения полностью зависит от того, сколько стоит ваш час.

Другое правильное решение – сократить количество или продолжительность поездок, увеличив число рабочих часов. Этот метод хорошо знаком московским автомобилистам, часто задерживающимся на работе до девяти, а то и десяти часов вечера, потому что из-за пробок абсолютно не важно, когда они выйдут – домой все равно попадут в к полуночи. К сожалению, редко когда они решаются проехать то же расстояние за полчаса на метро.

Можно просто начать работать на дому – это вообще решит проблему траты внимания на автомобиль.

Делайте хоть что-нибудь

Термин «прокрастинация» (procrastination) впервые был зафиксирован в английском языке в 1548 году. Первоначально он обозначал откладывание какого-либо дела на завтра (от лат. pro – движение вперед, и crastinus – принадлежащий завтрашнему дню)⁸⁰. Что интересно – сначала он не имел никакого негативного оттенка.

Сейчас прокрастинация – бич как творческих, так и обычных работников. В современном понимании это неспособность взяться за дело, рассеивание внимания, брождение по социальным сетям и новостным сайтам вместо выполнения срочных и не очень задач.

Существует много книг о том, как победить прокрастинацию. Одна из самых известных называется Eat This Frog и дает 21 способ делать дело через «не хочу»⁸¹. Свое внимание проблеме уделяют и такие тяжеловесы, как Роберт Поузен из Гарвардской школы бизнеса, автор книги Extreme Productivity⁸². Он, в частности, предлагает бороться с нежеланием работать и со срывом сроков постановкой дополнительных сроков внутри проекта⁸³⁸⁴. То есть не говорить, что книга будет готова через полгода, а расписать главы по неделям и стараться придерживаться этого расписания.

Это, конечно, правильный совет. Но он хорош в том случае, когда знаешь, чем и когда заняться. Гораздо чаще надо писать сразу несколько документов, вести переговоры с несколькими людьми, ответить на десяток писем. Вместо этого хорошо пьется чай, ведутся увлекательные разговоры, потрясаяще играется в видеоигры.

Есть способ хотя бы частично побороть лень. Он основывается на известном факте погружения в работу. Если первые полчаса работается кое-как, то через часа три о том, что надо передохнуть, напоминает голод – обычный ли, никотиновый ли – не важно.

При прокрастинации хорошо не задумываться над тем, чем заняться. Просто начать что-нибудь делать. Абсолютно не думая ни о чем, и понимая, что с таким настроением много не наработаешь. Однажды клиент напомнил мне о нужном отчете в течение пары месяцев. В конце концов, я начал анализ, но настроение было такое, что ничего из этого не

80 Howard S Friedman, Encyclopedia of mental health (San Diego: Academic Press, 1998).

81 Brian Tracy, Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time, 2nd изд. (Berrett-Koehler Publishers, 2007).

82 Robert C. Pozen, Extreme Productivity: Boost Your Results, Reduce Your Hours (HarperBusiness, 2012).

83 «Harvard's Robert Pozen Explains How To Get The Most Out Of Your Day», Business Insider, просмотрено ноябрь 17, 2012, <http://www.businessinsider.com/harvard-professor-robert-pozen-on-productivity-2012-10>.

84 <http://www.businessinsider.com/harvard-professor-robert-pozen-on-productivity-2012-10>

получилось кроме двух часов мучений. Зато во время штурма у меня появились идеи насчет того, как выполнить задание правильно. Буквально на следующий день я написал процентов 70 отчета, еще день – и осталось только причесать.

Даже если лень помешает сделать вам что-нибудь полезное, у вас могут появиться новые идеи. Будет замечательно, если вам удастся сделать несколько мелких дел до того, как вас начнет всерьез тошнить от работы. Ведь эти дела все равно надо было когда-то сделать, а теперь вы разгрузили если не сегодняшний, то будущие дни.

Быть может, вам повезет, и вдруг окажется, что работа, которой вы всячески избегали, гораздо интереснее, чем то, чем вы занимались раньше. Главное – займитесь хоть чем-нибудь.

Вам надо двигаться. Направление большой роли не играет.

Определите срок занятия одним делом

Чаще всего советы по производительности труда читают те, кто не может заставить себя начать работу. Но бывает, что мы целиком погружаемся в дело, которое нам нравится. Результат обычно тоже плачевен – остальные дела, в том числе противные, но важные, простаивают.

Та же проблема встает, когда задача оказалась гораздо более сложной или продолжительной, чем вы считали ранее. Например, вы начали разбирать музыкальные файлы, скопившиеся за несколько лет на компьютере. Вам кажется, что трех-четырёх часов хватит за глаза, но проходит полдня, а вы еще и пятой части не сделали. У этого явления есть отличный аналог в реальной жизни: сортировка книг в домашней библиотеке. Проходит 15 минут, и вы уже сидите на полу, листаете давно забытый пыльный томик.

Это приводит нас к жесткому правилу: для всякого дела следует отводить какой-то конечный срок и не бояться бросить дело на полпути. Лучше перебрать книги только в одном шкафу из четырех, чем бросить все на полдороге и никогда не вернуться. Видя, что время подходит к концу, доведите задачу до какой-то ключевой точки, с которой проще будет возобновить работу.

Подчеркну, что умение определять срок работы, зная, что можешь не успеть – одно из ключевых, важнейших умений. Нельзя сказать, что я овладел им в полной мере, но заметил, что с ним жить гораздо проще, чем без него.

Как и у многих других советов, у этого есть и физиологическая сторона. Человеку трудно сосредоточиться на чем-либо одном после 2-3 часов непрерывной работы. Синдром подготовки к экзаменам: вы отчетливо помните, как вечером заучивали первые ответы на вопросы. Ближе к утру, когда вы затвердили последний ответ, а часы показывают 5:30, вы думаете, что находитесь в аду и покачиваетесь от усталости. Несмотря на то, что этот вопрос – последний, он вовсе не обязательно останется в вашей памяти. Вы устали.

Таким образом, не пытайтесь проглотить слишком большой кусок. Тщательно спланируйте наступление на дела. Выделите по часу в день на какое-то большое дело и прекращайте работу по истечении этого часа. Вы должны жить, а не работать на свои дела.

Не думайте, что если вы отведете на дела два часа, то и успеете вдвое больше против одного часа. Закон Паркинсона, названный в честь британского историка Сирила Норткота Паркинсона (а еще так называется знаменитая книжка британца), гласит: «Работа заполняет срок, отведенный на нее».

Это святая правда. Мы толком не знаем, сколько займет выполнение

той или иной работы и всегда стремимся сорвать сроки. Но – вот что удивительно – если мы ставим себе более жесткий, почти невыполнимый срок, то, конечно, сорвем его, но вместе с тем все равно закончим дело раньше, чем можно было ожидать.

Превратите завтрашние задачи в завтрашний календарь

Если вы возьмете за правило записывать все, что вам необходимо сделать, то очень быстро обнаружите, что не успеваете выполнить запланированное.

Занятой человек, стремящийся сделать как можно больше, занижает количество времени, которое отнимет та или иная задача. Это заканчивается плохо. И еще ладно, если важные дела откладываются на потом. Чаще ответственные люди остаются на работе до ночи или дорабатывают дома. Это, в свою очередь, приводит к стрессам, нервозности, к хронической усталости.

Гуру в области тайм-менеджмента учат нас планированию на недели и месяцы вперед. Они правы – не очень приятно бывает обнаружить, что вы забыли о важном событии. Еще хуже, если это событие ждали пару месяцев не вы, а другие люди. Однако требование предсказать, что будет через месяц, кажется смешным – не всегда знаешь, как пройдет завтрашний день.

Особо рьяные поборники систем повышения производительности труда (пять существительных подряд!) идут в Google Calendar или запускают Outlook и там пытаются расписать всю свою жизнь по минутам. Получается очень красивая картинка, не выдерживающая столкновения с реальностью. Заодно выясняется, что в записной книжке много задач, запланировать которые непросто. У них нет четкой даты или места. Обязательство за 15 минут написать письмо в службу поддержки в 14 часов в пятницу немного отдает сумасшествием.

Свести все к задачам тоже не получается: встречи наползают друг друга, дела накапливаются в привычных углах (например, все откладывается на субботу-воскресенье). Внезапные задачи ставят в тупик. Попытка разобраться в нескольких десятках задач, спланировать их по единому принципу результатов не приносит. Человек начинает воспринимать свои обязательства как злое волшебство, и, кроме того, много чего забывает.

Это происходит потому, что, как мне кажется, краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование – разные состояния ума. Более того, краткосрочных режимов у нас два. Первый действует в пределах нескольких часов – поесть, зайти к Петру Ивановичу, перебросить пару писем коллегам после совещания. В этом режиме мы легко можем держать в голове 3-5 дел в течение дня, а некоторые и больше.

На эту особенность человеческого мозга обратила внимание в двадцатых годах прошлого века основательница советской психопатологии Блюма Зейгарник. Во время стажировки в Берлине она со своим учителем зашла в кафе и обратила внимание на то, что официант, приняв обширный заказ, ничего не записал. Он принес все заказанные блюда и ничего не забыл.

Психологи, конечно же, заинтересовались таким феноменом и поговорили с официантом. Тот признался, что во время выполнения заказа ничего не забывает и не записывает. Однако по выполнении заказа вся информация моментально вылетает у него из головы.

Позднее Зейгарник объяснила этот парадокс тем, что прерванная задача оставляет некоторое напряжение, избавиться от которого можно только благодаря разрядке – завершению начатого дела. Открытый эффект, конечно, назвали в ее честь.⁸⁵

Другой краткосрочный режим позволяет нам планировать дела на 2-3 дня вперед. Мы используем его, когда откладываем дело на четверг-пятницу. Это предел нашей способности прогнозировать происходящее. Почти наверняка уже послезавтра пройдет не так, как мы планировали сегодня.

Среднесрочное понимание ситуации сильно ограничено. В основном это ожидание каких-то событий, а не собственных действий. Мы знаем, что в начале следующего месяца получим зарплату, а в середине – аванс. Мы осознаем, что в последних числах месяца надо заплатить за музыкальную школу, а 27 числа у жены день рождения. Это естественно. А вот если кто-нибудь вечером тринадцатого спросит, чем вы планируете заняться утром двадцать третьего, вы, мягко говоря, удивитесь.

Наконец, долгосрочное планирование – это прогноз достижения целей. Допишу диссертацию, получу повышение, выплачу кредит за машину. Через два года, через полгода, через три года.

Думать, как усовершенствовать среднесрочное и долгосрочное планирование, чтобы справиться с тысячей дел, занятие контрпродуктивное. Тут ничего не придумаешь, только голова заболит.

Нам надо понять, как не разрушить наш день. Как предотвратить любое разрушение? Надо либо укрепить и защитить, либо изначально построить неуязвимую для атак систему. Такая система – создание специального окошка в завтра.

Нам потребуется полный список наших дел, встреч и событий.

Встречи и события мы, натурально, заносим в календарь и забываем о них. Они для нас – просто время, на которое нельзя ничего планировать.

Теперь взглянем на дела. Их количество не сильно уменьшилось, и если бы мы действовали по старой схеме, то назавтра в свободное время пытались в случайном порядке сделать хотя бы что-нибудь. Вместо этого мы выбираем то, чем будем заниматься завтра и только завтра. Обычно такие неотложные, приоритетные дела сами попадают на глаза. Их мы и заносим в календарь, щедро выделяя им время.

Я стараюсь никогда не выделять меньше часа, а то и двух. Не забудьте про получасовые перерывы между явно сложными заданиями, а

85 Степанов С.С. Живая психология. Уроки классических экспериментов. - М.: ПЕР СЭ, 2004. - 191 с.

также про обеденный перерыв. Вы быстро обнаружите, что на завтра можете сделать не более 3-4 дел. Но важных. Тех, которые вы откладывали. И что важно – у вас будет время на эти дела.

Конечно, завтра вашу систему попытаются разрушить новыми заданиями, неожиданными обстоятельствами и много чем еще, включая болезни и утерю документов. Скорее всего, 1-2 вопроса останутся нерешенными. Поверьте, без этого планирования нерешенными бы остались все. Ведь выбитый из колеи человек моментально теряет ориентировку и не понимает, что важно, а что нет.

Несделанные дела, не потерявшие своей важности, переносятся на другой день. Особое внимание обратите на календарные события. Есть огромное искушение пообещать сделать вот это, вон то и те два дела, хотя день распланирован полностью еще пару месяцев назад. Попробуйте устоять. Очень часто отчет в автобусе вы написать не сможете, а в самолете, после нервозности и ожидания в аэропорту, просто заснете.

Повторюсь. Не льстите себе и не старайтесь четко планировать больше чем на день вперед. Сутки – тот период будущего, который более-менее в вашей власти. Только сутки.

Защитите свое время и станьте эгоистом

У занятого человека список дел никогда не заканчивается. В лучшем случае он время от времени укорачивается. Десятки авторов написали тысячи рекомендаций об эффективном выполнении задач из этого списка. Расстановка приоритетов занимает в ней не последнюю роль.

Обычно призывают расставлять приоритеты, исходя из важности дел, сроков и прочих важных свойств задач. Я стараюсь делить задачи на двигающие и не двигающие. Объясню на примере.

Если взглянуть на мои проекты, выяснится, что в каждый конкретный момент передо мною стоит как минимум сотня задач разной срочности, объема и направленности. Подавляющее большинство из них поручено мне клиентами (написать отчет), работодателями (подготовиться к заседанию кафедры и чтению курса лекций), просто хорошими людьми (бросить на телефон другу 200 рублей и купить домой хлеба).

Другая часть дел определяет мое развитие, некий полезный вклад, который я собираюсь внести в общество.

- Меня никто не заставляет писать эту книгу, но я уверен, что она пригодится другим людям и принесет мне определенные дивиденды после выхода.
- Меня никто не заставлял развивать свой стартап, но в перспективе он принесет мне много денег.
- Никто не заставляет меня слушать курсы по истории и математике в Сети. Но они обогатят меня идеями.
- Наконец, никто не предлагал мне искать помощника. Но найдя его, я нашел и несколько свободных часов в неделю, которые могу посвятить своим проектам.

Что получается? Некоторые задачи двигают меня к богатству, свободному времени, славе, расширяют мой кругозор и тренируют мой мозг. Другие задачи – не что иное, как обязательства перед обществом. Их может быть больше или меньше, но они никогда не заканчиваются.

Выигрышная стратегия заключается в том, чтобы неумолимо двигаться в сторону выполнения в первую очередь собственных, «эгоистичных» дел.

Но и таких дел очень много. Например, что лучше – прочесть книгу, которую хотел прочесть, или нанять человека, который освободит вам полчаса в сутки? Очевидно, второе. Как только у вас появятся эти полчаса, в них можно втиснуть и книгу.

Поэтому заповедь номер один: первыми следует выполнять задачи, гарантированно приносящие деньги или свободное время.

Легко сказать – выполнять задачи, приносящие время и деньги. Ведь выхлоп от них будет через несколько месяцев, а время надо найти сейчас.

Откажитесь от чего-нибудь. Не беритесь за новые проекты. Скажите себе «стоп». Немного потеряйте в зарплате. Все то, чем вы живете, выполняя поручения общества – поступательное движение к пенсии. Любой проект, который принес пользу вам и обществу – ускоренное движение вверх.

Заповедь номер два: надо за счет чего угодно выделить на свое развитие хотя бы полчаса-час в день.

Очень быстро вы обнаружите, что к некоторым из проектов душа лежит, а к некоторым – нет. Помните, как Ушинский делил внимание на «активное» и «пассивное»? Это тот самый случай. В выборе между большой записью в Facebook и подготовкой бизнес-плана с финансово-техническим обоснованием у записи нет никаких шансов.

Заповедь номер три: даже для себя делайте не то, что хочется, а то, что надо.

Одна из задач, которая у меня уже лет пять или десять стоит в списке, требует написать классную игру про космос и исследование планет. Она простоит еще лет двадцать, если я в какой-то момент не сделаю из нее нормальный проект, не порежу на очень-очень мелкие части и не начну эти задачки одну за другой выполнять. Что я, кстати, начал делать.

Никогда нельзя свои долговременные задачи описывать в целом. У вас очень мало времени на себя. Сам вопрос «с чего теперь начать» блокирует мыслительную деятельность. Если вы смотрите видеолекции, не прерывайтесь - посмотрите одну, но до конца. Если вы делаете огромный план, распишите до конца хотя бы один из пунктов этого плана. Если должны подписать контракт, но не уверены, хотя бы прочтите и выпишите вопросы. Не возвращайтесь к выполненному.

Заповедь номер четыре: старайтесь ежедневно выполнять хотя бы одну мелкую задачу до конца.

Вскоре вы обнаружите одну очень грустную вещь. Часа в день совершенно не хватает на все проекты. Допустим, вам надо посмотреть 20 часовых лекций. Это 20 дней, если в день мы на себя можем выделить только час. Получается, что все остальное зависнет на три недели.

Эгоизм начинается там, где заканчивается чужая свобода. Найдите помощника. Делегируйте ему составление планов, разбор скучных Excel-файлов, подготовку или обработку презентаций. На это сложно решиться, но это единственный способ сохранить здоровье и достичь сразу множества целей.

Заповедь пятая: прибавьте к своему времени чужое.

И последний совет - старайтесь приобрести чужое время подешевле. Зачастую ваша цель – не выполнить задачу, а получить понятные вам

Александр Амзин Бессистемные советы
промежуточные результаты.

Убейте конкурентов перевернутым правилом Парето

Один из советов в этой книге называется «Используйте правило Парето» с умом. Итальянский экономист Вильфредо Парето в свое время обнаружил, что 20 процентам населения страны принадлежит 80 процентов земли. Люди, позднее обнаружили, что это правило применимо не только к итальянским домохозяйствам, и назвали правило «80/20» в честь Парето. Они распространили принцип даже на область личной производительности труда, постулируя, что все можно сделать на четверочку очень быстро и нет необходимости заканчивать начатое. Вообще говоря, отсюда следует два вывода. В предыдущем совете изложен первый – к важным, ответственным делам лучше правило не применять, оно хорошо работает в области эскизов и прототипов.

Но есть и второй, контринтуитивный вывод. Любой дурак может затратить два часа вместо двух дней и выполнить работу кое-как. Постепенно коекакеров становится слишком много, и они начинают конкурировать друг с другом. Экономические законы говорят нам, что для эффективной конкуренции следует либо опустить цены (и снизить рентабельность), либо повысить качество продукта. Так как коекакеры никогда не пробовали повышать качество, они снижают цены, вытесняя друг друга из все менее привлекательного рынка.

Любой человек, который имел дело с написанием текстов на заказ, знает, сколь убогое впечатление производят все эти «производители уникальных текстов», писатели для поисковых роботов, переводчики, пользующиеся автоматическим подстрочником и тому подобная шушера. Это прекрасный пример самовыродившегося благодаря принципу Парето рынка. Любой вменяемый человек держится подальше от этого шабаша, и правильно делает.

Настоящим конкурентным преимуществом является не цена, а возможность перехвата крупных дорогих заказов за счет высокого качества исполнения. Другими словами, технологичное исполнение оставшихся 20 процентов заказа таким образом, чтобы за проект не было стыдно ни на следующий день после его сдачи, ни через год.

Перевернутое правило Парето действительно работает, когда применяется к производству качественной продукции. На этом держатся почти все отрасли, занятые созданием контента. Кто угодно может сделать фотографию, но купят только хорошую. Многие могут снять видеоподкаст, но заинтересовать зрителя – единицы из этих многих. И это по-настоящему убийственная для конкурентов разница.

Глава 5. Чтение

Чтение – один из важнейших навыков человека. Мы учимся читать всю жизнь – сначала разбираем простые слова и предложения в начальной школе, потом доползаем до толстых романов в средних и старших классах. Кое-кто только в вузе начинает понимать, как искать информацию в серьезных книгах. Часто способность быстро извлекать нужное, выхватывать суть из поступающих документов является ключевой для нашей карьеры.

Некоторые мои знакомые считают, что умение читать само по себе дискретно, то есть оно или есть, или нет. Такая мысль – продукт грамотного общества, в котором каждый умеет читать на приемлемом уровне. На деле среднего уровня нам уже не хватает. Чтение – навык, который может быть развит читать можно лучше или хуже. Общество принуждает активных потребителей информации читать лучше и быстрее.

Есть отдельные приемы, которые помогают быстрее получать полезную информацию, отфильтровывать бессмыслицу, экономить рабочее время и редактировать крупные документы. Приемы эти на виду. В них нет ничего удивительного. Их просто мало кто использует, потому что навык чтения, казалось бы, совершенствовать некуда.

Эта глава – самая короткая во всей книге, да к тому же и повторяет кое-что из предыдущих глав. Но в то же время, как мне кажется, советы в ней полезны, потому что обращаются к самому важному навыку наших дней.

Вытащите из моря информации только нужное

Этот совет в первую очередь касается RSS-читалок и других сервисов, в которых вы определяете, какие источники и материалы вам интересно читать.

Не пренебрегайте поиском по собственным заметкам и вашим RSS-подпискам. Поиск по ключевым словам в вашей читалке - мощнейший инструмент хотя бы потому, что вы, подписавшись на источники, автоматически рассматриваете их как авторитетные. Таким образом, на выходе вы получите сообщения и мнения, которые для вас заведомо имеют вес.

Такого рода поиск бесполезен, если вам надо увидеть общую картину дня. Он бесценен, если вы вернулись из отпуска и хотите наверстать упущенное в какой-то узкой тематике. Он бесполезен, когда вам надо составить обширный многосторонний реферат или докопаться до первоисточника. Он бесценен в качестве первого шага для сбора информации.

Умер кто-то известный. Стоит сначала взглянуть на некрологи, опубликованные вашими источниками, а уже затем искать дополнительные. Появилась новая модная игрушка – Google Glass. Поищите среди своих источников обзоры.

То же самое касается поиска в Evernote и прочих сервисах по хранению заметок. Когда число записей приближается к тысяче, любая система тегов, блокнотов, разделов, специальным образом отформатированных заголовков перестает удовлетворять всем вашим запросам. Конечно, без нее воцарился бы полный хаос. Но и с ней хватает сложностей. Представьте, что у вас адрес контрагента хранится в одном блокноте Evernote, исследование рынка с упоминанием этого контрагента - в другом, сканы договоров с ними - в третьем. Спасти вас может только поиск - сохраненные запросы, несохраненные запросы, импульсивные запросы, продуманные запросы.

Отдельно упомяну про поисковик Vleeko, который позволяет фильтровать результаты по видам контента, дате, оценке друзей, темам и многим другим параметрам. Это тоже незаменимый источник информации по интересующему вопросу: к поиску он добавляет потрясающий инструмент фильтрации результатов. И благодаря этой жесткой фильтрации ему можно доверять больше, чем обычным поисковикам.

Научитесь читать по 1000 новостей за вменяемое время

Необходимое примечание. В этом совете я описывал удобные возможности Google Reader, однако Google объявил, что с 1 июля 2013 года сервис перестанет работать. Поэтому я убрал часть конкретики, оставив то, что справедливо для RSS-читалок в целом. Хорошие заменители Google Reader – Bazquix, The Old Reader, Feedly. К сожалению, у каждого из них есть свои недостатки. Например, на момент написания книги Bazquix был платным, The Old Reader притормаживал, а Feedly не обзавелся поиском.

Правильное потребление информации – это искусство. Им по долгу службы владеют аналитики, журналисты, пиарщики. Но обычные (и даже «продвинутые») пользователи редко умеют быстро вычленять нужное из завалов предложенного. Один из инструментов, который позволяет это проделать, известен всем профессиональным потребителям информации.

Любая RSS-читалка - замечательный сервис, позволяющий подписаться на интересные сайты, быстро знакомиться с последними новостями и следить за десятками блогов. Но чтобы она приносила пользу, надо регулярно читать все, что накопилось в подписках.

Проходит пара дней, и число непрочитанных сообщений достигает тысячи. Абсолютно неясно, что теперь с ними делать. В результате приходится либо пометить все скопом как прочитанное (нормальная, психологически обоснованная реакция), либо вообще уйти из сервиса и не возвращаться (еще более нормальная реакция). Но по уму-то надо прочесть.

К счастью, можно эффективно разобрать завал из 1000 сообщений примерно за час. Для этого надо соблюдать всего несколько правил.

В дальнейшем я предполагаю, что: во-первых, вы понимаете, что такое RSS-читалка; во-вторых, в вашей читалке есть несколько папок, которые группируют источники по тематикам. Способ лучше работает при чтении СМИ и хуже - при чтении блогов (в том числе ЖЖ).

Первое. Определите, сколько у вас есть времени. Если вы уверены, что во время разбора завалов вас никто не потревожит, кликните на родительской папке (той самой, где число непрочитанных сообщений превышает все разумные пределы, и содержащей остальные подписки).

Второе. Определите, за какой период времени вам нужны новости. Обычно новость живет не более 72 часов, да и обсуждение тоже. Как раз два-три дня за ней тянется хвост из перепечаток. Начав читать новости в понедельник, можно быть уверенным - четверговые уже протухли, а пятничные еще могут быть актуальными.

Третье. Переключитесь на режим списка (List), где показываются только заголовки. Такой переключатель есть почти в каждой читалке.

Отсортируйте сообщения по дате от свежих к старым.

Четвертое. Начинайте читать заголовки. Жмите на заголовок только тогда, когда вы думаете, что он важен, но не уверены до конца и хотите прочесть описание. Запомните - каждое прочтенное в дополнение к заголовку описание отвлекает ваш мозг от необходимой рутины.

Если вы точно знаете, что захотите это прочесть, откройте заметку в фоновой вкладке. Почти всегда это можно сделать – в почившем Google Reader, например, для этого достаточно было нажать средней кнопкой мыши на стрелочку в конце заголовка. Слово «фоновая» ключевое. Во время просмотра заголовков вас не должны отвлекать сами заметки.

Обычно, если вы читаете множество источников, часто перепечатающих информацию (например, десятка два изданий на смежную тему) из двадцати-двадцати пяти заголовков привлекает внимание один. Тысяча заголовков – примерно 40 вкладок. Многие из этих вкладок будут рассказывать об одном и том же, и довольно пяти минут, чтобы быстро выделить нужные .

Пятое. Во время чтения следите за датой. Когда сообщения устареют на два-три дня, нажмите на кнопку «Отметить все как прочитанные». Закройте читалку и начинайте просматривать заинтересовавшие тексты. Вы обнаружите, что некоторые из них складываются в сюжеты, а некоторые можно отложить, чтобы прочесть позже. В последнем случае воспользуйтесь одной из множества программ, позволяющих сохранять страницы и их адреса, чтобы вернуться к ним позже.

Шестое. У вас не всегда есть время на то, чтобы просмотреть все два или три дня из всех источников. В этом случае раскройте папку, в которой находятся источники и обрабатывайте их по одному. Выбирайте самые важные, либо написавшие больше всех сообщений. Как только их записи устаревают, точно так же помечайте все как прочитанное.

Я рекомендую начать с RSS-агрегаторов, так как у них самый широкий новостной кругозор. Затем, наоборот, перейти либо на узкоспециализированные блоги и издания, либо на новостные агентства - в зависимости от того, надо ли погрузиться в тематику глубоко или всего лишь охватить картину дня. Опыт показывает, что после просмотра нескольких источников вопросы к большинству остальных исчезают.

Я в основном читаю IT-новости и сообщения о медиаотрасли. Соответственно, мои любимые агрегаторы - techmeme.com для первого и mediagazer.com для второго. Подберите себе хорошие сборники новостей, а также источники.

Вам, например, могут пригодиться агрегатор светских новостей wesmirch.com и агрегатор новостей американской политики memeorandum.com. Все эти сервисы сделаны на одном движке, а у того, в свою очередь, есть полускрытая возможность. Если набрать в адресной

строке /lb (например, techmeme.com/lb), то можно увидеть и отобрать для себя наиболее популярные источники новостей. Удобно то, что они отсортированы по доле, приходящейся на источник в повестке дня.

Отдельно стоит сказать про сайты вроде alltop.com, которые фактически подменяют собою RSS-читалки. AllTop, например, предлагает подписаться на основные источники и сравнительно удобно располагает на экране последние записи из выбранных вами СМИ и блогов. Практика показывает, что читать их все-таки удобно лишь в тех случаях, когда интерес вызывают 1-2 самых важных статьи. Более глубокий мониторинг почти всегда заканчивается глубоким же изучением источников.

Наконец, все большее распространение получают персонализированные новостные веб- и мобильные сервисы⁸⁶. Так, замечательную подборку новостей по тематикам – и с дополнительным справочным материалом – предоставляет сайт news360.com. Чуть менее удобен, но построен по тому же принципу сервис taptu.com.

Персонализированные читалки пытаются мимикрировать под журналы и газеты: верстают сообщения блоками, подбирают автоматически картинки и т.п. Для серьезного чтения это очень плохо: на экране помещается гораздо меньше информации, чем следовало бы. Не обманывайтесь внешней красотой такой подачи – она порочна.

⁸⁶ О мобильных приложениях в этом совете мы говорить не будем – это совсем другой класс сервисов, который предназначен не для глубокого мониторинга, а для быстрой доставки кратких выжимок из интересных статей и новостей.

Вы никогда не будете читать отложенное для чтения

Прокрастинация, о которой подробнее говорится в совете «Делайте хоть что-нибудь», обычно проявляется в желании отодвинуть дела на потом. Можно вспомнить много случаев, когда мы решали сделать ту или иную вещь позже; более того, разделить эти случаи на несколько категорий.

Одной из таких категорий и посвящен этот совет. Когда человек заканчивает обучение (это случается годам к 25, если считать высшее образование и первичную стажировку), общество своими заданиями и требованиями начинает отнимать у него все больше времени. Кусочек отнимает работа, кусочек семья, кусочек – дополнительные взрослые хлопоты. Время приходится перераспределять и кроме времени на сон, этого последнего резерва, обычно жертвуют временем на обучение.

Обучение требует напряжения наших умственных способностей, нашего внимания. Учить новое трудно, а результат заметен не сразу. Именно поэтому на совет узнать или выучить что-то взрослые люди часто говорят, что у них нет времени.

То же самое происходит, когда они читают или слышат про, скажем, интересные книги и статьи, которые, вообще-то, было бы неплохо вдумчиво изучить. Обычно (и многие системы организации времени даже советуют так поступать) эти книги и полезные дела перемещаются в папку «Когда-нибудь», откладываются до тех пор, когда удастся вырвать немного времени и вернуться к ним.

Этот момент не настанет никогда, и вот почему.

Во-первых, вы не сможете (если только не напряжете волю) регулярно разбирать груды отложенного на потом.

Во-вторых, мысли, которые вам пришли в голову в тот момент, когда вы решили отложить материал, гарантированно не появятся в ней при возвращении. Забавно, что избежать этого можно, набросав пару строк о том, что вызвало интерес, но для этого часто придется изучить статью или книгу сразу, не откладывая.

В-третьих, вещи, которые вас волнуют, через полгода могут перестать волновать. Отраслевые отчеты устареют, актуальные книги станут менее актуальными, в очередь непрочитанного и неузнанного выстроятся новые, кажущиеся более важными материалы.

Есть два варианта решения этой проблемы. Их, к счастью, можно совмещать.

Первый. Признайтесь себе, что отложенное на потом вы никогда больше не увидите. Как только вы что-то отложили, вы больше к этому не вернетесь. Более реалистично относитесь к проходящему через вас информационному потоку. Нельзя посмотреть все фильмы, послушать всю

музыку, прочесть все тексты, хоть ты дерись.

Второй. Воспользуйтесь советом «Замените потребление реактированием» и читайте нужное сразу, по крайней мере – в течение дня. Никогда не откладывайте на завтра кроме тех случаев, когда вы твердо уверены, что завтра у вас свободный, ничем не занятый день.

Очень скоро вы заметите, что выбираете только нужное, а ненужное вскоре отбрасываете. Кроме того, вы будете проглядывать поступающие документы ли, письма ли до конца и сразу решать, насколько они полезны.

Попробуйте, вам понравится.

Безусловно, как и каждого метода, у этого есть свои недостатки. При фанатичном использовании он способен сильно сузить ваш кругозор, замкнуть вас на темах, касающихся только текущих дел, лишить перспективы. Но как раз для того, чтобы не потерять перспективы, стоит немного поработать над тем, что вы вообще читаете. Этому посвящен отдельный совет в этой книге, название которого говорит само за себя: **«Ошибка! Источник ссылки не найден.»**

Откройте для себя прелесть моноширинных шрифтов

Десятки лет длилась тихая, невидимая типографская война, война моноширинных шрифтов с пропорциональными.

С моноширинной стороны стояли пишущие машинки, которые позднее привлекли на свою сторону терминаторов-АЦПУ. С пропорциональной – вся книгоиздательская и газетная практика.

В двадцатом веке почти все художественные и офисные тексты набираются пропорциональными шрифтами с гарнитурами вроде Times. Если вы пользуетесь в основном Word и другими редакторами, вы вряд ли даже вспомните о моноширинной составляющей вашей шрифтовой библиотеки.

Тем не менее, моноширинщики встречаются и сейчас.

Ваши знакомые программисты в 99 процентах случаев набирают код моноширинным шрифтом, то есть шрифтом, где каждая буква в следующей строке стоит точно под или над буквой в соседних строках. Зачастую это придает тексту гораздо более организованный вид и делает возможной, например, верстку текстовых таблиц.

Многие писатели, чья профессия многие годы была теснейшим образом связана с пишущими машинками, тоже до сих пор набирают свои тексты моноширинно. А сценаристы свои работы пишут, используя исключительно Courier New, 12 кегль – то же самое начертание и кегль, которым набран этот совет.

Ученые проводили исследования удобства чтения текстов, набранных разными шрифтами, но результаты можно назвать по меньшей мере странными. Например, американские исследователи⁸⁷ обнаружили, что в четкости и разборчивости начертанию Courier нет равных (они изучали 12 популярных шрифтов). Но другой опыт, проведенный ими же, показал, что чтение текста набранного Courier, занимает чуть ли не больше всего времени; быстрее всех же пользователи читали тексты, набранные шрифтами Tahoma и Times.

Другая команда ученых не обнаружила ощутимой разницы в удобстве чтения пропорциональных и моноширинных шрифтов⁸⁸.

Лично мне кажется, что правы и те, и другие. Восприятие текста определенно меняется. Чувство сравнимо с режимом показа непечатаемых символов в Word. Они тоже заставляют взглянуть на текст чуть-чуть иначе.

87 A Comparison of Popular Online Fonts: Which is Best and When?
<http://www.surl.org/usabilitynews/32/font.asp>

88 Martina Ziefle, «Effects of Display Resolution on Visual Performance», Human Factors, 1998.

Включите показ скрытых символов форматирования в Word

В зависимости от задачи, которая перед нами стоит, мы пишем очень по-разному. Отвечаем на сообщение в Facebook более небрежно, чем на комментарий. Пишем письмо более пространно, чем список дел. Набрасываем мысли или ведем личный дневник менее связно, чем документ, который увидит наше начальство.

Документы, с которыми мы имеем дело, часто состоят из 2-3 страниц, будь то рабочий отчет, предложение или краткая концепция. Если сложить воедино исследования, посвященные удобству чтения, можно понять, что после первых 500 слов читатель начинает уставать от текста. Из этого можно сделать много выводов, но нас интересует один, очевидный. Текст, длина которого превышает одну страницу, необходимо структурировать.

Речь идет не просто об использовании списков, коротких абзацев и подобных вещах. Даже декоративное единство текста сильно улучшает его восприятие. Единое оформление, чистота, отсутствие неряшливых двойных пробелов, вручную раскрашенных заголовков и тому подобных вещей – бесценны, когда вы возвращаетесь к собственному тексту через пару недель.

Один из простейших способов перестать быть неряхой – включить режим отображения скрытых символов форматирования (в Word 2010 это делается нажатием Ctrl-* или с помощью кнопки со знаком параграфа в закладке «Главная»).

Что вам это даст? Во-первых, все пробелы будут отмечены маленькими точками. Если автор документа выравнивал заголовки пробелами, вы сразу поймете, почему страница выглядит уродливо. Во-вторых, можно понять, где заканчивается один абзац и начинается следующий. В-третьих, если где-то у вас используется разрыв страницы (для длинных текстов вещь нужная и даже необходимая), вы поймете, где он есть, а где его неплохо бы поставить.

Особо стоит отметить показ знаков табуляции – их вечно путают с пробелами и без режима показа скрытых символов разобраться, почему этот пробел толще другого, сложно.

В целом текст становится чище, вырабатывается привычка писать сразу набело, как и должно в электронном документе. Я спросил пользователей этого режима, почему они к нему так прикипели? Приведу несколько ответов с небольшой литообработкой без потери смысла.

«Хотя Word не для верстки, иногда верстаешь, и тогда необходимо включать режим скрытых символов»

«Когда работаешь с большими документами, есть разделы, отступы и прочее. При режиме показа скрытого форматирования легче,

сразу видны двойные пробелы и т.п.»

«Я использую этот режим все время, так как стараюсь сразу все сделать по максимуму правильно, а не ковырять потом»

«Вопрос не только в красоте. В последующем удобстве использования документа, в навигации. Единый стиль помогает сделать документ дружественным по отношению к пользователю».

«Использую там, где требуются правила оформления. Юридическая документация, статьи, книги и, наверное, дипломные работы студентов».

«Чтобы выяснить, отчего форматирование не соответствует моим представлениям»

«Постоянно держу включенным для грамотной и красивой верстки»

«Только так можно добиться аккуратного и точного форматирования текста»

«При наборе не использую, но удобно смотреть разметку (кто-то, чтобы вывести текст посередине, делает это пробелами), особенно при обучении»

«Использую, чтобы сразу было видно, кому надо по голове настучать за использованием кучи пробелов вместо табуляции, например»

«Для меня это как опознавательные знаки, без них как вслепую работаю»

«Чтобы исправлять после тупых секретари, которые пробелами выравнивают отступы, а страницы разделяют переносами»

«Когда пользовался Word'ом, включал, чтобы видеть лишние пробелы. В бумажном журнале полезно было»

«Аккуратненький текстик получается»

«Чтобы понять, что там – табуляция или пробелы, переводы строки или разрывы страниц»

«Помогает с форматированием справиться. Посмотреть, где косяки, исправить совсем глупое, сообразить автозамену. Частенько помогает».

«Если вместо разрыва страницы какой-то умник наставил кучу переводов строки, все может поползти, если сверху что-то вставить»

«Еще отдельные таланты любят вместо центрирования текста ставить пробелы. Или вместо отступов в начале абзаца пробелы»

«Хорошо помогает разобраться в плохой разметке чужого текста»

«Чтобы видеть ошибки набора – свои и чужие. И полную структуру документа с таблицами и прочими элементами, а не тыкаться вслепую»

Александр Амзин Бессистемные советы

«Чтобы видеть структуру форматирования документа и ошибки верстки»

Не читайте попу

Говорят⁸⁹, что человек в среднем читает 200 слов в минуту. Это значит, что не очень толстый роман можно прочесть часов за шесть – главное не отрываться.

Обычно после этого следует призыв к скорочтению. Здесь его не будет – мало у кого есть возможности, время и желание во взрослом возрасте научиться быстро читать.

К сожалению, мало у кого есть шесть часов подряд для чтения хорошей книги. В лучшем случае в нашем дне есть свободный час – например, тот самый, что мы проводим по дороге на работу и домой. Это, в свою очередь, означает, что чтение одной книги растягивается на неделю. То есть при самых лучших раскладах мы прочтем полсотни книг в год.⁹⁰

Если принять такое медленное чтение как факт, остается одно – очень аккуратно подходить к выбору книг, зная, что неудачный выбор отнимает у вас неделю жизни.

Этот принцип тянет за собой множество последствий: не стоит часто отвлекаться на плохую художественную литературу, надо уметь быстро заканчивать начатые книги, и, по возможности, не перечитывать старые.

Последнее правило, возможно, соблюсти труднее всего. У всех из нас есть любимые книги и герои. С ними хочется встречаться снова и снова. В конце концов в качестве любимых книг вы уверены. Но сколько раз вы стояли перед книжным шкафом, не зная, что выбрать и в конце концов тянулись к чему-то знакомому, оставляя непрочитанное на потом? Сколько раз вы покупали тяжелые тома и потом ни разу не открывали их, потому что их – признайтесь – трудно читать, в их понимание надо вложить не только время, но и мысль, душу?

Не стоит понимать меня как противника перечитывания любимых книжек. Напротив, я очень люблю это делать, но и всячески с этим борюсь. Потому что постоянное перечитывание – это определенного рода интеллектуальная трусость перед огромным количеством более интересных рассказов, повестей, романов, биографий, сборников советов и справочников, исследований и классики. В конце концов, интересно (и полезно) бывает перечесть любимую книгу на языке оригинала. После этого вы не только полюбите ее еще больше, но и сильно улучшите знание языка.

89 Источников слишком много, а первоисточник выделить сложно

90 В Сети есть даже группы «пятидесятников» - людей, которые дают обещание прочесть 50 книг за год. То, что это обещание считается серьезным испытанием, показывает оптимистичность моей оценки.

Фиксируйте то, что поняли, узнали и осознали

В этой книге не раз и не два – явно и неявно – проговаривался простой тезис.

Потребляя нечто, создайте из него что-то. Создавая нечто, сделайте его полезным.

Когда я был маленьким, учителя предлагали нам, школьникам младших классов, вести дневник читателя. Они говорили, что очень важно кратко помечать, понравилось нам или не понравилось, выписывать интересное и даже ссылаться на ту или иную страницу. Конечно, никто в классе вести такой дневник не стал, хотя меня, например, задевал образ приводимого в пример Ленина. Оказывается (по крайней мере нам так говорили), он такой дневник вел! Я также знал, что он делал много вещей, которые не одобрялись обществом – например, писал свои заметки прямо на полях книжки, подчеркивал что-то и помечал. Мне крепко досталось от родителей, когда я попробовал делать то же самое.

Но то, что ребенку делать скучно, для взрослого может быть не только полезно, но и действительно интересно.

В день мы просматриваем десятки веб-страниц, кликая по ссылкам раз в минуту, а то и чаще (продолжительность сессии на декабрь 2012 года в рунете составляла менее 3 минут, а просматривалась за это время часто не одна и не две страницы⁹¹).

Стоит признаться себе – из просматриваемых документов (а в день, если считать социальные сети, мы просматриваем до 70 веб-страниц!) совсем немногие оседают в памяти (см. совет «Вы никогда не будете читать отложенное для чтения»). Даже если вы воспользовались одним из модных сервисов, позволяющих сохранить ссылки и прочесть их позже, чаще всего вы быстро забудете про них.

Выбор следующей интересной веб-страницы – во многом импульсивное действие. Нужно иметь железную волю, чтобы не кликнуть на ссылку, которую вам прислали. Концентраторы внимания почти бессильны, когда речь заходит о рассеивании внимания с помощью ссылок. Недаром Артемий Лебедев в свое время в своей дизайнерской студии запретил использование сервисов мгновенных сообщений.

Давайте вместо того, чтобы героически бороться с искушением, попробуем конструктивно подойти к проблеме. Уж если мы открыли что-то интересное (не картинку с котенком и не демотиватор), пообещаем себе крепко-накрепко прочесть страницу и записать свои впечатления.

Не надо писать огромные сочинения. Вполне достаточно двух-трех

⁹¹ «Статистика сайта „Сайты Рунета“», 2013, <http://www.liveinternet.ru/stat/ru/index.html?date=2012-12-31;period=month;total=yes>.

строчек, суммирующих прочитанное и ваше отношение к нему. Очень удобно такой дневник читателя вести с помощью сервисов Evernote или Pinboard: они предлагают при занесении в архив ссылки добавить комментарий. Вот этот комментарий и будет записью в вашем дневнике.

Фокус тут в том, что этот комментарий должен быть потенциально интересен вашим друзьям, знакомым по социальной сети или тематическому сообществу. Если же вы чувствуете, что ничего по поводу прочитанного сказать не можете, значит, клик ваш пропал зря, а вы впустую потратили время.

Вы и представить себе не можете, как это:

- 1) дисциплинирует;
- 2) помогает вести блог – ведь вы пишете краткие и интересные комментарии к интересным же вашим читателям ссылкам. В общем-то, это именно блогзаписи в их первичном понимании, когда слово blog еще называлось weblog, то есть «сетевой корабельный журнал»;
- 3) помогает разобраться в изучаемой теме;
- 4) обеспечивает идеями на много дней вперед;
- 5) дает возможность запомнить интересное и важное;
- 6) эффективно распределяет ваше время между потреблением сетевых статей и работой над собственными проектами.

Такая фиксация прочитанного – хороший способ перейти на здоровую информационную пищу, избавиться не только от перекармливания, но и привычки перечитывать одно и то же.

Есть тут и подводные камни. Ни в коем случае не пишите больше 1-2 абзацев. Ваша задача – дать мозгу две минуты на обдумывание прочитанного, а окружающим вас людям (если для вас это актуально) – пищу для размышлений. Не стоит писать огромную рецензию на все, что вы видите и все, что вы потребляете. Отбирайте интересное, делитесь самым интересным, прячьте, если хотите, особенно полезное.

Если получится, выделите немного времени раз в неделю, чтобы читать то, на что вы не успели отреагировать, что не успели осознать, что требует большего, нежели двухминутное, мозгового усилия. Я, например, такие вещи помечаю словом “toread” и возвращаюсь к ним позже. Стараюсь возвращаться, если не забываю.

Замените потребление реактированием

Этот совет похож сразу на несколько других (например, на стоящий рядом совет «Откройте для себя прелесть моноширинных шрифтов»), но отличается формулировкой, и поэтому поставлен отдельно (часто достаточно немного изменить порядок слов, чтобы по-новому взглянуть на происходящее).

Согласно исследованиям comScore, россияне тратят на присутствие в онлайн 25 часов в месяц⁹², то есть около часа в день. Это, конечно, чертовское преуменьшение, происходящее от большого числа пользователей очень редко заходящих в Сеть вообще. Активные граждане обычно сидят в онлайн по долгу службы, минимум 4-6 часов в день. За это времени, даже будучи очень занятыми, они видят много нового и интересного.

К сожалению, все страницы перед ними исчезают точно так же, как и появляются, не оставляя следа в памяти; нет времени даже отреагировать на просмотренное.

Наблюдается некоторая параллель с отличиями кинопоказа от телевизионного. Когда мы выходим из кино, то обязательно обсуждаем увиденное с друзьями, реагируем на показанный нам фильм. Нас переполняют впечатления – хотя бы потому, что мы потратили два часа, сидя в темноте, внимательно глядя в окно в чужую жизнь.

Не то с телевизором. Эффект присутствия гораздо слабее, обсуждать часто нечего: не будешь же обсуждать программу «Спокойной ночи, малыши» или «Битву экстрасенсов». Магия телевизора длится ровно столько же, сколько длится сама трансляция.

Магия веб-страницы схожа с телевизионной, но на самом деле (так как вы изучаете ее в одиночку) способна вызвать в вас необходимость обсудить прочитанное. Если этой необходимости не возникает – вы читаете дрянь. Вдумайтесь, и вы поймете, что именно на принципе отбора хороших, волнующих материалов построены все социальные сети и коллективные блоги вроде D3.ru или «Лепрозория» в рунете и Reddit за рубежом.

Отсюда следует два вывода. Во-первых, надо перестать читать дрянь. Во-вторых, чтобы из памяти не улетучилось интересное, недостаточно нажать «Мне понравилось» и отойти в сторону. Это эквивалент «Я сходил на фильм, и он неплох». Надо дать друзьям (а на деле и себе) обоснование, почему стоит прочесть тот или иной материал, посмотреть тот или иной ролик. Смешно и напыщенно звучит, но – выработать на все собственное мнение, а не пялиться в экран монитора, щелкая на предлагаемые знакомыми ссылки.

92 «The Netherlands and France Have the Highest Penetration of Online Banking Users in Europe».

Александр Амзин Бессистемные советы

Как только вы замените бездумное потребление информации реактиванием, вы заметите, что стали понимать гораздо больше, а читать пустых материалов гораздо меньше.

Попробуйте скорочтение

Пожалуй, ни один из способов повышения производительности труда и эффективности мысленной деятельности не облеплен таким количеством шарлатанов, как скорочтение.

Как только вы заинтересуетесь многочисленными системами жадного поглощения информации, вы обнаружите тысячи людей с горящими глазами, которые хотят продать вам тот или иной курс. При этом почти никогда вы не услышите от них научного обоснования их системы. Вам будут рассказывать об альтернативной медицине, неисследованных возможностях мозга, техниках медитации и прочей чуши до тех пор, пока не взломают систему защиты от сумасшествия.

Я недостаточно компетентен в этой области, чтобы утверждать, будто никакая из систем скорочтения не работает. Я лишь могу сказать, что мне с этими системами не повезло, а начала всяких курсов навевали на меня жуткую скуку. Когда же мне говорили, что нужен месяц, а еще лучше полгода, чтобы добиться видимых результатов, я окончательно отворачивался от систем (конечно, терпение – не самая сильная сторона моего характера).

Тем не менее, я уверен, что любой профессиональный читатель (сюда я отношу большинство людей, работающих с документами) способен без подготовки и крутых систем увеличить свою скорость чтения в два-три раза.

Мне помогло сужение поля зрения и программа AutoReader для Android, хотя я уверен, что подобных приложений много. Идея очень проста: вместо показа текста читалка показывает по одно-два слова, но с большой скоростью. При том, что в среднем человек читает со скоростью в 200 слов в минуту, у меня получилось почти сразу перейти на 400, а спустя буквально полчаса – на 600 слов. Я пробовал и большую скорость, но в моем случае чудес не бывает – на 700 словах я терял смысл прочитанного, а на 600 - нет.

Это вполне доступные скорости: на 600 словах в минуту вы проглотите «Собаку Баскервилей» и «Этюд в багровых тонах» примерно за три часа, а все четыре тома «Войны и мира» - за 20 часов.

Ощущения довольно интересные. Не всегда получается цитировать пассажи из прочитанной книги, зато почти всегда – в деталях пересказать ее, понять структуру и что за чем следовало. Не всегда хорошо воспринимаются цифры и слова, но в принципе, это можно исправить небольшим расширением поля зрения (поставить в настройках не 1-2 слова, а 5-7, например).

И последнее. Никогда не пробуйте системы, которые, как вы чувствуете, сразу вам не подошли. Возможно, что вы лишаете себя чудесной сверхспособности, но скорее всего – экономите время.

Эпилог

Книжка подходит к концу. Я перечитываю черновик и понимаю, что выжат как лимон. Мне кажется, что я сказал все, что хотел. Но в то же время я понимаю – это неправда.

Я писал эту книгу больше года. Для меня она не стала организатором труда (хотя некоторые советы я сначала написал, а потом убедился в их эффективности). Для меня «Бессистемные советы» - организатор мыслей о том, как можно жить, стараясь все успевать.

Хочу предупредить – никогда не верьте людям, которые говорят, что все успевают. Таких не бывает, а если и бывают – вы их не встретите. Никогда не верьте в чужие системы, вырабатывайте свою. Будьте гибкими, хитрыми и ловкими, иначе жизнь порушит все ваши планы.

Спасибо за то, что дочитали до конца. Спасибо моим родным и близким, друзьям и приятелям, коллегам и просто приятным людям – всем без исключения. Без вас моя жизнь была бы гораздо более скучной и, почти наверняка, менее активной.