

Зміст

01

Девід Аллен

Як упорядкувати справи.

Мистецтво продуктивності без стресу 11

Мистецтво домагатися результату

П'ять етапів здобуття контролю над робочим процесом

Умови ефективного збору інформації

Планування: думати про значні вчинки

Мета й ідеї: обов'язково фіксувати

Організація робочого простору

Збір інформації: «загін» для рутини

Обробка інформації: спорожнення кошика

Сортування: створення «правильних» кошиків

Перегляд даних: як підтримувати систему в робочому стані

02

Стівен Кові

7 звичок надзвичайно ефективних людей.

Потужні інструменти розвитку особистості 29

Парадигми і принципи

Звичка 1. Будьте проактивні

Звичка 2. Починайте, уявляючи кінцеву мету

Звичка 3. Спочатку робіть те, що потрібно робити спочатку

Звичка 4. Думайте у форматі «виграв/виграв»

Звичка 5. Спершу прагніть зрозуміти, потім — щоб розуміли вас

Звичка 6. Досягайте синергії

Звичка 7. Гостріть пилку

03

Гел Елрод

Чудовий ранок. Як не проспати життя 49

П'ятиетапна стратегія пробудження

«Чудовий ранок» і шість практик, які допоможуть змінити життя

04

Деніел Пінк

Коли. Наукові секрети ідеального тайм-менеджменту 57

Запитання, яке рідко ставлять

Добовий ритм: сови, жайворонки і звичайні люди

Поїсти, погуляти, поспілкуватись: основні лайфхаки

Повсякденні ризики: школи й лікарні

Життєвий цикл: початки і кінці

Життєвий цикл команди: середина, синхронізація, щастя

05

Джордж Кемпбелл Скотт

Нуль у «Вхідних».

Перевірені методи керування електронною поштою 79

Електронна пошта — двосічна зброя

Шкідливі міфи про електронну пошту

Ваші нові звички

Додаткові хитрощі в роботі з електронною поштою

Що робити з уже наявними завалами?

06

Барбара Мінто

Принцип піраміди Мінто.

Логіка в листуванні, мисленні й уладнанні проблем 93

Принцип піраміди

Особливості нашого мислення

З чого ми будуватимемо піраміду

З яких рівнів складається піраміда

Будуємо піраміду

Логіка в «довгих» документах

07

Дейл Карнегі

Як здобувати друзів і впливати на людей 117

Довірчі взаємини

Коли хочете дістати мед, не перекидайте вулика!

Найбільший секрет спілкування з людьми

Шість способів прихилити до себе людей

Дванадцять способів схилити людей на свій бік

08

Деніел Сіберг

Цифрова дієта.**Чотири кроки до звільнення від технологічної залежності та відновлення балансу у вашому житті** 133

Цифрова залежність

Індекс віртуальної ваги

Навіщо потрібна дієта

Життя після дієти

Десять принципів цифрової дієти

Позитивна комп'ютеризація

Перетворення з раба на пана

09

Джош Кауфман

Перші двадцять годин.**Як швидко навчитися будь-чого** 151

Десять тисяч годин чи двадцять годин

Десять кроків до нової навички

Десять принципів навчання

Оволодіння навичкою на практиці

10

Пол Ейкерс

Двосекундний лін. Як виростити персонал і збудувати лін-культуру на роботі й удома 169

Захоплива історія лін

Ознайомлення з лін

Переломна мить

Формуємо культуру ощадливості

З чого почати формування культури безперервного поліпшення

Три стовпи ощадливості від Пола Ейкерса

Справжня суть ощадливості

Одинадцять кроків для перезавантаження культури ощадливості

Маркетинг ощадного виробництва

Не вивчайте лін. Вчіться будувати культуру ощадливості

11

Джефф Сазерленд

Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час 191

Термін із регбі

Основи Scrum

Впровадження Scrum

Scrum і різні підходи, методики й інструменти

12

Джон Максвелл

5 рівнів лідерства. Перевірені кроки до підвищення вашого потенціалу 207

Зміни і розвиток

Рівні лідерства

Портрет лідера п'ятого рівня

Десять законів лідерства

Короткий зміст:

- Мистецтво домагатися результату
- П'ять етапів здобуття контролю над робочим процесом
- Умови ефективного збору інформації
- Планування: думати про значні вчинки
- Мета й ідеї: обов'язково фіксувати
- Організація робочого простору
- Збір інформації: «загін» для рутини
- Обробка інформації: спорожнення кошика
- Сортування: створення «правильних» кошиків
- Перегляд даних: як підтримувати систему в робочому стані

Автор:

Девіда Аллена вважають одним із найвпливовіших теоретиків продуктивності. Він дає майстер-класи приватним особам і організаціям у США по всій країні і є провідним доповідачем журналу *New York Life*, Світового банку, Фонду Форда та інших великих інституцій. Його статті публікують *Fast Company*, *Fortune*, *Los Angeles Times*, *New York Times*, *Wall Street Journal*. Книжка Девіда Аллена «Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу» була видана у дванадцятьох країнах світу.

Читайте, щоб:

- дати лад робочому столу, дому, голові й життю;
- опанувати дієві інструменти й технічні прийоми, які підвищують ефективність вашої роботи;
- почати насичене, осмислене і яскраве життя, коли цінуєш кожную мить.

Мистецтво домагатися результату

Більшість людей вважає, що має багато роботи і мало часу на неї. У новому тисячоріччі якість життя підвищилася, проте зріс і рівень стресу, бо люди звикли звалювати на себе набагато більше роботи, ніж насправді здатні виконати. У минулому результати роботи були очевидними: землю треба було орати, машинами — керувати. Всі знали, яку роботу потрібно виконати, — кожен міг її побачити. Нині чимало проєктів не має чітких рамок: люди працюють водночас над кількома завданнями, дарма що не зможуть довести до ідеалу жодне, навіть якщо поклали на це все своє життя.

Нині, коли заходить мова про те, в чому полягає наша робота, завдання видаються дуже розпливчастими. Люди сприймають колосальні обсяги інформації й виявляються невідповідними до їх обробки. Більшість стресових ситуацій зумовлена неправильною реакцією на обов'язки, які люди дають або беруть. Кожен компроміс, який ви укладаєте зі самими собою, залишається у вашій підсвідомості. Все, що вас не вдовольняє і, на вашу думку, перебуває не на своєму місці, — це «незамкнені цикли», які відвертають вашу увагу. До них можна зарахувати будь-що: від найсерйозніших проблем до скромних завдань на кшталт «купити нову електричну стругачку олівців». Якщо щось тримає ваші думки, ваша свідомість не вільна. Тому все, що вас гризе, варто об'єднати в чітку систему поза вашою свідомістю (так званий накопичувальний кошик), куди вам доведеться регулярно повертатися, щоб упорядкувати її вміст. Крім того, ви повинні добре усвідомити, в чому полягає завдання, і вирішити, що потрібно зробити, щоб його виконати. А вже коли дії визначені, треба об'єднати нагадування про них у систему, до якої ви регулярно звертатиметеся.

Опишіть на папері проєкт чи ситуацію, що непокоїть вас найбільше. Тепер опишіть одним реченням успішний результат, який дасть вам розв'язок цієї проблеми чи вихід із ситуації. Відповідь може бути проста: скажімо, «відпочити на Гаваях», «налагодити взаємини з клієнтом Х» тощо. Тепер запишіть, що потрібно зробити невідкладно, щоб справа зрушила з місця. І ви відчуєте, що до вас потроху повертаються певність себе, спокій і концентрація. Ви також побачите нові мотиви, які спонукають вас реально щось зробити, щоб поліпшити ситуацію, про яку донині серйозно не замислювалися. Певна річ, це ще не кінець справи. Однак ви вже сформулювали чітке визначення бажаного результату й накреслили, що насамперед

треба робити, щоб його досягти. Що ж допомогло дійти такого розуміння? Відповідь — роздуми, не хтозна-які глибокі, однак досить ґрунтовні, щоб надати чіткої форми проблемі й засобам, потрібним для її розв'язання.

Найчастіше причина, через яку проблема не йде вам з голови, — бажання змінити щось у поточній ситуації. Але доки думки не усвідомлені, рішення не прийняте, а підсумкові дані не впорядковані у систему, ваша свідомість не може розслабитися. Справи, які належить зробити, проте для яких ви ще не визначили бажаного результату й не накреслили невідкладних дій, — це рутини. Доки ви не перетворили рутину на завдання, які піддаються контролю, її неможливо контролювати. Потрібно зібрати всі проблеми й обміркувати. Однак спершу треба навчитися цілком звільняти свідомість.

Більшість людей мають десятки справ, які потрібно зробити, щоб домогтися успіху в тій чи тій сфері діяльності, але не знають, як саме діяти. І найпоширеніша скарга — «не маю часу на...» (заповніть пропуск) — цілком зрозуміла, тому що багато проєктів здаються нездійсненними, й вони справді неможливі, бо проєкт не можна просто взяти і здійснити. Можна лише виконати дії, пов'язані з проєктом. Деякі з них, потрібні для того, щоб зрушити його з мертвої точки, забирають лише одну чи дві хвилини. Справи рідко застрягають через брак часу: вони не можуть зрушити з мертвої точки, тому що не визначено чітко шляху досягнення результату.

Ймовірно, за минулі кілька хвилин вашу свідомість відвертав якийсь предмет, який анітрохи не стосується теми книжки, — тому що вона звернулася до якогось незамкненого циклу чи нерозв'язаної проблеми. Якщо не записали нагадування про неї й не поклали до надійного «кошика», то, найімовірніше, ви занепокоїлися. Основна проблема в тому, що ваша свідомість постійно нагадує вам про різні речі саме тоді, коли ви ніяк не можете вплинути на них. На думку мозку, ви повинні негайно братися за дії, які вважаєте потрібними. І коли цього не стається, з'являється всепроникний фактор стресу, джерело якого неможливо нейтралізувати. Більшість людей перебуває у стані цього ментального стресу в тій чи тій формі так довго, що вже не усвідомлює цього. Він такий звичний, що ті, хто його переживає, зазвичай навіть не відчують дискомфорту. Більшість із них розуміють, який тягар носили, тільки тоді, коли позбудуться його й помітять, як змінився стан.

■ П'ять етапів здобуття контролю над робочим процесом

Виконання роботи можна розділити на п'ять окремих стадій:

- 1 окреслюємо всі проблеми, на які треба звернути увагу;
- 2 з'ясовуємо їх суть і вирішуємо, які кроки зробити;
- 3 організуємо результати, які ми...
- 4 розглядаємо як альтернативні варіанти...
- 5 програми дій.

Ці етапи дають можливість узгодити все, що привертає нашу увагу кожної окремої миті. Одна з основних причин, через які багатьом людям не вдавалося «організувати себе», полягає в тому, що вони намагалися виконати завдання всіх п'ятьох етапів одночасно. Найчастіше це стається, коли людина сідає «складати список», старається перелічити «найважливіші справи» в певному порядку і не вказує жодних конструктивних дій, які має намір виконати.

Чимало справ, які ви маєте зробити, накопичуються самі собою. Ви отримуєте листи, ваш комп'ютер атакує потік електронних послань, назбируються голосові повідомлення. Водночас у вашій свідомості є проблеми, які потребують розв'язання вже давно. Блокнот із начерками нових стратегій, який лежить у стосі паперів на вашому столі, зламані прилади, що припадають порохом у шухлядах того-таки столу, старі журнали на тумбочці — все це можна описати категорією рутини. Щоб грамотно управляти цим складом незавершених циклів, спробуйте укласти їх у спеціальні контейнери, де вони чекатимуть свого часу доти, доки у вас з'явиться кілька хвилин, щоб вирішити, чим вони є і що потрібно зробити, щоб завершити цикли. При цьому ви маєте регулярно звільняти ці контейнери, щоб вони залишалися надійними інструментами збору нерозв'язаних проблем.

■ Умови ефективного збору інформації

Розгляньмо три неодмінні умови ефективного збору інформації.

- Кожен незамкнений цикл викиньте з голови і помістіть у систему збору інформації.
- Обходіться мінімальною кількістю контейнерів.
- Регулярно звільняйте кошик вхідної інформації.

Інструменти збору інформації мають стати частиною вас. Тримайте їх на похваті, хоч би де ви були, щоб можна було зафіксувати кожну думку, яка може виявитися корисною.

Реальна можливість удосконалити збір інформації — впорядкувати рукописні матеріали і вміст настільних лотків. Нотатки потрібно систематизувати, обробляти, складаючи в лотки, а не розпихати по перших-ліпших вільних закапелках вашого світу.

Якщо ви не чистите кошика «Вхідні» і не обробляєте накопиченої рутини, то кошик придасться тільки для накопичення безформної купи матеріалу. В жодному разі не кладіть проблему назад у папку «Вхідна інформація»! Не звільняти кошика — те саме, що наповнювати сміттєві баки, які ніколи не спорожняють: постійно доведеться докуповувати нові, щоб умістити все ваше сміття.

Покрокове мислення, потрібне для того, щоб звільнити кошика, — це найважливіша наука організованості. Багато проблем — безформні завдання, маса повідомлень, звалених до шухляди, тому що ви не спромоглися знайти кілька секунд і з'ясувати, в чому, власне, полягає суть документа чи оголошення. Є три способи дати раду таким повідомленням:

- 1 зрозуміти, що це сміття, й викинути;
- 2 занести у список «Може, колись»;
- 3 упорядкувати нагадування, вписавши їх до спеціального блокнота.

Типовий список «Може, колись» — це купити човен, вивчити іспанську, піти на лекцію про акварельне малярство тощо. За приклад може правити нагадування про те, що 15 березня потрібно платити за комунальні послуги, а 12 вересня в міському театрі покажуть «Лебедине озеро» у постановці Національного театру опери та балету України.

Усі деталі, плани і супутня інформація, яка може знадобитися в різних проєктах, повинні зберігатися в окремих папках, комп'ютерних файлах, блокнотах або підшивках. Матеріали для проєктів, що передбачають активну діяльність, потрібно переглядати частіше, щоб чітко визначати всі кроки, які належить робити.

У календарі варто зазначати три речі:

- 1 те, що потрібно зробити у визначений час (наприклад, ділові зустрічі);
- 2 те, що належить зробити певного дня (без конкретизації часу);
- 3 інформацію, приурочену до конкретних дат (події, заходи).

Геть списки справ на щодень. У календарі мають бути тільки нагадування зазначених трьох категорій, і нічого іншого! Якщо ви щось записали до календаря, то повинні виконати поставлене завдання того самого дня або взагалі відмовитися від нього. Зміни можна вносити тільки в разі скасування ділової зустрічі. Якщо ви знатимете, що й коли потрібно зробити, то матимете простір для маневру.

Корисна звичка: зазначивши в календарі завдання як «виконане», перевіряйте, які ще проблеми треба розв'язати. Всі ваші незамкнені цикли потрібно переглядати раз на тиждень.

Більшість людей відчуває повніше задоволення від своєї роботи після того, як уладнали, завершили, з'ясували і переглянули всі угоди з собою й з оточенням. Робіть це раз на тиждень, а не раз на рік.

Планування: думати про значні вчинки

Щоб дрібні справи просувалися в потрібному напрямі, треба думати про значні. Основні складники внутрішньої упевненості й контролю ситуації — це:

- чітко сформульовані результати (проєкти) і невідкладні дії для їх здійснення, а також
- нагадування, об'єднані в надійну систему, до якої ви регулярно звертаєтесь.

Щоб упоратися зі складними ситуаціями, потрібні детальні плани. Коли люди будують плани переважно у природній і неформальній обстановці, вони позбуваються внутрішнього напруження і досягають кращих результатів. Найдосвідченіший планувальник на світі — ваш мозок. Ваша свідомість проходить п'ять стадій, коли виконує майже будь-яке завдання: