

# 11. Полезная привычка собирать материал

Описанные простые технические приемы и модели таят гораздо больше возможностей, чем может показаться на первый взгляд. Предложенные систематические методы позволяют уберечь рассудок от влияния отвлекающих факторов, обеспечивая высокие темпы и эффективность работы. Уже одно это могло бы стать достаточной причиной для того, чтобы применять описанную методологию.

Однако основные принципы работы, описанные в книге, имеют и более существенные преимущества. В следующих трех главах я поделюсь с вами опытом, накопленным мною за последние двадцать лет: более изощренные и зачастую более обобщенные результаты внедрения основных принципов. Долгосрочные результаты часто могут существенно повлиять на индивидуума, а также положительно отразиться на культуре организации в целом.

Когда люди, с которыми вы сотрудничаете, видят, что вы без перебоев получаете, обрабатываете и сортируете сделки и договоры, заключенные с ними, ничего не упуская из виду, их доверие к вам растет. Такова власть, которую дает умение фиксировать напоминания обо всех незавершенных или невыполненных делах. Оно заметно улучшает умственное здоровье, повышает качество общения и отношений с окружающими как в частной, так и в профессиональной сфере.

## Личная выгода

Какими были ваши ощущения в процессе сбора и ввода материала? Большинство людей отмечают, что процедура доставляет массу хлопот, но приносит огромное удовольствие. Как это может быть?

Если вы принадлежите к большинству людей, которые полностью проделали процедуру сбора сведений, то вы, вероятно, ощутили некоторое беспокойство. Когда я прошу участников семинара описать ощущения, возникшие в ходе выполнения сокращенной процедуры, то часто слышу в ответ такие слова, как «подавлен», «паника», «отчаяние», «безысходность» и «отвращение». А вы ничего не откладывали на потом, когда обрабатывали материал? Если это так, то данная проблема автоматически будет вызывать у вас чувство вины — «Я мог бы, я должен был, мне следовало сделать это (раньше)».

Уверен, однако, что в процессе сбора материала вы также испытали чувство облегчения, свободы и контроля над ситуацией. Как это возможно? Вы практически одновременно пребываете в абсолютно противоположных эмоциональных состояниях, выполняя одну и ту же процедуру: беспокойство и облегчение, подавленность и уверенность в своих силах. Что же происходит?

Когда вы поймете, в чем причина отрицательных эмоций, которые вы испытываете по отношению к рутинным проблемам, вы, как и я, найдете способ от них избавиться. А то, что вы испытали положительные ощущения в процессе сбора материала, означает, что вы начали избавляться от негативных эмоций.

### Источник негативных эмоций

Откуда берутся негативные эмоции? Слишком много работы? Да нет, работы всегда слишком много. Если вы расстроились только из-за того, что работы было больше, чем

вы могли выполнить, то вам никогда не избавиться от этого ощущения. Избыток работы не является источником негативных эмоций. Они возникают по иной причине.

Какие ощущения возникали у вас, когда кто-то нарушал договоренность с вами? Назначил встречу в четверг в 4 часа пополудни, а сам не явился и не перезвонил. Что вы испытывали? Наверно, разозлились. Цена, которую люди платят за нарушение договоренностей в этом мире, — крах доверия в отношениях с окружающими — всегда несет с собой отрицательный результат.

Чувство тревоги и вины обусловлено не избытком работы; оно возникает автоматически, когда вы нарушаете договоренности с самим собой.

А что представляет собой содержимое вашей корзины? Договоренности с самим собой. Ваши отрицательные ощущения являются прямым результатом нарушения этих договоренностей — симптомами разложения доверия к самому себе. Если вы собирались набросать черновик стратегического плана и не сделали этого, то вы, естественно, расстраиваетесь. Прикажите себе организовать, иначе здравствуйте тревога и самобичевание. Собирались провести больше времени с детьми, но не смогли — и вот, пожалуйста: чувствуете себя разбитым и подавленным.

### **Как предотвратить нарушение внутренних договоренностей**

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

- не заключать договоренности;
- выполнить договоренность;
- пересмотреть соглашение.

Все три действия позволяют избавиться от внутреннего дискомфорта.

### *Не заключать договоренности*

Согласитесь, приятно взять в руки пачку старых бумаг, решить, что с ними вам делать больше нечего, и с чистой совестью выбросить их в мусорное ведро. Один из способов справиться с незавершенным делом в вашей жизни — просто сказать «нет»!

Опустите планку — и вы вздохнете с облегчением. Если вас не очень заботит достижение определенного уровня во всем — в выполнении родительских обязанностей, в системе обучения, в поддержании высокой морали в коллективе, в качестве программных приложений, — то задач сразу станет меньше\*.

Сомневаюсь, что вы смягчите требования к себе. Но как только вы по-настоящему осознаете, что это значит, вы охотно уменьшите число обязательств перед собой. Я знаю, потому что сам прошел через это. Раньше я заключал массу договоренностей с самим собой только для того, чтобы заслужить одобрение окружающих. Когда я осознал, какова цена, которую приходится платить за их невыполнение, я стал гораздо серьезнее относиться к ним. Один страхового агента, с которым я работал, охарактеризовал преимущества использования данной методики такими словами: «Раньше я говорил всем, что, мол, “конечно, все сделаю”, потому что не знал, какой объем работы действительно придется

---

\* Многие полагают, что сосредоточение внимания на собственных идеалах упрощает жизнь. Я утверждаю обратное: подавляющее большинство задач, возникающих перед людьми, обусловлено именно их системой ценностей. Идеалы — критические составляющие жизни человека, они придают ей значимость и направление. Но чем больше внимания вы будете им уделять, тем большую ответственность возложите на свои плечи. Возможно, ваши идеалы позволят облегчить процесс принятия решений, но не надейтесь, что они хоть немного упростят вашу жизнь.

выполнить. Теперь, когда все мои материалы отсортированы и полностью упорядочены, для того чтобы сохранить целостность своей системы личной организации, мне приходится говорить “нет, извините, я не смогу этого сделать”. Что самое удивительное: вместо того, чтобы огорчиться из-за моих отказов, люди испытывают уважение к моей внутренней дисциплине!»

Имея под рукой объективный список задач, гораздо проще сказать «нет», не вступая в конфликт с самим собой.

Еще один мой клиент, предприниматель в сфере индивидуальных тренингов, признал, что создание списка задач существенно снизило уровень беспокойства и внутренне-го напряжения в его жизни. Привычка класть все, что поглощало его мысли, в корзину, заставила его задуматься над тем, каким проблемам он действительно хочет уделить *хоть какое-то* внимание. Если у него не возникало желания класть напоминание в корзину, то он просто забывал о проблеме!

На мой взгляд, это образец вполне зрелого образа мышления. Важное преимущество всей методологии состоит в том, что, взяв на себя обязательство фиксировать и отслеживать проблемы, занимающие ваши мысли, вы начнете серьезно задумываться над тем, какие задачи вы хотите брать на себя, а какие нет. Отсутствие четких представлений об объемах работы напоминает незнание баланса и лимита кредитной карточки — в подобных случаях гораздо легче проявить безответственность.

### *Выполнить договоренность*

Конечно же, одним из способов преодоления негативного отношения к проблемам является их решение, позволяющее отнести задачи к выполненным. Люди охотно берутся

выполнять задачи, если впоследствии возникает ощущение, что они чего-то достигли. Если вы начали выполнять задания, занимающие менее двух минут, по мере их появления, уверен, ваше психологическое состояние заметно улучшится. Большинство моих клиентов, поработав со своими стопками бумаг, чувствуют себя прекрасно только потому, что смогли на основе правила двух минут покончить с массой дел.

---

**От напряжения выполняемого к умиротворению выполненного.**

**Джулия Луис Вудрафф**

---

Посвятите один из выходных выполнению массы мелких дел и заданий, которые накопились по дому и в вашей частной жизни. Когда вы зафиксируете все незамкнутые циклы, крупные и мелкие, и увидите их перед собой в одном списке, какая-то часть вашего сознания обязательно ощутит прилив вдохновения (творческого отвращения или ужаса), достаточного для того, чтобы начать их завершение и вычеркивание из перечня.

Похоже, все мы стремимся к победам. Эту потребность можно успешно удовлетворить, если ставить перед собой выполнимые задачи, решение которых можно без труда начать и закончить.

Вы когда-нибудь выполняли задачи, которые изначально не входили в список, так что их нужно было записать и сразу вычеркнуть? Если это так, то вы понимаете, что я имею в виду.

У данного подхода есть еще один аспект. Что бы вы ощутили, если бы успешно разобрались со всей стопкой документов и отработали весь список проблем? Наверное, вы бы прыгали до потолка от счастья, чувствовали прилив творческой энергии. Естественно, через три дня у вас появится... Что? Правильно — еще один список, вероятно, еще длиннее

предыдущего! Вы будете в таком хорошем настроении, разобравшись со всеми проблемами, что вам захочется заниматься более серьезными вещами и строить более смелые планы.

Более того, как вы думаете, что сделает ваш начальник, увидев столь высокие уровни вашей компетентности и производительности? Правильно — даст вам больше работы! Это «уловка №22» в сфере профессионального развития: чем больше вы стараетесь, тем больше вам *следует* стараться.

Поэтому если вы не собираетесь существенно снижать свои стандарты или прекращать составление списков новых задач, то вам лучше усвоить третий вариант, иначе рискуете сгореть на работе.

### *Пересмотреть соглашение с самим собой*

Допустим, я сказал, что встречу с вами в четверг в 16:00, но вскоре после того, как я назначил встречу, необходимость в ней отпала. Теперь, с учетом новых приоритетов, я принимаю решение *не* встречаться с вами в четверг в четыре. Вместо того чтобы просто не явиться, что мне лучше сделать, чтобы не нарушить целостность отношений? Верно — позвонить вам и изменить договоренность. Пересмотр договоренности не является ее нарушением.

Теперь вы понимаете, почему вам сразу становится лучше, если вы выбрасываете из головы все проблемы, вносите их в список и помещаете его перед глазами? Вы автоматически пересматриваете соглашения с самим собой, когда смотрите на них, и либо сразу предпринимаете какие-то действия, либо говорите «нет, не сейчас». Проблема в следующем: договоренности с самим собой невозможно пересмотреть, если вы не можете вспомнить об их заключении!

---

**Именно прощение открывает единственную возможность творчески размышлять о будущем.**

**Отец Десмонд Вилсон**

---

Тот факт, что вы не можете вспомнить о соглашении, заключенном с самим собой, не означает, что вы не чувствуете ответственности за его выполнение. Спросите любого психолога, какие представления о прошлом и будущем у той части вашего сознания, где хранятся списки невыполненных задач; ответ — никаких. Там все в настоящем времени. Это означает, что как только вы скажете себе, что нужно что-то сделать, и поместите напоминание в краткосрочную память, часть вашего сознания будет думать, что выполнением данной задачи нужно заниматься *постоянно*. А это значит, что если вы поставили перед собой две задачи и поместили их только в собственную оперативную память, то у вас сразу возникнет ощущение поражения и стресса, поскольку вы не можете одновременно заняться их выполнением.

Если вы принадлежите к большинству людей, то, вероятно, у вас дома есть какое-то складское помещение — может быть, гараж, который вы решили убрать и расчистить (возможно, это длится уже шесть лет). В таком случае часть вашего сознания думает, что вам следует чистить гараж по двадцать четыре часа в сутки в течение шести лет! Неудивительно, что многие люди такие усталые! А разве вы не слышите тихий внутренний голос в своем «мысленном совете», который каждый раз, когда вы проходите мимо гаража, спрашивает: «Почему мы проходим мимо гаража?! Разве мы не должны заниматься его уборкой?!» Поскольку вы не можете вынести этого скулежа, который гложет вас изнутри, вы, по мере возможности, вообще не заходите в гараж. Если вы хотите, чтобы голос заткнулся, то у вас есть три способа, позволяющие разобраться с собой:

1. Снизить свои требования к гаражу (возможно, вы это уже сделали). «Да, у меня захламленный гараж. А кому какое дело?»
2. Выполнить договоренность — вычистить гараж.

3. Хотя бы поместить уборку гаража в список «Когда-нибудь / может быть». В таком случае при еженедельном обзоре этого списка вы сможете, заметив этот пункт, сказать себе: «Не на этой неделе». И в очередной раз, проходя мимо гаража, вы услышите, как ваш внутренний голос скажет только: «Ха! Не на этой неделе».

Я говорю совершенно серьезно. Похоже, часть нашего сознания не может отличить внутренней договоренности о чистке гаража от решения о покупке компании. В сознании оба соглашения — всего лишь договоренности, соблюденные или нарушенные. Если вы храните проблему только в своей голове, то она станет нарушенной договоренностью, так что постарайтесь сразу заняться ее решением.

### **Радикальный отказ от традиционной методики управления временем**

Данный подход существенно отличается от всех традиционных методик управления рабочим временем. Большинство имеющихся моделей убеждают вас, что если задача, которую вы приказываете себе завершить, не очень важна, то, соответственно, не так уж важно управлять, руководить и следить за ее выполнением. Однако, как показывает мой опыт, данное убеждение ошибочно, по крайней мере, если рассматривать проблему с точки зрения подсознательных механизмов. Впрочем, именно так работает наше сознание, поэтому каждое соглашение должно быть сознательным. Это означает, что его нужно зафиксировать, объективно оценить и регулярно сознательно пересматривать, чтобы иметь возможность поместить его в надлежащую ячейку в системе личной организации. Если этого не сделать, то проблема будет отнимать гораздо больше психической энергии, чем она того заслуживает.

Все проблемы, хранящиеся в «психической оперативной памяти», поглощают либо больше, либо меньше внимания,

чем заслуживают. Причина, по которой нужно собирать проблемы, не в том, что все проблемы одинаково важны, а в том, что это *не так*. Разрозненные незавершенные задачи принимают форму скучной однородной массы, которая давит на человека и поглощает его внимание.

### Работа по сбору информации

Постарайтесь собрать любые еще не собранные материалы. Когда вы говорите себе: «Ах да, нужно купить масла в следующий раз, когда заеду в магазин» и записываете напоминание в список продуктов, на душе сразу становится легче. Когда вы вспоминаете: «Я должен позвонить банкиру по поводу трастового фонда» и записываете напоминание туда, где наверняка увидите его, находясь рядом с телефоном, вы чувствуете облегчение. Но ваши ощущения кардинально изменятся, когда вы будете знать, что собрали *все*.

Это не означает, что ваше сознание будет пусто. Если вы в сознании, то оно всегда будет на чем-то сосредоточено. Но если вы сосредоточиваетесь на каждой проблеме отдельно, то вы — действительно в «рабочей зоне».

Советую вам поменьше думать о проблемах и побольше — об их решении. Вы ведь хотите, чтобы ваши размышления о людях и проектах приносили *пользу*, а не только напоминали вам об их существовании. Чтобы полностью раскрыть возможности этой более продуктивной части сознания, вам понадобится зафиксировать всю информацию. Нужно научиться сосредоточиваться и изменять свое поведение, чтобы быть в состоянии распознавать и фиксировать даже самые незначительные договоренности с самим собой по мере их возникновения в вашем сознании. Максимально полное выполнение процедуры сбора информации и последующее внедрение привычки записывать все новые дела по мере их возникновения придадут вам сил и увеличат вашу производительность.

## Внедрение процедуры сбора информации на уровне организаций и отношений

Что происходит, когда каждому участнику группы — супружеской паре, отделу, персоналу, семье, компании — можно доверять, не боясь того, что он может что-то упустить из виду? Честно говоря, если вы этого достигли, вы вряд ли будете задумываться о том, кто как «владеет мячом»: у вас появятся гораздо более серьезные предметы для размышления.

Но если пробелы в общении по-прежнему составляют проблему, то, вероятно, в организационной культуре присутствует определенный уровень беспокойства и нервозности. Люди уверены, что без постоянной опеки и надзора проблемы просто исчезают в системе, чтобы потом взорваться в любой момент. Они не понимают следующего: страх вызван тем, что данное положение вещей глубоко укоренилось в их сознании, подобно фундаментальным принципам мироздания, таким как закон земного притяжения. Такое положение вещей нужно менять.

Я убедился в этом за долгие годы размышлений. Когда порядочные люди, не внедрившие описанных привычек в свое поведение, появляются в моей жизни, они сразу бросаются в глаза и напоминают забинтованный нарыв на большом пальце. Я прожил уже двадцать лет, руководствуясь стандартами свободной психической оперативной памяти и четких и ясных пределов содержимого корзин входящих материалов. Когда необработанная запись лежит без дела в чьей-то корзине или когда он (она) в ходе беседы кивает и говорит «да, я так и сделаю», но ничего не записывает, мой индикатор «ай-ай-ай» сразу загорается. В моем мире такое поведение недопустимо. Есть дела гораздо более серьезные, чем заботы о пробелах в системе.

Вычерпывание воды из лодки отнимает силы, которые нужны для гребли.

Я должен быть уверен в том, что любая просьба или актуальная информация, которую я записываю на автоответчике, пересылаю по электронной почте, довожу до сведения собеседника или выписываю на листе бумаги, попадет в систему другого человека, будет обработана, отсортирована и доступна для обращения в качестве варианта дальнейших действий. Если получатель обрабатывает только голосовые сообщения, а не электронную почту или записки на бумаге, то я вынужден ограничиваться только его или ее любимым носителем. Такое поведение недопустимо для организации, которая заботится о том, чтобы ее деятельность характеризовалась минимальными затратами.

Если нужны перемены, то вам понадобится уверенность в том, что необходимые инициативы найдут надлежащую поддержку. Качество любой замкнутой системы будет определяться качеством ее самого слабого звена, часто ахиллесовой пятой организации является вялая реакция руководящего лица на инициативы, которые рождаются в системе.

Я замечаю подобные явления особенно часто, когда работаю в организациях, где корзины входящих материалов либо вообще отсутствуют, либо переполнены и долго стоят необработанными. Такие корпоративные структуры часто страдают от прерываний, поскольку нельзя положиться на объявления, помещенные в систему.

Если корпоративная культура предполагает наличие надежных систем, где все прослеживается до уровня отдельных документов, в ней сразу чувствуется ясность. Все операции в системе выполняются на подсознательном уровне, и внимание каждого работника четко сфокусировано на

проблемах. То же самое касается семей, создавших корзины для входящих материалов — родителей, детей, нянек, домовладельцев и всех остальных представителей постоянного круга общения членов семьи. Люди часто недоумевают, когда я говорю им, что мы с моей женой Кэтрин кладем разные вещи в корзины друг к другу, даже когда расстояние между нами составляет всего несколько футов; процедура кажется им холодной и механической. Кроме того, что подобные поступки являются проявлением вежливости, позволяющим не отрывать друг друга от текущей работы, такая практика укрепляет наши отношения и расширяет нашу свободу, поскольку механические действия выполняются в рамках системы, не отнимая внимания ни у кого из нас.

К сожалению, невозможно разработать законодательную базу для систем персональной организации. Каждый должен придумать собственный способ, который позволяет справляться с возникающими задачами. Впрочем, можно возложить на людей ответственность за результаты деятельности и за отслеживание и упорядочение всех возникающих дел. Также вы можете поделиться с ними информацией, которую почерпнули из этой книги. По крайней мере, в этом случае у них не будет оправдания, если они упустят что-то из виду.

Организации должны воспитывать культуру, допускающую, что каждому сотруднику положено сделать больше, чем он в состоянии сделать; допускается также пересмотр договоренностей о том, чего не делает каждый сотрудник.

Это не означает, что все должны делать все. Я надеюсь, что описал модель, которую можно внедрить в нашем сравнительно новом информационном обществе: она предоставляет каждому возможность для выполнения намного больших объемов работы, чем он или она *способны* выполнить.

Важнейшей задачей будет отладка процесса постоянного пересмотра обязанностей всех заинтересованных лиц, чтобы никто не переживал о том, что чего-то не делает. Таков реальный интеллектуальный труд на более сложном уровне. Но на этот уровень нет доступа тому, кто не располагает действенной «пуленепробиваемой» системой сбора сведений. Помните, вы не сможете пересмотреть соглашение с самим собой, о заключении которого вы не в состоянии вспомнить. И конечно же, вы не можете пересматривать договоренности с другими людьми, если их нить утрачена.

Когда группы людей поголовно внедряют требование сбора ста процентов информации, они могут смело отправляться в плавание. Это не значит, что они плывут в правильном направлении или сели на нужный корабль. Это лишь означает, что корабль, на который они сели, плывет в выбранном направлении на всех парусах.