

*В.А.Урсов*

*с*

*е*

*б*

*Я менеджер*

*Информация и время  
на службе у Вас*

*Москва, 2012*

ББК 65.242

У 72

У 72 **В.Н.Урсов**

**Себя менеджер:** Информация и время на службе у Вас. 2-е издание, дополненное. – М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2012. – 116 с.

Как выжить во время взрыва? Информационного взрыва! Именно этому и посвящены эти заметки. Как овладеть своим временем и пространством вокруг себя. Как подчинить своей воле и своей цели каждую секунду. Как заставить работать на себя каждый квадратный сантиметр своего рабочего стола и каждый мегабайт памяти своего компьютера. Простые решения сложных проблем.

В основу книги положены лекции, прочитанные автором студентам факультета управления крупными городами Международного университета в Москве.

ISBN 978-5-9248-0162-9

© Урсов В.Н., 2012

© АНОВПОА «МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ В МОСКВЕ», 2012

---

---

## Предисловие ко второму изданию

– Посоветуйте хорошую книгу  
по тайм-менеджменту.

– Пожалуйста. Е.Шварц, «Сказка  
о потерянном времени».

Из Интернета

Как автору мне было приятно взять в руки «плоды трудов своих» в виде первого издания этой книжки. Ещё более приятно было слышать от коллег что-нибудь типа: «Хорошая книжка, старик!» И уж совсем сильные чувства охватывали автора, когда, произнося комплимент, человек перерывал горы бумаг на своём рабочем столе в поисках моих страничек.

Да, хвалить хвалили, но все мои добрые советы не воспринимались как практические соображения. Интеллектуальное удовольствие от чтения – это одно, а вот элементарный порядок в делах – совсем другое.

Вывод? – Не достучался, не докричался. Второе издание – повторный вопль.

Вопль, но, правда, уже и не в пустыне. Загляните в книжный магазин, и вы увидите, не просто отдельные книжки по тайм-менеджменту, а целые разделы и стеллажи. А воз и ныне там.

Резонный вопрос ко второму изданию: что я изменил? По сути – ничего. Вернулся к первоначальному названию и поправил пару неточностей. Почему? Бессмысленно бороться со временем. Изменения происходят столь стремительно, что рассказ об очередном гаджете или новой версии программки-планировщика устаревает до момента сдачи рукописи в печать. Но неизменной остаётся логика процесса планирования, логика организации времени. Поэтому с не меньшей уверенностью чем раньше могу

рекомендовать и вдохновившую меня книгу Г.Х.Попова «Техника личной работы».

Остаётся неизменной логика и, увы, психология большинства. Проблема внедрения методов тайм-менеджмента в жизнь – это проблема сугубо психологическая, так же как и со здоровьем. Все не прочь быть молодыми и здоровыми, но элементарная зарядка – это со следующего понедельника.

Что здесь посоветуешь? «Хочешь быть счастливым – будь им!»

Чтобы победить время, нужно победить себя. Чтобы время было твоим союзником, надо себя сделать своим же союзником.

Об этом же и второе издание.

*В.Н.Урсов*

---

---

## *Предисловие к первому изданию*

*Жизнь проста,  
но понять эту простоту сложно.*

Более того, именно на понимание самых простых истин и уходит больше всего времени. Собственно поэтому автор и решился представить читателю набор совершенно тривиальных мыслей и советов. Не открыть великие тайны, а напомнить известные вещи. Если автору удастся заронить в голову читателя мысль о бесполезности поставленных в этой книжке вопросов, то и риск написания банальностей полностью оправдается.

Ну что ж, читатель, давайте займёмся увлекательнейшим видом спорта, кое-где любимым и национальным – охотой на ведьм и поиском врагов. Кто он, тот, кто постоянно – подчас под дружеской, заботливой личиной – не даёт вам жить, ворует самое дорогое? Ежесекундно отравляет вашу жизнь, не даёт вам достичь достойного вас положения, почёта и т.д. и т.п.? Это ваши знакомые Петя, Маша, или Иван Иванович? Увы ... У вас мания величия. Такого верного врага надо ещё заслужить, а этот достался вам без всяких трудов. Неужели не догадались? Встаньте, подойдите к зеркалу. Видите? Это вы сами. Это вы не доделали, то, что было нужно, это вы, начав с понедельника, тут же и бросили, это вы своими самокопаниями доводите себя до испуга и дрожи или, наоборот собственным бездумьем ввергаете себя в авантюры. Да-да, конечно, вы бы сделали, но времени не хватает. Вот-вот. И этот враг постоянно крадёт у вас самое ценное – время, т.е. вашу жизнь. Победить время – это победить, прежде всего, себя самого.

Так, где же идёт эта постоянная борьба, где поле великой битвы? Да повсюду! Прежде всего, внутри вас, всегда и везде, где вы пытаетесь реализовать свою великую

миссию. Но мы с вами уверены в победе. Так давайте и приглядимся повнимательнее к местам боёв во «времени» и в «пространстве».

*В.Н.Урсов*

---

---

## Время

Профессор,  
снимите очки-велосипед!  
Я сам расскажу  
о времени  
и о себе.  
В.В.Маяковский

Рискну использовать опасный способ цитирования – пересказ в цитате. Но сама книга, к которой я пытаюсь отослать читателя – «Техника личной работы» Г.Х.Попова, – во многом повлияла на мои взгляды на обсуждаемую проблему.

*«Среди фантастических рассказов Г.Уэллса есть история химика, которой изобрёл “ускоритель”. Принятый внутрь, он настолько ускорял работу сердца, нервов, мозга и мускулов, что казавшиеся прежде “мгновенными” процессы превращались в продолжительные и медленные. Этот рассказ, как и некоторые другие произведения великого фантаста, очень верно отразил одну из характерных проблем XX века – проблему времени. Карл Маркс писал, что все виды экономики в обществе сводятся в конечном счёте к экономике времени».*

В начале XXI века можно вспомнить уже не Г.Уэллса, а популярный фильм «Матрица». Главный герой этого фильма действовал настолько быстро, что и пули к нему неторопливо подлетали, и десятки суперврагов были ему не страшны. Мысль Маркса в личном плане банальна: экономить время – реально увеличиваешь жизнь.

Время. Как ориентироваться в нём? Как управлять им? Вы строите домик или разбиваете грядку – неважно. Вы чертите план, измеряете всё на месте, размечаете, втыкаете колышки, натягиваете верёвочки. Это в пространстве.

А во времени? Да всё то же. Те же измерения, планы и разметка.

Начнем с простых вещей. С рассмотрения инструментов для работы со временем. Чем измерять?

Часы. Они чрезвычайно многообразны. Но для нас главное – быстро и удобно определиться и получить ответ на вопрос, где мы находимся во времени, или, скажем, «когда мы?». А также прикинуть, сколько времени понадобится для того или иного дела.

Стрелки или цифры? На мой взгляд, стрелки нагляднее. Углы или дуги, отвечающие временным интервалам, позволяют наглядно и быстро улавливать, сколько времени осталось и т.д. вы видите этот интервал. А при цифровой индикации Вам нужно производить вычитание из числа, отвечающего назначенному времени, числа, отвечающего текущему. Да ещё и шестидесятеричная система исчисления. Доли секунд, но вы их потеряли или, хуже того, ошиблись в расчётах со всеми вытекающими отсюда последствиями – опозданиями, ожиданиями и т.п.

Но это о часах. А ведь ещё есть и дни, и недели, и месяцы, и, дай бог вам здоровья, – долгие годы. И в них не грех бы ориентироваться. Конечно, речь идёт о календарях. Чуть позже мы покопаемся в них. Сейчас я только хочу поделиться своим чувством восхищения от красочных календарей, где, явно по недосмотру типографии, зачем-то впечатаны какие-то мелкие цифры – обычно от 1 до 31. Эти мелкие цифры только мешают воспринимать виды природы, женскую красоту или ещё что-то. А уж постоянной борьбе со временем они точно не помогают. Также как в старом анекдоте («Вам шашечки или ехать?») сразу определитесь – картинки вам или календарь?

**Часы и календарь – это инструменты работы со временем. Главное в них наглядность и удобство.**

## **Кольшки и чёрточки во времени**

Когда вы делаете разметку в пространстве, вы вбиваете в землю кольшки, на стене рисуете чёрточки и т.п. Какова их главная задача? Быть заметными и однозначно определять конкретное место в пространстве. А во времени? Да

всё то же. Давайте вместе обсудим, как можно перепутать и не заметить «колышки» во времени.

14.00 или два часа дня? Очень распространённая «болезнь» и путаница в указании времени.

– Встретимся в восемь.

– Утра или вечера?

16 и 6 легко смешиваются в голове, и, как ни парадоксально, 6 легко трансформируется в 18.00.

На слух девять и десять (особенно по телефону) легко путаются. Без десяти девять. Не удивляйтесь, если это будет воспринято как без десяти десять.

Если уж давать советы, то я рискнул бы предложить следующее: как вы видите время на часах с цифровой индикацией, так и говорите (9.45 – девять сорок пять) и записывайте (это общий совет, не только для времени.) И день не забудьте. И лучше указывать и дату, и день недели. Восприятие времени бывает очень своеобразным (кто из нас не сталкивался с ощущением, что время течёт медленно или летит на крыльях?). А способ борьбы? Да всё тот же – точность и аккуратность. Не стесняйтесь, повторите пару раз. И когда вам называют время – повторите, чтобы собеседник убедился в правильности того, что вы услышали. **Повторение не только мать учения, но и гарантия точности восприятия, а также дополнительная защита от ошибок.**

## **Забитые колышки не должны превратиться в забытые**

Бессмысленно забивать колышки и тут же их выбрасывать. Так же бессмысленно записывать напоминание о событии и выбрасывать записку или тщательно её прятать, чтобы не увидеть и не вспомнить никогда. Бессмысленно вбивать два одинаковых колышка, а потом, по прошествии времени, пытаться мучительно вспомнить, к чему они относятся. Так же бессмысленно смотреть на какие-то цифры в своих заметках, если непонятно, к чему они относятся.

Вот мы и подошли к вопросам – *как и где* ставить колышки во времени, *как и где* делать метки во времени. И

здесь у нас в наличии богатство средств: листочки, клочки бумаги, узелки на платках, манжеты и прочие подручные средства...

Ну, разумеется, если у вас всего одно дело, то, может, вам и достаточно завязать узелок на память. Всё зависит от этой самой памяти. Если узелка хватит, чтобы вспомнить, – всё, задача решена. Если же ваша память не желает хранить детали, то их надо сохранить в записанном виде. На листочке? Можно и на листочке. Его легко носить с собой, легко положить на стол для напоминания, но легко и потерять. Поэтому, чтобы не искать разлетающиеся листочки, найдите удобное вам средство для хранения своих записей – меток во времени.

А перед тем, как обсуждать некоторые из них, поговорим об особом виде меток во времени – *повторяющихся событиях*. Очень часто в нашей жизни нечто повторяется с завидной регулярностью – и дни рождения, и юбилеи, и оперативки, и многочисленные заседания, и пр. И это надо учитывать при выборе инструмента для работы со временем.

Есть и ещё одна специфическая проблема – события без точной даты. Вы знаете, что нечто должно произойти, но время в силу тех или иных причин не определено. Например, некая встреча, о которой вы в принципе договорились, но время не определили. А договорились созвониться позже (тоже замечательное времяуказание!). И забыть нельзя, и записать неясно куда. Но это уже скорее задача, а не событие.

**Вывод: записывать надо не только определённые во времени события, но и не «привязанные» к конкретному времени задачи.**

### ***Настольный перекидной календарь***

Это хорошая штука, если вы сидите на месте и всё, что вам нужно для работы и жизни, у вас на рабочем столе. Но если вы перемещаетесь по делам, то таскать с собой эдакое устройство не очень-то сподручно. Даже если вы сидите всегда на рабочем месте, виден только один рабочий день – для планирования это неудобно. Чтобы сделать заметку

о событии через месяц, нужно перелистать несколько десятков страниц. Пометки о повторяющихся событиях также затруднительны (это общая беда всех бумажных устройств) и вдобавок не наглядны. Общий вывод – как украшение рабочего стола перекидной календарь можно и использовать, для работы он малополезен и малопродуктивен. Впрочем это лучше чем ничего, и, если вы хотите сделать первый шаг в этом направлении, делайте.

### ***Ежедневник***

Это тот же перекидной календарь, но в виде книжки. Его уже можно носить с собой. В некоторых ежедневниках на страницах появляется временная шкала, что позволяет планировать рабочий день. Пометки по времени приобретают в ежедневнике большую упорядоченность. Но тот, у кого есть потребность расписывать свой день по часам и минутам, может нуждаться также в наглядности по неделям, а то и месяцам или годам. А ежедневник унаследовал болезни перекидного календаря: отсутствие наглядности, затруднения в работе с повторяющимися событиями. Вывод – дорогой переплёт, картинки и всякая дополнительная информация в ежедневнике скорее украсят, чем облегчат вашу жизнь. (Часто я наблюдал картину, когда ежедневник используется просто как блокнот для записей и пометок).

### ***Еженедельник***

Казалось бы, у еженедельника не бог весть какое отличие от перекидного календаря и ежедневника. Но это уже вполне рабочий инструмент. Можно и в портфель положить, и на рабочий стол. Уже можно видеть всю неделю и планировать её, временная шкала на каждый день позволяет и его расписать по часам. За наглядность приходится расплачиваться малым местом для записей. (В ежедневнике – страница на день, а здесь соответственно – на неделю.) Остаётся также извечная болезнь бумажных носителей – трудоёмкость работы с повторяющимися событиями и задачами. Могу поделиться своим «трюком».

Задачу я записывал на маленький листочек и прикреплял скрепкой к странице текущей недели. Неделя проходила, и я прикреплял листочек к странице новой недели. При замене переписывания переприкреплением экономия времени очевидна. Очевидны и недостатки такой системы: листочки и открепляются, и теряются. Вывод: **если проблем у вас уже много, а компьютер ещё не стал вашим подручным средством, заведите еженедельник.**

### *Органайзеры*

Даже при работе с простейшими инструментами по укорочению времени вы вольно или невольно записываете разнообразную информацию – телефонные номера, адреса, имена, фамилии, какие-то свои соображения и пр. Затем в поисках нужного телефона вы перебираете кучу листочков, старые пачки от сигарет (где некоторые записывают свои гениальные мысли) или перелистываете календарь, пытаясь вспомнить, когда вы могли записать нужный номер, потом находите какие-то цифры и тщитесь определить, является ли это нужным телефоном или комбинацией времени встречи и ПИН-кода вашей кредитной карточки. Помимо набившей оскомину мысли об аккуратности здесь мы видим и реальную потребность работать с разного типа записями одновременно. Откликнуться на эту очередную головную боль призваны органайзеры, тайм-менеджеры. Обратите внимание, что здесь в англоязычном названии уже заметен иной, более высокий уровень работы. Это уже не просто календари, а «управляющие временем», «органайзеры» ваших побед.

Органайзер – это два (три, четыре) в одном. Здесь и уже знакомый нам еженедельник, и алфавит для адресов и телефонов, и раздел для задач, а можно и ещё что-нибудь добавить. Эти инструменты уже отличаются иным креплением бумаги. Как правило, они рассчитаны на сменные блоки с соответствующими отверстиями в листках для крепления. Большая гибкость – широкие возможности и для манёвра, и для адаптации под индивидуальные потребности. Появляются в органайзере и карманчики для визитных карточек, и калькулятор, и отделения для хране-

ния кредитных карточек и денег, и разделы для учёта расходов, многочисленная справочная информация, кармашки для ручек и даже линейки. Да, теперь у вас много всего под рукой (без привычного органайзера как без рук), и всё в одном месте. Но старые «бумажные болезни» при работе с повторяющимися событиями остаются. Возможность «всё в одном» приводит к разбуханию любимой книжки, ведь вы туда всё и складываете.

Итак, **органайзер** – это «всё в одном» со старыми «бумажными болезнями».

### *Электронные органайзеры*

**Неплох, но маловат.** Разумеется, жизнь не стоит на месте, электроника вторгается и в обсуждаемую нами сферу. Уже давно появились электронные записные книжки, которые поддерживают и необходимые функции простейших органайзеров (календарь, заметки, задачи и т.п.). У электронного органайзера малый размер, есть возможность носить его с собой. Но маленький жидкокристаллический дисплей раньше не давал нужной наглядности и, соответственно, не обеспечивал необходимого удобства. В ранних моделях электронных органайзеров была и проблема перекачки накопленной информации при переходе к другим органайзерам, проблема синхронизации данных с настольным компьютером. Но эти проблемы решались, а соответствующие устройства всё больше приближались к карманным компьютерам. Кстати, о них...

### *Компьютеры*

Настольный персональный компьютер уже позволяет решать все вышеперечисленные задачи по организации вашей работы на новом качественном уровне. Вся необходимая информация хранится в нём и быстро находится. Решены задачи повторного ввода информации – так, например, для повторяющихся событий легко создавать соответствующие метки во времени. Шрифты, напоминания, перекачка данных, синхронизация и т.п. – всё это и многое-многое другое есть в широко распространённой

программе MS Outlook. Мне кажется, что здесь мы скорее сталкиваемся уже с другой проблемой – программа достаточно сложна, и не все её возможности используются обычным пользователем. Как бороться с этой «заразой» мы с вами помыслим уже в специальном разделе по электронной (Е-) бюрократии.

Важной составляющей компьютерных возможностей становится работа в сети и использование электронной почты. И всё это интегрировано в единый программный продукт. Наверное, единственный недостаток компьютера – его «настольность». Но и она уже преодолевается: в настоящее время получили широкое распространение ноутбуки и карманные компьютеры (КПК).

### **КПК**

*«Я достаю из широких штанин  
Дубликатом бесценного груза...»*

В.В.Маяковский

Сбылась вековая (возникшая в прошлом веке) мечта народа. Теперь вполне полноценный компьютер можно носить в кармане, и умещается он на ладони (отсюда и названия – карманный компьютер, наладонник). А если такой наладонник синхронизируется с вашим офисным или домашним ПК, то он реально является «дубликатом бесценного груза» вашей информации. Сочетание мощи, универсальности, мобильности создаёт уже иное качество. Думается, что этот вопрос лучше обсудить в специальном разделе «Мобильный офис». Теперь уже отвоёвывают своё место под солнцем и в вашем кармане коммуникаторы и смартфоны.

Так быстренько, шаг за шагом, мы пробежали путь от клочков бумаги к достижениям современной техники. Но время...

Встав на путь повторения банальностей, автор не испугается повторить и ещё одну: сами по себе инструменты не делают человека мастером. Умение ими пользоваться – простой ответ на все вопросы и непростое достижение.

---

---

## Пространство – Стол (Бюрократия – власть стола над Вами или Ваша над столом)

*БЮРОКРАТИЯ – букв. господство канцелярии (от фр. bureau – бюро, канцелярия + гр. kratos – власть, господство).*

*Если я, входя в уборную, начну, извините за выражение, мочиться мимо унитаза и то же самое будут делать Зинаида и Дарья Петровна, в уборной начнётся разруха. Следовательно, разруха не в клозетах, а в головах.*

М.А.Булгаков. «Собачье сердце»

Кому из вас не знаком творческий хаос и завалы бумаг на рабочем месте? Если вам не знаком, то не читайте дальше, не тратьте время. Если же бумаги ливнем норовят заполнить любое свободное пространство вокруг вас, если в борьбе с потоком документов вы начали использовать персональный компьютер и получили тот же эффект – многочисленные файлы, расплзающиеся по директориям, и невозможность найти нужное... Тогда несколько простых средств из числа находящихся у вас под рукой существенно облегчат вашу жизнь.

Начнём с анекдота.

*Мыши очень страдали от лис, которые их ели и другими способами осложняли их и без того серую жизнь. Что делать? Пошли к мудрому филину за советом. Задумался мудрый филин и ответил: «Станьте ежами!» Обрадовались мыши, бегут довольные домой. Ну, теперь-то лисы их не тронут. Но... КАК? Возвращаются к мудрому филину с вопросом: «Как*

*это сделать?» И отвечивал мудрый филин: «Я стратег! Детали — это не мой вопрос».*

Вот так всегда. Лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным? Да! А КАК? Так жить нельзя — общаются нам. А КАК можно? И т.д. и т.п. Нет, не судите по началу, что я открою вам истину великую – тайну бытия. Задача моя скромнее: поделиться своим личным опытом, КАК я навожу порядок на столе и в собственном компьютере.

## **Рабочий стол – зеркало вашей души**

### ***Вали кулём, там разберём. От одной кучи к трём стопочкам***

Как и в анекдоте, начнём с вопроса «ЧТО?». Что вам нужно для работы? Пока письменный стол не отошёл в прошлое и не переместился в музей, пока он привычен и интуитивно понятен, начнём с него – со стола<sup>1</sup>. Глаза – зеркало вашей души, а вот рабочий стол – отражение вашей организованности. Кто ясно мыслит, тот не только ясно излагает, но и ясно располагает бумажки на столе. Конечно, если у вас один сиротливый листочек на весь стол, то придавите его чем-нибудь тяжёлым (чтобы не улетел) и бросьте дальнейшее чтение. Эти строки для людей, у которых информации, листочков много и очень много, и они валяются и валяются (наша тема – организация рабочего стола для борьбы с этим «листопадом»).

За рабочим столом (как это ни парадоксально, но я надеюсь на это) вы работаете<sup>2</sup>. Для этого на стол нужно положить то, с чем вы работаете (документы, рисунки и т.д. – назовём всё это в лучшем бюрократическом стиле **«входящие»**). Далее. Все эти документы нужно куда-то

<sup>1</sup> Не буду долго «грузить» читателя деталями и рассуждениями, тем более что существует прекрасная, я бы сказал, классическая книга Г.Х.Попова «Техника личной работы».

<sup>2</sup> Стол ваш делится, вольно или невольно, на две части – рабочую (где и располагаются ваши документы) и вспомогательную (то, что вам нужно для работы помимо документов). Если же на вашем столе не удаётся отделить рабочую часть от вспомогательной, то снимите ваш недоенный бутерброд с этого текста, пиджак со стола переместите в шкаф (ну, и т.д.) и после этого продолжайте чтение.

положить на столе, чтобы удобно было читать, смотреть, писать, короче, работать с этими документами — нужна **рабочая зона**. А после того, как вы поработали с «документами», вы откладываете их, чтобы они пошли ещё куда-то. Для пущей бюрократичности назовём их «**исходящие**». Конечно, это всего лишь первичная, грубая классификация. Дальше мы рассмотрим вопрос более детально. Но уже сейчас ясно, что если у вас три зоны смешались в одну кучу, то поиски бумажки превращаются в перекладывание ВСЕХ документов находящихся на столе. Если же вы приобрели простую привычку хотя бы не смешивать документы, которые вы отработали, с теми, которые только поступили и с которыми вы работаете сейчас, если каждый вид документов лежит в своей зоне — «входящих», рабочей и «исходящих», — то вы НИКОГДА не отдадите неотработанные документы, не задержите уже проработанные и не начнёте без необходимости читать вторично уже прочитанный вами документ. **Вали кулём, там разберём — от этого метода мы сделали мощный рывок к трём стопкам (кучкам), и порядка стало больше.** Банально? Тупо? Соглашусь, когда все перестанут наступать на эти грабли.

## От одной кучи к трём стопочкам

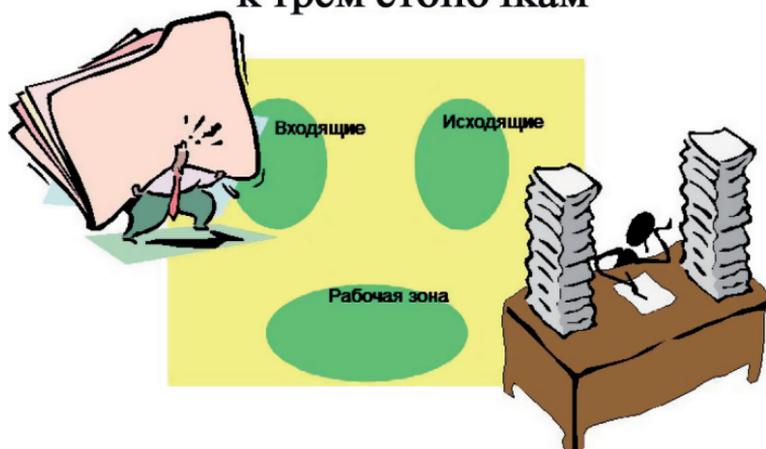


Рис. 1

Но для работы маловато только этих зон, где осуществляется документооборот. Для работы необходимы многочисленные вспомогательные средства. Где-то должен быть телефон и другие средства коммуникации<sup>1</sup> – **связь**. А если для работы вам постоянно нужны справочные материалы (**справочники**), то разумно ли бегать к книжным полкам или лучше положить их на стол (или в стол)? А ведь и это ещё не всё. Ручки, бумажки для записок, скрепки и прочая мелочёвка тоже где-то должны найти себе место (вспомогательные **инструменты**). Ну и, наконец, деньги! То есть время, которое и есть деньги (недаром с него мы и начали наш разговор). Если у вас одно дело, то его можно и запомнить, если же у вас возникла проблема организации своего рабочего места – стола, то дел у вас много и вам наверняка приходится планировать своё **время**. И на вашем столе должно быть место для средств планирования времени (что бы вы ни выбрали: календарь, клочки бумажки, еженедельник или что-либо иное<sup>2</sup>). Взгляните на рис. 2, где плоды наших с вами размышлений сведены зрительно в единое целое. Конечно, расположение зон довольно условно и во многом диктуется вашими привычками.

**Внимание! Мы ничего нового на стол не положили, ничего не добавили и не использовали никаких новых приборов и устройств. Но мы добавили на стол чуть-чуть порядка. КАК?** Новое заключается в том, что мы:

а) **разделили стол (хотя бы условно) на функциональные зоны;**

б) **разложили наши вещички (документы, инструменты и т.п.) по зонам.**

Итак, всё-таки, на столе появились **ЗОНЫ** и **РАСКЛАДКА**.

Именно эти две простейшие штучки мы и используем в дальнейшем.

---

<sup>1</sup> Вспомните, у больших начальников в кабинете целый приставной стол с выстроившимися в ряд телефонами, да ещё мобильные в карманах верещат.

<sup>2</sup> И здесь не постесняюсь отослать читателя к книге Г.Х.Попова «Техника личной работы».

## От трёх стопочек и далее...

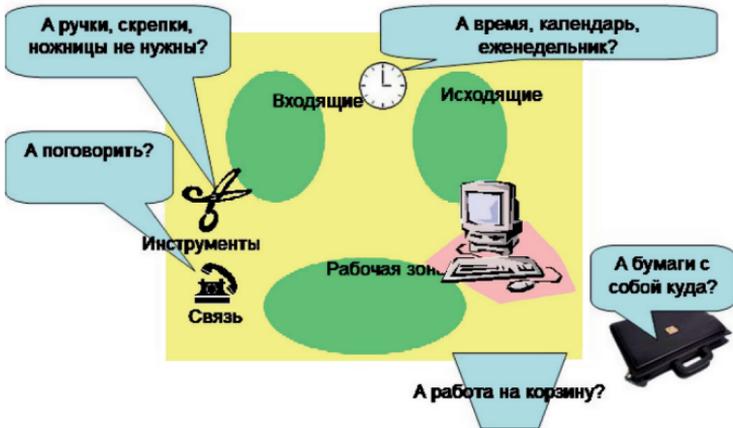


Рис. 2

### «Входящие»

Для разговора о «входящих» я хотел бы вспомнить ситуацию, с которой сам лично столкнулся в канцелярии одной из организаций, где мне пришлось работать и, в частности, заниматься делопроизводством. В течение дня в эту уважаемую организацию поступало число писем («входящих»), измеряемое десятками, а то и сотнями. В какой-то момент мне с удивлением пришлось узнать, что некоторые документы регистрируются (присвоение входящего номера) в течение дня (а то и часа), а некоторые – в течение нескольких дней. Что это, случайность или злой умысел? Увы – это закономерность, имеющая простое объяснение. Поступающие документы, которые по мере их прихода приносились к сотруднику, занимавшемуся их регистрацией, несколько раз в течение дня стопками и складывались в одну стопу рядом с ним. Каждая новая пачка документов сверху. Следовательно, в первую очередь регистрировались документы, лежавшие наверху стопы и поступившие последними. А поступившие первыми и оказавшиеся внизу могли пролежать, дожидаясь своей очереди, и сутки, и двое. Вы скажете – ерунда

какая-то, очевидная вещь, мелочь. Да, конечно. Но именно из таких мелочей и состоит рабочий день, и из-за такой ерунды вы можете сразу не найти важную для вас бумажку. Не ставлю цели рассказать вам про делопроизводство, но хочу подчеркнуть свою мысль, что и в зоне «входящих» стоит навести порядок. Всё тем же способом – **ЗОНЫ** и **РАСКЛАДКИ**.

Главное для вас – определить порядок поступления документов из зоны «входящих» в рабочую зону. Именно этот порядок и будет определять раскладку документов. Срочные документы, требующие немедленного рассмотрения, должны немедленно поступать в рабочую зону, т.е. рассматриваться, и по ним должно приниматься решение. А вот с остальными... Если вы прорабатываете документы в течение дня, то и складывайте их в порядке поступления (см. историю выше), и рассматривайте их в течение дня. Если же документов много и окончательные сроки их рассмотрения не ограничиваются одним днём, то возникает необходимость **разложить документы по срокам их рассмотрения**. Так вот всё тот же оригинальный совет – выделите **ЗОНЫ ПО СРОКАМ** и разложите входящие документы по этим зонам (срокам)<sup>1</sup>.

### *Рабочая зона*

Фактически обе эти зоны — «входящие» и «исходящие» — как бы выросли из рабочей зоны. Их смысл и предназначение – отделить документы, с которыми вы должны работать сейчас, от остальных. Поэтому **главное требование к рабочей зоне – в ней должны находиться документы, с которыми вы работаете сейчас**. Если вы стали замечать, что в рабочей зоне стало долго лежать что-то, с чем вы не работаете, то перенесите это в соответствующую зону. А если таковой нет, то задумайтесь о её создании.

---

<sup>1</sup> Кстати, когда мы с вами ведём речь о столе, правильнее говорить о рабочем пространстве. Ведь документов может быть настолько много, что и на столе они не уместятся. Тогда приходится использовать стеллажи и т.п. А мне доводилось видеть кипы документов и на стульях, и на диванах, и на подоконниках, и даже на полу.

## «Исходящие»

«Исходящие» – это результат вашей работы с документами. И раскладка этих результатов (а соответственно и определение необходимых зон) зависит от того, что вы будете дальше с ними делать. Простейший вариант – вы работаете на корзину. Тогда под столом обязательно должна быть **корзина**. Вы прочитали документ и хотите его переправить кому-то (с пометками, с приветом или с поручением – неважно). Здесь-то и появляются «**исходящие**» в узком смысле этого слова – то, что вы отправляете кому-то. Вы можете положить документы и в **портфель**, чтобы прочитать дома или ещё где-либо<sup>1</sup>. Проработав документы, вы можете захотеть их направить в свой рабочий архив: тот, что вы используете постоянно, или, наоборот, в дальний тёмный угол, ящик – может быть, когда и понадобится. Это уже вопрос организации хранения плодов вашего творчества. Может быть, какие-то вопросы вы захотите держать на виду, чтобы осуществлять за ними **контроль**.

Ну и, наверное, самое сложное – то, над чем ещё надо поработать. Оставлять такие документы в зоне «исходящих» – значит нарушить логику создания этой зоны. Из неё документы должны исходить, а не ждать в ней, пока к ним вновь обратятся. Могу предложить здесь два варианта. Первый – в рабочей зоне организовать очередную зону «Документы в работе», где и хранить документы, над которыми работа не завершена. Второй – вернуть документы в зону «входящих», в ту часть, где вы раскладываете документы по срокам (необходимые документы нужно положить в ту часть, что соответствует сроку, в который вы планируете вернуться к этой незавершённой работе).

Почему я говорю «самое сложное»? Да потому, что мало хорошо разложить, надо ещё и умело пользоваться.

---

<sup>1</sup> Наблюдательный и проницательный читатель заметит сходство названий с обозначениями, которые используются в Windows. Ох, случайно ли это?

## Мало хорошо разложить – надо умело пользоваться

Все эти зоны и раскладки – средства для наведения и поддержания порядка. Зачем они? Для простоты и наглядности. Одного взгляда на стол достаточно, чтобы понять, есть ли у вас документы, над которыми работа не завершена. Более того, вы подчас одним взглядом можете оценить объём необходимой работы. Стол и раскладка на столе помимо внесения порядка выполняют как бы функцию планировщика вашей работы и, соответственно, вашего времени.

Однако, как любое средство, это может быть использовано и во вред. Веником можно смести мусор, а можно и такую пылицу поднять... Всё зависит от вас, от ваших целей и умений. С веником и пылесосом наводить порядок проще и удобнее, но... только если вы умеете и хотите ими пользоваться.

К сожалению, жизнь показывает, что особенности личности всегда проявляются в организации работы. Нерешительность может приводить к тому, что весь стол заполняется бумагами, над которыми «надо ещё подумать». Но если число таких бумаг растёт, то глупая и опасная иллюзия – считать, что у вас будет время над ними подумать. (У вас уже стола под бумагами не видно, да и сами бумаги похоронены под новыми слоями бумаг.) Если же документы у вас «вылёживаются», чтобы потом быть выкинутыми, то сделайте себе «Долгий ящик» и складывайте туда бумаги для «вылёживания».

**Главное – по любому документу принять решение, в частности, о том, куда вы направляете этот документ.** Тогда положить его в ту или иную зону – дело несложной техники. Если вы не можете определить, куда положить бумажку, то это указание либо на то, что вам не хватает новой зоны, либо на вашу нерешительность. Мысль героини «Унесённых ветром» («Я подумаю об этом завтра») может привести успокоение в вашу мятущуюся душу, но может и увеличить риск утонуть в потоке информации.

Количество зон – это тоже проявление умения работать. Но это уже тема отдельного обсуждения.

---

---

## Компьютер – Е-бюрократия

*Компьютер не создаёт порядок,  
а поддерживает Ваш беспорядок<sup>1</sup>.*

Нет-нет, в этой главе не будет тонкостей программирования. Всё гораздо проще и примитивнее. Ничего нового! Всё это уже есть. Всего лишь давайте используем это. Нет-нет, никаких сложных настроек мощных программ. Всего лишь разложим ваши папки и файлы поудобнее. А вот КАК? Об этом следующие несколько страниц.

### Апология плагиата

*«...ни один здравомыслящий человек не может похвастать, что он думает нечто такое, чего другой человек не думал до него. Он знает: мысли принадлежат всем и нельзя говорить: “Эта мысль моя”, подобно тому, как бедные дети, о которых упоминает Паскаль, говорили: “Эта собака моя”. Наконец, он знает, что мысль ценна лишь по своей форме, и что придавать новую форму старой мысли — это и есть вся задача искусства и единственно возможное для человечества творчество».*

А.Франс. Апология плагиата.  
«Безумный» и «Препятствие»

Пётр Первый прорубил окно в Европу. А Microsoft расширил окна (Windows) в мир персональных компьютеров. Почему же наш некомпьютерный мир так активно «лома-

---

<sup>1</sup> Ради истины и полноты картины приведу цитату — источник названия этого раздела: «Полицейский находится на своём месте не для того, чтобы создавать беспорядок: полицейский находится там, чтобы поддерживать беспорядок» (Ричард Дж. Дейли, мэр Чикаго. Цитируется по книге: Закон Мерфи: Мерфология – общая и частная; Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось. Л. Дж. Питер. Мн.: ООО «Попурри», 1997).

нулся» в эти окна? Да в силу их наглядности и интуитивной понятности.

Вали кулём, там разберём. Увы, именно этот способ является наиболее распространённым методом организации переработки и хранения информации. Компьютер не создаёт порядок, компьютер поддерживает созданный вами беспорядок. Нужная вещь в неподходящем месте превращается в хлам. Неупорядоченная информация, нужные сведения в неподходящее время превращаются в раздражающий шум.

Компьютер – это уже не столько средство для работы, сколько среда для работы. Порядок в этой среде – отражение порядка в вашей голове. Повторюсь: кто ясно мыслит, тот не только ясно излагает. Кто ясно мыслит, тот ясно и располагает (в том числе документы на столе, а также на экране и в памяти компьютера).

Конечно, чтение этих строк не может не оставить ощущения, что Америку читателю не открывают. Более того, в этой самой Америке уже много напридумано для решения этих проблем. Ну, например, программа Outlook. Именно-именно, и даже более. Там и почтовые услуги, и мощный планировщик времени, и аппарат для отслеживания задач, и... Вот только настраивать всё это... И хватают люди клочок бумаги, и пишут, и теряют, и снова, а вся эта компьютерная мощь пропадает втуне... Да, надо учиться, да, время, да... А ведь это и есть наша задача – предложить более простой, наглядный способ. О нём мы с вами и разговариваем. Да он и не нов. В самой основе идеологии Windows заложены мотивы наглядности и интуитивной понятности. Да только в погоне за созданием единого программного продукта (тот же Outlook) пришлось чем-то пожертвовать, в том числе и частью наглядности.

## **Стол, экран, окна, папки, клики... Зоны и раскладки**

Вернёмся на пару шагов назад и посмотрим на упорядоченный нами стол. Что нам с вами мешает перенести

все эти идеи на экран компьютера? Аналогия (и за это также спасибо Microsoft) полная. Более того, используя стандартные программы рисования, вы сами легко расчертите поверхность рабочего стола (см. рис. 3). И далее рассортируете всё, что у вас есть, по углам своего компьютера.

А что у вас есть? В самом широком плане – **документы**, или файлы, содержащие информацию в том или ином виде (обратите внимание, что в Windows изначально есть папка «Мои документы»).

**Папки.** Как видите, объединённые (или сваленные в кучу) разнообразные документы образуют папку. Да-да, полная «бумажная» аналогия – уж чего-чего, а папок с документами у бюрократов хватает.

**Окна.** Ну, уж эти штучки даже дали имя операционной системе. Что документы, что программы, что папки открываются в своём окне на экране вашего ПК. А их размеры, расположение и настройки – зона вашей ответственности.

**Зоны** – зрительно выделенные места на экране для расположения папок, окон, «**иконок**», **ярлыков** одного типа или относящихся к одной теме. Коль скоро окна надо располагать на экране, и мы стремимся навести на экране порядок, то сделать это можно с помощью «зрительных» подсказок, выделения зон на экране. Только вместо фотографий красот природы, красоток или себя любимого предлагается использовать более функциональное цветовое, графическое обозначение зон на рабочем столе.

**Рабочий стол** – также не новость, он есть у Windows. Можно создать самые различные рабочие столы путём индивидуальных настроек ПК, а можно использовать папку, разложив в ней всё необходимое для работы (тогда стол откроется при открытии соответствующей папки).

Итак, подводя итог этого раздела, ещё раз подчеркну: **всё уже давно есть и давно известно.** Не надо «умствовать» и изобретать новое, а надо с умом применить старое.



Рис. 3

## И далее...

Вольно или невольно автор мог посеять в читателе пренебрежительное отношение к MS Outlook. Я не ставил перед собой такой задачи, так как сам активно пользуюсь этой программой. И более того, посоветовал бы читателю пролистать на эту тему очень полезную в практическом плане книжку Г.А.Архангельского<sup>1</sup>. Да и другие работы<sup>2</sup> этого автора по обсуждаемой нами теме представляются весьма полезными (к сожалению, сам автор ознакомился с ними, когда первое издание данного труда было уже в печати).

Этот раздел посвящён не столько критике программы Outlook<sup>3</sup>, сколько простейшим соображениям об органи-

<sup>1</sup> Архангельский Г.А. Формула времени: Тайм-менеджмент на Outlook 2007. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 224 с.

<sup>2</sup> Архангельский Г.А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. 2-е изд., доп. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 256 с.

<sup>3</sup> К вопросу о наглядности. Календарь в исполнении Outlook`а уже привычно смотрится на экране, но позвольте, уважаемый читатель, в Приложении 3 поделиться своими соображениями о виде календаря и часов для компьютера.

зации работы на ПК, как на обычном рабочем столе. И в этом отношении как раз файлы, создаваемые Outlook`ом, весьма удобны. Так, сообщения электронной почты, выглядящие как конвертики с названием темы, легко перетаскиваются «мышкой» на рабочий стол или в нужную вам папку. При этом вы одновременно решаете две задачи: во-первых, разгружаете почтовый ящик, во-вторых, размещаете нужную вам информацию в нужном вам месте. Обратите внимание: оставив конвертик электронной почты на рабочем столе в рабочей зоне, вы, открыв сообщение, можете сразу же на него ответить (см. рис. 3). Всё как на обычном столе – лежит письмо, значит нужно ответить (или выбросить в «Корзину», или отправить в «Архив»). А экономия! Вы не копируете информацию из письма (как в почтовых программах, предоставляемых провайдером почтовых услуг), а сразу сохраняете конвертик в нужной папке (да и заметки, задачи и пр. – тоже).

Теперь вновь о папках. Появилась у вас пара файлов по определённой теме – заведите папку. Назовите её коротким словом, связанным с сутью дела и вам понятным, плюс дата. А то через полгода будете вспоминать, то ли это дело, которым вы занимались вчера, или год назад.

Появилось у вас с десятков файлов в папке – заведите здесь же папку «Архив» и скиньте туда все неактуальные труды и промежуточные варианты ваших творений. Так вы избавитесь от страха удалить что-нибудь нужное, но избавитесь и от копания в ненужном. В папке вы будете видеть последние варианты. Но если вам вспомнится что-нибудь важное из старого, вы сможете вытащить это из «Архива». «Архив», по сути, играет роль локальной «Корзины». И так же, как и «Корзину», вы можете периодически его чистить.

Ещё одна удобная штука – ярлыки. Накопили вы где-то во глубине ваших «Моих документов» наиважнейшую информацию. Мысль вызрела и рвётся на экран. Следуя (хочется в это верить) советам автора, вы создаёте на рабочем столе файл, куда потекут результаты ваших размышлений. Но каждый раз искать, рыться в поисках нужной папки так нудно. Не надо копировать папку на

рабочий стол! Создайте ярлык и через него попадайте в нужную папку или в нужный файл. А почему бы и не скопировать папку на рабочий стол? Да потому, что вы уже запомнили, где у вас была информация, скопировали, перекопировали и потом уже забыли. Это как взять книжку и поставить на другое место – считай, потерял. Ярлык же за ненадобностью потом и удалить можно, а устоявшийся порядок сохранится. И если так получилось, что нужную вам информацию по одному вопросу вы собирали в разных местах, то опять же достаточно вставить ярлыки – перекрестные ссылки и не нарушать пусть нелогичный, но привычный лад.

**Итак. Пара файлов – заводи папку.**

**Десяток файлов – создай «Архив».**

**Не перетаскивай файлы и папки – вставляй ярлыки. Плохой, но привычный порядок лучше хорошего нового.**

### **Порядок и беспорядок – это, прежде всего, вы сами**

Число зон на рабочем столе, на экране монитора связано со структурой вашего документооборота. Мало бумажек – нечего и огород городить. Слишком много зон (на одном уровне) – опять неразбериха. Сама цель – «от кипы к трём стопочкам» – показывает логику создания зон. Число зон на одном уровне должно быть обозримо одним взглядом. Далее необходима Иерархия (или более сложная структура отсылок с помощью ярлыков). Если же требуется несколько взглядов, то вы заменяете проблему выбора нужной папки проблемой её поиска и анализа структуры расположения папок на одном уровне. А потому либо используете сложные, требующие настройки программы для поиска нужных вам документов (тоже путь), либо с самого начала используете интуитивно понятные средства для наведения порядка в своих делах. Помните, что расчистка авгиевых конюшен была подвигом (!) Геракла. Нужны ли вам эти подвиги? Может быть,

---

проще ежедневно наводить и поддерживать порядок на своём рабочем месте?

**Если после сорока лет вы проснулись, и у вас ничего не болит, проверьте, живы ли вы<sup>1</sup>. Если у вас всё в порядке – проверьте, в порядке ли у вас с головой. Если у вас в порядке с головой, то наведите порядок вокруг<sup>2</sup>.**

---

<sup>1</sup> Ко мне эта мысль поступила в виде анекдота.

<sup>2</sup> *Антуан де Сент-Экзюпери*. «Маленький принц»: «Есть такое твёрдое правило, – сказал Маленький принц. – Встал поутру, умылся, привёл себя в порядок – и сразу же приведи в порядок свою планету».

---

---

## Информация

*Потому что во многой мудрости много печали;  
и кто умножает познания, умножает скорбь.*

Екклесиаст, 2:18

Мы и не заметили, как зажили и заработали в информационном обществе. Позвонил приятелю: «Как дела?» – запросил информацию. Записал телефон на бумажке – зафиксировал информацию. Переписал в телефонную книгу – отправил информацию на хранение. Порылся в бумагах, выяснил номер своего страхового полиса – отыскал информацию. Проследите за собой и вы убедитесь, что основную массу времени тратите на поиск, сбор, переработку, передачу информации. Да и не только вы. «Например, в себестоимости автомобиля «Мерседес» лишь 30% – непосредственные издержки производства, а остальное компенсация стоимости разработки автомобиля, т.е. стоимости деятельности инженеров и управленцев, поэтому в оптимизации их деятельности и лежит основной ресурс снижения себестоимости»<sup>1</sup>. *Но и не только «их деятельности», но и вашей. Поэтому не будет большой ошибкой поразобраться в этом вопросе.*

***Итак, или вы разберётесь с информацией, или она «разберётся» с вами.***

## Песнь о бюрократии

*Не трогайте бюрократов.*

*Большая польза от них происходит.*

М.Жванецкий

Ну, уж конечно! Не утерпел Михал Михалыч и воспел нелёгкий труд бюрократа... Да нет, это обычный приём –

---

<sup>1</sup> Технологии электронного документооборота // Открытые системы. 2002. Октябрь.

цитата, вырванная из контекста, тем более сатирического, меняет свой смысл на противоположный. Давно уже это слово не несёт позитивного заряда и несмыслаемым пятном, или хуже – клеймом, ложится на человека. Подобно пресловутой ложке дёгтя, бюрократия не только портит любую бочку с плодами пчелиных трудов, но, въедаясь во все поры, растекается по жизни, ругаемая и проклинаемая, но неуничтожимая и неискоренимая. Из любой очередной кампании по борьбе выходит окрепшей и поздоровевшей. «Пусти козла в огород» – поручи бюрократу бороться с бюрократией. А если не бюрократу? Это тоже было – либо полный развал в делах, либо из борцов рождается новая бюрократия, только хуже прежней, т.е. тот же развал, но, может быть, и не полный.

Короче говоря, жуткий зверь, даже если вчитаться в чеканные строки Энциклопедического словаря:

*«Как необходимый элемент управления, администрации бюрократия превращается в особый социальный слой, которому присущи: иерархичность, строгая регламентация, разделение труда и ответственности в осуществлении формализованных функций, требующих специального образования. Бюрократии свойственны тенденции к превращению в привилегированный слой, независимый от большинства членов организации, что сопровождается нарастанием формализма и произвола, авторитаризма и конформизма, подчинением правил и задач деятельности организации главным образом целям её укрепления и сохранения. Это находит крайнее выражение в авторитарных системах. Демократическое общество стремится выработать формы контроля и управления, направленные на преодоление или ограничение отрицательных черт бюрократии».*

А автор вместо борьбы с этим злом предлагает вашему вниманию фактически пособие для этих злодеев. Явно руководствуясь известной банальностью: «Мафию нельзя победить. Мафию можно только возглавить».

Но нет. Это было бы чересчур. Скорее, автора вдохновляет перефразированная мысль Черчилля о демократии. Применительно к нашему предмету её можно сформули-

ровать так: **бюрократия – худшая из форм управления, но ничего лучшего пока не придумано.**

*БЮРОКРАТИЯ – первоначально власть, влияние руководителей и чиновников аппарата правительства; в дальнейшем – обозначение слоя служащих в крупных организациях, возникших в различных сферах общества.*

Не углубляясь в тонкости и детали научных исследований, даже опираясь на простой жизненный опыт, можно легко заключить, что по мере усложнения чего-либо происходит специализация и выделение соответствующих специализированных функций. Так по мере усложнения жизни общества произошло выделение функций управления. А дальше пошло усложнение самого управления.

Ведь даже поверхностный взгляд, просто прочтение таких слов, как «управляющий делами», «руководитель аппарата», «управление проектами», показывает, что усложнение самого процесса управления зашло весьма далеко и уже требует управления самим собой. Это лишь подтверждает, что мы имеем дело со зрелым явлением и что наскоком искусством бюрократии не овладеешь.

Даже из энциклопедических определений видно, что любые организации порождают бюрократию. Что же специфично для неё? Ведь организационные структуры работают и в государственной сфере, и в бизнесе. Но бизнес – это распределение рисков. Бюрократия – это распределение ответственности.

Но не этому крайне полезному и жизненно важному процессу – перекладыванию ответственности на чужие плечи – хотелось бы мне посвятить эти заметки. Скорее – технике обычной повседневной и рутинной работы. Мир бюрократии богат и многообразен. Даже если прочитать классические труды о Законах Паркинсона, Принципе Питера и Законах Мерфи, невольно в глубине души возникает осознание сложности, алогичности и многослойности этой «Вселенной». Однако перед тем как приниматься за создание сложных полифонических произведений надо бы «постучать и по нотам» – начинать следует с простого. А потому продолжим наш путь.

Чтобы не принижать роль бюрократа, не будем говорить, что он погряз в бумажках. Нет, он работает с информацией (или, как хорошо звучало одно время в новостных программах, – «работает с документами»). Конечно, пока, увы, основной носитель информации – бумажка. Как с ними быть или не быть? Вот в чём вопрос.

Нет, нет и ещё раз нет. Не научное исследование информации, не теория. Для дальнейшего изложения ограничимся вполне обывательским и бытовым пониманием. Нам работать и жить надо, а не теории строить (хотя и нет ничего практичнее хорошей теории). Но сейчас мы с вами пользователи, а не учёные-теоретики. Мы, конечно, разложим виды информации (слова, цифры, картинки и прочее, что как-то изменяет наше знание) на «кучки», по «стопочкам» и рассмотрим каждую в отдельности. Но для начала пара общих замечаний.

Поддержание порядка в делах требует времени и усилий. Банально, но в доме надо убирать, а иначе зарастёшь грязью. Вещи надо раскладывать по полочкам, а иначе поиски рубашки превращаются в кошмар. Поэтому, работая с информацией, нужно держать в голове простую мысль – как только бумажка, слово устное, мысль и т.п. к вам попала, подумайте, куда вы *это* денете, как и где будете хранить, и искать потом.

Время, драгоценное время вашей жизни. Неужели вам не жаль тратить его, переписывая телефоны из старой книжки в новую, рукописные заметки в компьютер? Информацию нужно фиксировать только один раз, а потом лишь обрабатывать и хранить её (или выбрасывать).

Так с какими видами информации мы сталкиваемся, как удобнее её использовать, хранить и передавать?

## Виды информации

1. «Вначале было слово». Речь устная и письменная. Что может быть более привычным и повседневным? Разговоры, переговоры. Письма и записочки. Итак, *речь письменная и устная*.

2. Современный мир немыслим без цифр. И в работе постоянно требуются *цифровые данные, таблицы, графики*.

3. Но и это не всё. Многообразие графических изображений. Планы, рисунки, фотографии. Элементарная схема проезда к нужному месту – уже *графическая информация*.

4. *Видео-информация* перестала быть достоянием профессионалов от кино. Теперь она встречается и в быту, и на работе и легко монтируется при помощи компьютера.

Мощь современной техники позволяет легко совмещать разные виды этой информации для одновременного использования (видеоконференции, презентации, электронная почта с картинками и клипами и т.д. и т.п.).

## Информация. Как представлять

*Начальник говорит подчинённому:*

- Документ мне понравился, но надо упростить, чтобы любому идиоту было понятно.
- Какие именно места Вам непонятны?

### *Текст*

«Нам не дано предугадать, как слово наше отзовется...». Но именно поэтому необходимо постоянно думать об этом. Именно поэтому целый раздел настоящей книги автор посвящает тому, как писать и читать письма. Именно поэтому вкрапливает в этот текст цитаты и анекдоты. **Удачное слово – зацепка для памяти**, на него накидывается петелька ниточки воспоминаний и ассоциаций. Глядишь – что-то в памяти и осталось<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> «Менеджер располагает особым инструментом – информацией. Он не «манипулирует» людьми; он мотивирует, направляет и организует людей, чтобы они более эффективно выполняли свою собственную работу. Его инструментом – единственным инструментом, с помощью которого он работает, – является написанное или произнесённое слово или цифра. И какой бы ни была сфера деятельности менеджера – производство, бухгалтерия или сбыт, – эффективность его работы зависит от его способности слушать и читать, от способности говорить и излагать свои мысли на бумаге. Одно из важнейших умений менеджера – умение доносить свои мысли и идеи до других людей, а также умение понимать других людей». «Менеджеры должны прежде всего досконально изучить свой родной язык, чтобы понимать точное значение каждого его слова и выражения. Возможно, самое важное заключается в том, что они должны научиться ценить родной язык как настоящее богатство, бесценный дар, унаследованный ими от своих предков». (Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2003.)

## *Структурированный текст*

Это что ещё за штука? Так вот он перед вами. Это ещё один способ выделить суть и донести её до читателя. Всё, что вы прочитали выше, можно было бы излагать и сплошным текстом, без нумерации и выделений. Но ведь абзацы и главы придуманы для отделения законченных мыслей и разделов от остальной части текста. Мы просто движемся дальше и отмечаем главные слова, которые, по сути, создают конспект-оглавление. Выхватываем из текста выводы и наиболее существенные моменты. А есть ещё способ вынесения основных мыслей в виде своего рода резюме в начале или в конце главы. Вспомните, как вы знакомитесь с новой книгой. Смотрите аннотацию, оглавление, пробегаете предисловие. Так и с письменной речью. Если в тексте взгляду не на чем остановиться, он и не остановится – пролетит мимо. А на чём он должен остановиться? Вы, конечно, удивитесь – **останавливаться нужно на главном.**

Бросьте взгляд вокруг. Всюду нас встречают объявления. Крупными буквами: **ОБЪЯВЛЕНИЕ!** Или: **ВНИМАНИЕ!** И далее мелким, а то и крупным шрифтом: «Уважаемые граждане!..» Мы так привыкаем к этому, что уже не обращаем внимания, которого от нас так добиваются. А давайте задумаемся вместе. Насколько разумно такое оформление объявления? Разве не очевидно, что висящий на стене листок и является объявлением, информацией для всеобщего обозрения, внимания. Зачем это писать, да ещё самыми крупными буквами? Мелочь, но это до тех пор, пока мы не начинаем искать нужную нам информацию. И тогда «продирание» сквозь многочисленные **ОБЪЯВЛЕНИЯ** начинает раздражать. А ведь именно **главное слово и должно быть наиболее броским в тексте.** Учитесь у рекламщиков. И, кроме того, **главное слово должно быть ещё и понятным.**

Приведу пример из собственного опыта. В организации, занимающейся регистрацией прав на недвижимость, в объявлении указано крупно: «выписки из ЕГРП». Молодцы! Но у них написано для себя. Это они, кто писал, знают, что ЕГРП – это Единый Государственный Реестр

Прав. А обычный человек приходит за справкой о своей квартире (при этом он не очень-то и представляет что это за справка, ему сказали: «Иди – там дадут»). Так что для него, что ЕГРП, что ЁПРСТ – всё едино.

**Выделяя самое существенное в тексте, мы помогаем читателю быстро ухватить его суть. Главные идеи образуют структуру – скелет текста, который мы выделяем.**

## Таблица

Но ведь можно пойти и дальше по пути выделения и подчёркивания структуры. И одним из инструментов для этого является таблица.

### Таблица – форма представления информации о формах представления информации

Таблица 1

Виды информации		Форма представления	Комментарии
Слова	Устная речь	Разговор	<i>Если «ни о чём», очень затратно по времени. Если по делу – максимально эффективно. Но стоит и записать содержание</i>
		Совещание	<i>«Богатство человеческого общения» стоит подготовки</i>
		Аудиозапись	<i>Экономит время на запись, но тратит его на расшифровку</i>
	Письменная речь	Текст	<i>Письма – как писать и как читать, обсудим отдельно далее</i>
		Структурированный текст	<i>Позволяет лучше выделить и донести главное</i>
		Таблицы	<i>Удобны для представления больших объёмов однородной информации, для прослеживания и выявления закономерностей, для представления «выжимки»</i>

Цифры	Цифры в выступлении, тексте	<i>В тексте воспринимаются плохо, особенно на слух. Если только одна «яркая» круглая цифра</i>
	Таблицы	<i>Удобны для представления больших объёмов однородной информации</i>
	Графики	<i>Более наглядный способ представления зависимостей величин друг от друга</i>
Графика	Графики, диаграммы	Выбирайте подходящий вид
	Схемы, планы, карты	Один план заменит полчаса объяснений («... налево, направо, не доходя упрёшься...»)
	Структуры	Например, структура организации
	Процессы	Возможность графически изобразить изменение во времени, например, пошагово. Далее – видео
Видео	Простейшая анимация (в презентациях)	Остановись мгновение, ты прекрасно. Но жизнь – движение. И с этим нельзя не считаться при представлении информации
	Видеоролики	Уже технически не проблема
Комбинации	Доклады с текстами, музыкой и видео, почти со звуковыми вложениями, MMS и пр.	<i>Много элементов – много комбинаций. Богатство выбора, простор для фантазии</i>

Что же это перед нами? Да обычная раскладка информации. В каждую клеточку – кусочек информации. Скажите баловство? Ну, в целом, конечно. Но ведь и Менделеев «просто» разложил по клеточкам известные химические элементы. И не только ясность в умах наступила, но и появился мощнейший инструмент, в том числе для поиска новых элементов. **Привнесение порядка – это привнесение нового качества.** Вспомните из школьного курса зоологии историю про классификацию

в животном мире. И тут же сделаем оговорку. Польза от классификации, раскладки будет лишь в том случае, если за основу вы будете брать существенные признаки. Ну, например, вышеприведённую таблицу можно перерисовать, взяв за основу расположение строк по первой букве слова в строке и строго по алфавиту. И что мы получим? Хаос, сумбур да и только.

Уговорил я вас, дорогой читатель? Убедил? Какое заключение напрашивается? Быстро вперёд? Да! Но только надо вовремя остановиться. Десятки строк и столбцов так же плохо воспринимаются, как и десятки страниц мелкого текста. Вывод? Надеюсь, что его банальность уже вызывает у вас отвращение: **включать в таблицу самое основное и выделять в ней самое главное.** Ну, например, если вы перечисляете статьи расходов, то имеет смысл выделить итог, итоговые цифры и сами строки, и столбцы, где они записаны.

Таблица 2

Расходы	2000	2001	2002	<b>Всего за 2000–2002</b>
В никуда	1	1	1	<b>3</b>
В пустоту	2	1	0	<b>3</b>
В трубу	1	0	1	<b>2</b>
На ветер	1	2	3	<b>6</b>
Итого	5	4	5	<b>14</b>

Посмотрев на эту модельную таблицу, вы увидите всё или только применённую часть «подчёркивания». Попутно обращаю ваше внимание на то, что сумма в правом нижнем углу получается либо суммированием чисел в нижней строке, либо чисел в крайней правой строке. Это дополнительное средство контроля, которое вы получаете как бесплатное приложение к используемой табличной (матричной) форме.

Но и это ещё не всё. Разве не напрашивается желание провести сравнение? Узнать, например, долю средств

улетающих «в трубу» в общей сумме расходов. И таблица (особенно электронная таблица) даёт вам такую возможность. Добавление в таблицу колонок и пара формул позволяют увидеть интересующий вас результат.

Таблица 3

Расходы	2000	Доля	2001	Доля	2002	Доля	Всего за 2000-2002	Доля
В никуда	1	20%	1	25%	1	20%	3	21%
В пустоту	2	40%	1	25%	0	0%	3	21%
В трубу	1	20%	0	0%	1	20%	2	14%
На ветер	1	20%	2	50%	3	60%	6	42%
<b>Итого</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Далее вы можете захотеть использовать закрашивание ячеек. Просится и добавление доходов. И график захочется построить и т.д., и т.п. Нет пределов совершенству. Но позволю себе дать вам совет. Как только вы поняли, что можете эффективно донести главную идею, остановитесь. Вы не таблицу Менделеева создаёте, а просто нечто рассказываете. Чтобы убедить вас в правильности своего совета, сам же ему и последую. Достаточно рассуждать о таблицах.

## Цифры

*Часто говорят, что цифры управляют миром; нет сомнения в том, по крайней мере, что цифры показывают, как он управляется.*

В.Гёте

А посему как вы представите цифры, такое впечатление об управлении миром и сложится.

Конечно, у многих из нас имеется весьма уважительное, и даже трепетное отношение к цифрам. И, в частности, оно проистекает оттого, что, именно в них выражаются такие важные для каждого из нас вещи, как доходы, зарплаты, цены, да и возраст наш. Если вы бухгалтер, то понятно почему вы указываете суммы до копейки. Но если вам нужно объяснить логику и масштабы проблемы, то многозначные цифры только мешают. Ведь число из пяти-шести знаков воспринимается уже с напряжением. А смысла эти знаки не добавляют. Ну, представьте себе – зачем человеку знать бюджет страны с точностью до копейки, тем более, что всё равно будет не так? (*«Всё сходится кроме баланса».*)

«Лимон» – штука из штук. Бросьте взгляд на следующее число: 100000000. Сколько это? Смогли, не считая нулей, сразу уловить?

Таблица 4

Способ написания числа	Комментарий
100000000	Вроде и просто, но воспринимается плохо
100 000 000	Наличие пробелов позволяет быстрее «сосчитать» нули, но всё равно от нулей в глазах пестрит. Да и пробел вещь ненадежная для визуального восприятия
100.000.000	Заменили пробелы на точки. Но что разделяет точка? То ли разряды, то ли отделяет целую часть числа от дробной? Возможна путаница. Да и всё равно считать нули как-то не тянет
100 миллионов	Уже и не совсем цифры. А когда речь пойдет о миллионах миллиардов?
100 «лимонов»	Жаргон. Вряд ли это деловой стиль
$10^8$	Коротко, удобно для восприятия, легко записать любое сколь угодно большое число. Но научнообразно

$1 \text{ м} \neq 100 \text{ см}$ . Этим неравенством меня поразили ещё в институте. Но если вдуматься, то не так уж оно и парадоксально. Ведь в жизни все величины указываются

приближенно. И даже вроде бы точные значения подчас округляются. Поэтому 1 метр – это и 99 см и 101 см. А 100 см – это уж никак не 101 см.

А если расстояние до Солнца указать с точностью до сантиметра? Есть ли в такой точности смысл? Само расстояние меняется при движении Земли. Размеры этих объектов будут существенно больше сантиметра. Поэтому и указывают в энциклопедиях среднее расстояние до Солнца: 149,6 млн км. Мы очень привыкли к метрической системе с её метрами. Поэтому приведённая цифра нам представляется вполне нормальной на вид.

Но что такое измерение? Сравнение с неким эталоном меры, в данном случае – с эталоном длины. В свое время сам человек был мерой всего (и длина измерялась локтями да футами). Так чем же диктуется выбор меры? Самой задачей. Правильно выбранная единица измерения отражает наиболее характерные величины в рассматриваемой задаче. И тогда все величины, выраженные в этой мере и записанные как числа, не будут представляться слишком большими или слишком маленькими. Так, возвращаясь к Солнцу, напомним, что существует *астрономическая единица* длины (а.е.) – единица расстояний в астрономии, равная среднему расстоянию Земли от Солнца. 1 а.е.~149,6 млн км. И в этих масштабах астрономические величины (по меркам Солнечной системы) будут выражаться совсем небольшими числами. Если же перейти к другим межзвёздным масштабам лучше использовать «световой год». И тогда огромная астрономическая единица превратится в «жалкие» восемь световых минут.

К чему сие космическое путешествие? Для простого вывода: **если Вы хотите поразить кого-то цифрами, используйте малую единицу измерения** (батон хлеба в миллиграммах выглядит весьма внушительно, а Удав в известном мультфильме «в Попугаях гораздо длиннее»). **Если же Вы хотите добиться ясности и наглядности, то применяйте подходящую меру.**

Не бывает скорости 100 км. В одном произведении мне попалось забавное определение внешнего культурного лоска. Про одного (нехорошего) молодого человека было сказано, что в отличие от многих он умел склонять

числительные. Редкое искусство, утерянное ещё где-то в прошлом веке. И если с тысячелетием Казани мы справляемся легко, то восьмисотпятидесятилетие Москвы уже вызывает затруднение (даже при проверке правописания с помощью MS Word).

Ещё один элемент «числовой культуры». Величины, которыми мы часто оперируем на словах, характеризуются ещё и размерностью. Часто можно услышать выражение: «На скорости более ста километров». Так вот этого не может быть никогда. Не потому, что скорость большая, а потому, что километр – единица длины, а не скорости. Не буду морочить читателю голову замечаниями, что и вес в килограммах не измеряется. Вес – сила, а килограмм – единица измерения массы.

Расчёты и прикидки. Слово «точный», как правило, несёт в себе положительный заряд. Это хорошо, но не всегда. Иногда абсолютная точность просто не нужна. Одно дело провести экономические расчёты по проекту, другое дело примерно «прикинуть», т.е. приблизительно посчитать. В этом случае точные цифры не просто не нужны, а даже вредны. Поскольку вы проводите расчёты с числами, в которых много значащих цифр, это требует времени, а то ещё и калькулятора. А для прикидки достаточно одной цифры и клочка бумажки.

Лукавая цифра. Вернёмся к мысли, с которой начинался этот раздел. Как вы цифры представите, таким мир и покажется. (Как говорил Марк Твен, существует три вида лжи: ложь, наглая ложь и статистика.) Поэтому стоит – и очень стоит – учитывать особенности восприятия цифр и чисел.

Если в результате вычислений или измерений у вас получается круглое число, то не удивляйтесь, если вам не поверят. (*«Круглые числа всегда лгут».* Сэмюэл Джонсон.) Но удерживать в памяти легче как раз круглые числа.

10 или 9,99. Сколь часто мы встречаемся с этим трюком в магазине. Разница между приведёнными цифрами – всего доли процента. Немного. Но психологически разница – десять и менее десяти – существенна.

Другой простой пример. У вас два счёта на сумму 100 рублей и 50 рублей наличными. Можно, конечно, не-

дооплатить каждый из счетов пропорционально (т.е. оплатить их наполовину). Результат – два непоплаченных счёта. Но можно один оплатить полностью, и при тех же затратах ситуация качественно меняется. Количество непоплаченных счетов резко (вдвое) уменьшается, и у вас остаётся всего-то один долг, который вы, разумеется, погасите незамедлительно. По сумме платежей – одно и то же. По счетам – в первом случае *всё* не оплачено, во втором оплачена половина. Легко догадаться, что подобная логика применима и ко всякого рода отчётам. Но в них применяются и другие трюки.

Например, большие валовые цифры. «На эти цели выделено сто миллионов долларов!» Много? Ну, если на цели одного человека, то, наверное, да. А если на всех в стране (в России, например), то получается меньше доллара на человека. Но зато как звучит...

Или, например, относительные цифры. По отношению к 1913 году нечто выросло в пять раз (а по отношению к прошлому году при этом могло и вдвое снизиться). Вообще темп изменения какого-то показателя может впечатлять. Особенно если при этом не указывать, какую долю от необходимого уровня данный показатель составляет. Ну, представьте себе, что вам требуется 100 «чего-то». Это «что-то» прирастает ежегодно аж на 10%. Разве это плохо? Но растёт оно с уровня единицы. Вот и прикиньте, сколько лет оно будет расти до нужного вам уровня. (*«Покуда травка подрастёт, лошадка с голоду помрёт».*)

А вот огромный рекламный плакат – скидка 50%, а то и больше. Ух, как нам повезло! Только и здесь происходит изящная подмена. Ведь вас интересует цена, а не размер скидки. Подчас продавец изначально закладывает большую цену и большую скидку. Окончательный результат на уровне среднерыночного, а то и выше. Но зато как завлекательно звучит!

Замечательный способ приводить одновременно и абсолютные, и относительные цифры. Например, объём производимой продукции давать в штуках, а стоимостные показатели описывать темпами их изменений. Понять при таком подходе, что происходит со стоимостью единицы

продукции по меньшей мере затруднительно. Но выглядит всё это весьма научнообразно.

Использование усреднённых показателей даже породило замечательное выражение: «средняя температура по больнице». «Средний уровень дороги» легко скрывает на ней все ухабы. А если средний уровень мал, смело говорите, что «в качестве примера можно привести следующее значение...». И приводите то, какое вам нужно. Вы же не говорите, что это справедливо для всех случаев, так просто – приводите пример... Надеюсь, что после прочтения вышеприведённого, смысл выражения «лукавая цифра» для вас вполне прояснился.

Вывод отсюда, как всегда, банален: **если вы хотите произвести впечатление – жонглируйте цифрами. Если хотите выявить существенное, то ищите соответствующий способ представления чисел.**

## *Рисунок*

*Лучше один раз увидеть,  
чем сто раз услышать.*

Проведите простенький эксперимент. Объясните дорогу куда-нибудь двумя способами – описанием («направо, налево, не доходя упрёшься») и с помощью схемы. Подозреваю, что второй способ покажется вам и более простым, и более наглядным.

Например, возьмём дорогу к дому. Хорошо если ваш дом стоит на широком и всем известном проспекте – тогда достаточно указать его адрес. А если формальный адрес вашего дома соответствует одной улице, сам дом находится во дворах и виден только с другой улицы? Думаю, что вы сами можете привести массу примеров такого рода. Автор, например, сталкивался с ситуацией, когда адрес приёмной по Печатникову переулку, но сам дом стоит в Колокольниковом переулке. Или: долго возил меня таксист по Нью-Йорку, наивно полагая, что 250-я улица находится между 249-й и 251-й. Да, как же!..

В рисунке заложен мощнейший потенциал. Давайте задумаемся над этим вместе. Ведь даже слово «наглядность»

(используется как синоним ясности, понятности) связано именно с визуальным восприятием. Слово «очевидность» – тоже. Вспомним, например, «очевидное» и «наглядное» доказательство теоремы Пифагора (см. рис. 4).

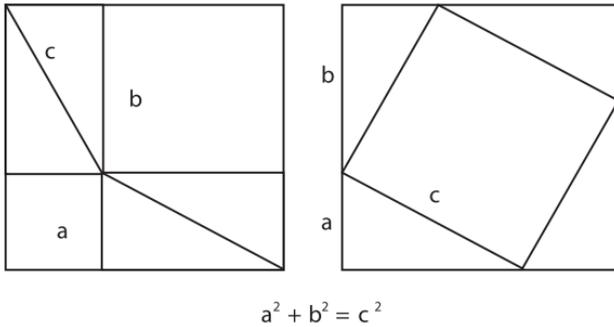


Рис. 4

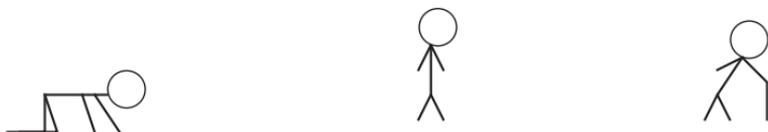
Из рисунка очевидно, что сумма площадей двух квадратов со сторонами  $a$  и  $b$  (катеты) соответственно равна площади квадрата со стороной  $c$  (гипотенуза). Что и требовалось доказать.

Широко распространены всевозможные карты, схемы, поэтажные планы и пр., и пр. Но существует и весьма значительный объём информации другого рода, которую описывать словами себе дороже. Ну, например, самые различные структуры: организационная структура компании и т.д. Кстати, и часть настоящих заметок может быть представлена в виде некой структурной схемы (см. рис. 5).



Рис. 5

Жизнь не акт, но процесс. Поэтому неудивительна потребность отражения этого акта. Рисунок позволяет и это. Вот иллюстрация к старой притче-загадке («Утром на четырёх, днём на двух и вечером на трёх»), которая демонстрирует наше движение по жизни (см. рис. 6).

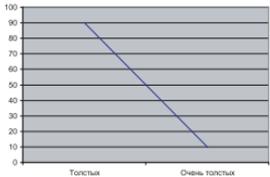
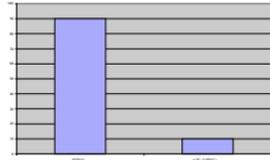
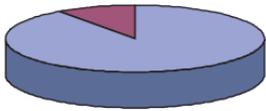


*Рис. 6*

Разумеется, есть люди, начинающие утро на двух ногах, которые, изрядно нагрузившись, к вечеру оказываются на четырёх. Но этот факт ни в коей мере не отрицает возможность графического отражения разных других процессов (далее уже надо снимать фильм).

Мы порассуждали с вами о цифрах и о том, как важно «хорошо» их представить. Так вот, график и есть естественный способ представления числовых данных. Поройтесь в Microsoft Office (например, в Microsoft Excel), и вы найдёте большой набор всевозможных шаблонов для создания графиков и диаграмм с соответствующими разъяснениями. Всё это уже заботливо заготовлено. Почему? Да потому что нужно для жизни. Не будем даже рассматривать их все, а отметим лишь три крупные группы и, в соответствии с ранее данными советами, всё сведём в таблицу. В качестве основы для «графического осмысления» возьмём известную шутку: «Только 10% мужчин любят толстых женщин, остальные любят очень толстых».

Таблица 5

График или диаграмма	Вид	Комментарий
Линии	 <p>The graph shows a coordinate system with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 10. The horizontal axis has two points: 'Толстый' and 'Очень толстый'. A blue line connects the point (Толстый, 85) to the point (Очень толстый, 15).</p>	<p>Вроде бы самый привычный вид, напоминающий ещё школьные графики функций. Проставил точки значений и соединил их линиями. Но подчас именно соединение и бессмысленно, так как создаёт некую ложную иллюзию «аппроксимации зависимости величин в промежутке между известными значениями». А ведь промежуточных значений может просто и не быть (например, Вы приведите численность населения городов). Вывод – удобно для графической демонстрации зависимости одной величины от другой (путь от времени и пр.) Внешне может быть излишне математично и наукообразно.</p>
Столбцы	 <p>The bar chart has a vertical axis from 0 to 100 in increments of 10. There are three blue bars. The first bar is at approximately 85, the second is at approximately 15, and the third is at approximately 5. The x-axis labels are partially visible as '8800', '10.000', and '15.000'.</p>	<p>Интуитивно более наглядно. Сам столбик зрительно ассоциируется с чем-то материальным. А если речь идёт о финансах, вполне можно использовать столбик из монет или из того, величину чего вы хотите проиллюстрировать.</p>
«Блины»	 <p>A 3D pie chart with a blue base and a small red slice. The red slice represents a small fraction of the total circle.</p>	<p>«Блины» хороши для представления относительных величин, долей и процентных отношений. Угол сектора соответствует доле от целого (полный круг).</p>

«Что по осям?» Этот вопрос часто может звучать во время выступления докладчика, если график нарисован недостаточно ясно и непонятно какие величины откладываются по осям «X» и «Y». Взгляните чуть выше. Приведённые графики в таблице совершенно невразумительны. По простой причине – на них не указаны названия

величин (в данном случае «доля влюблённых мужчин»). Догадаться, наверное, можно, но быть уверенным нельзя. Не ждите вопроса про оси, график должен не только украшать ваше изложение, но и делать его максимально ясным. И масштаб тоже.

Чуть раньше мы с вами уже обсудили важность выбора подходящей единицы измерения для удобного представления величин. Для графического представления вопрос масштаба – вопрос наглядности. Бессмысленно рисовать график зависимости пути от времени, если пройденный путь – метры, а время – минуты, и при этом единицы на графике – километры и часы. Иногда возникает необходимость одновременно отобразить на графике и очень малые (например,  $10^{-6}$ ), и очень большие величины ( $10^6$ ). Открою вам (и только вам) великую тайну – мы с вами не первые люди на Земле. Предыдущие поколения уже подумали за нас. Используйте логарифмический масштаб (отображайте не саму величину, а её логарифм). Позвольте мне обобщить эту мысль, возвысив её до очередной банальности. Решайте нужную вам задачу и **не изобретайте велосипед там, где это не нужно**. Экономьте своё время и не стесняйтесь использовать опыт предыдущих поколений. Собственно, именно пропаганде этой мысли и посвящены все мои заметки.

## *Презентация*

Конечно, ещё не исчезла магия кино. И возможность создать нечто подобное подручными средствами и манит, и увлекает. Подчас фильм является наиболее адекватным средством представления информации. Однако думается, что обсуждение этого вопроса в рамках данных заметок было бы уже слишком мощным вторжением в кинематографию или телевидение. Но жизнь – процесс и движение. Поэтому, разумеется, будет востребовано средство, позволяющее передавать и отражать это движение. Таким средством и является презентация – маленький фильм, созданный вами стандартными средствами на компьютере. Всё, что мы обсудили с вами ранее, может быть объединено и представлено в рамках презентации. Более

того, может быть добавлен и звук, и эффекты анимации. (Если так дело пойдет, то скоро компьютерные презентации начнут приятно пахнуть и дружески похлопывать вас по плечу.)

Подчас выступление докладчика сопровождается демонстрацией тех или иных картинок и графиков. Автор не стал бы торопиться называть этот видеоматериал презентацией. Это именно иллюстрации к тем или иным моментам доклада. Я предложил бы всё-таки понимать под презентацией комплексное, цельное, законченное представление той или иной информации по определённой теме. Разумеется, презентация может быть органично включена в выступление. Но она и сама по себе представляет законченную форму подачи материала.

Ко всем замечаниям по форме представления различных видов информации добавим именно соображения, связанные с движением. Если листочек с картинкой вы можете вертеть и рассматривать, то слайды презентации мелькают, как в калейдоскопе. Поэтому все надписи на слайдах должны быть легко читаемыми, картинки чёткими и без излишних деталей. Цель презентации – представить большой объём информации. Поэтому, как и при написании письма, здесь нужно задуматься о логике изложения, о структуре и форме подачи материала.

«Заботливый» Microsoft и в этом случае заготовил для нас изрядное число шаблонов презентаций. Но... Ноты ведь тоже используются всеми одни и те же, а вот музыка получается из одинаковых нот разная.

### *Иероглифы нашего времени – ☺<sup>1</sup>*

Иероглифы. Не без некоторого элемента высокомерия мы подчас поглядываем на эти значки с высот европейской культуры. Да и сами они становятся иногда символами архаичности и неоправданной сложности.

*«Но иероглифы в Китае – это не только символ древней культуры. Испокон веков они обеспечивали единство нации во времени и пространстве. Даже в начале*

---

<sup>1</sup> См. Приложение 1. Словарь смайликов (почерпнутый, естественно, из Интернета).

*XX столетия иероглифическая письменность позволяла всем образованным людям читать древние изречения Конфуция и сочинять стихи по средневековым образцам. Она же всегда связывала воедино множество китайских диалектов-языков. Их несхожесть настолько велика, что жители разных областей Среднего государства либо устно объяснялись друг с другом через “переводчиков”, либо “писали” на ладони иероглифы, читая их со своим диалектным произношением. Пример такого диалектного произношения – название города Гонконг. Два иероглифа, которыми записывается это название (“Ароматная гавань”), известны нам в южном чтении, распространённом в самом Гонконге и в соседней китайской провинции Гуандун. В стандартном же пекинском произношении Гонконг звучит как Сянган»<sup>1</sup>.*

Юмор ситуации заключается в том, что западная цивилизация всё активнее внедряет в нашу повседневность именно идеологию пиктограмм и идеограмм (пиктографическое письмо известно со времён неолита). Простейший пример – смайлики. А «окошки» Microsoft просто переполнены самыми разнообразными значками. Как и иероглифы в древнем Китае, эти «картинки» объединяют весь мир (даже если вам попадетя нерусифицированная программа, вы легко сможете сориентироваться в привычном пространстве символов Windows).

Но у этого явления есть и вторая сторона – увеличивающаяся скорость нашей жизни. Короче и яснее! – именно этой цели и достигает идеограмма. Если вы в своём телефоне или компьютере увидели значок конверта, то и слов уже не нужно: пляшите – сообщение (письмо) пришло.

Высказавшись «за» пиктограммы и идеограммы, скажу и «против». Наверное, приятно и полезно читать Конфуция на языке оригинала, но только с маленькой оговоркой – если вы знаете этот язык. Между тем современные иероглифы не всем известны, и не все их готовы принять. Поэтому не надо разговаривать по-китайски с теми, кто не говорит по-китайски.

---

<sup>1</sup> Завьялова О.И. <http://science.ng.ru/human/1999-10-20/hieroglyph.html>.

## *От романов к слоганам*

Творцы словесности формируют образы, которыми мы мыслим, оперируем в повседневности. Убыстряющийся ритм жизни приводит (увы!) к тому, что мы всё больше погружаемся в постоянный фон и шум рекламы. Слоганы вытесняют образы классической литературы и начинают восприниматься как образец для формулирования своих мыслей. С этим можно не соглашаться, но этого нельзя не учитывать. Выбор перед нами – или пытаться переучить весь мир, или создавать хорошие слоганы. Не думаю, что создание хорошего афоризма большой грех.

До сих пор я горжусь тем, что, занимаясь регистрацией прав на недвижимость, сформулировал следующую мысль: «Прав не тот, у кого больше прав, прав тот, у кого права зарегистрированы». Я озвучил эту формулировку на одной из пресс-конференций. И на следующий день уже прочитал её в «Московском комсомольце» без ссылки на автора. А ещё через пару дней та же формулировка прозвучала уже на конференции государственных регистраторов: «Как у нас говорят...» – и далее по тексту. И это хорошо. Хорошая фраза отрывается от своего автора. И я горжусь, когда слышу свои слова с присказкой «как у нас говорят». (Помните, Авессалом Владимирович Изнурёнков в «Двенадцати стульях» вопрошал: «Под чем я подпишусь? Под двумя строчками?!»)

В прошлом афоризм – проявление остроты ума. Сейчас – жестокая необходимость скорости восприятия, необходимость быстрого и концентрированного выражения мыслей. **Краткость, увы, уже не сестра таланта, а простой рабочий инструмент.**

## **Письма**

### *Как писать*

Письма – один из наиболее распространённых видов документов. Вы ли хотите добиться чего-либо от начальства, от вас ли добиваются чего-то, письмо – это и есть форма, в

которую ваше или чьё-то чужое желание облечено. И если вы намерены своей цели достичь, то уж постарайтесь.

**Обращение.** С чего начинается письмо? В подавляющем большинстве случаев – с обращения. Это ваши первые слова, с которыми вы подходите к человеку. И от них многое зависит. (*«Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи».* Дейл Карнеги.) Поэтому не называйте Ивана Ивановича Иваном Никифоровичем и уж тем более не ошибайтесь в женских именах (если не верите, то попробуйте начать знакомство с девушкой, назвав её чужим именем). Остерегайтесь необычных (например, несклоняемых) фамилий – именно здесь легко перепутать пол адресата. Есть масса иных мелочей или, точнее, как вам может показаться, вещей несущественных. Однако Наталья и Наталия – это разные имена. Или сокращения. Подчас они удобны для вас, но у адресата вызывают изжогу: «Мин-что-то-там... Как он посмел так назвать наше Министерство!..» А ещё хуже, если вы вообще напутали в названии организации.

Далее – название должности вашего адресата. Оно тоже требует точности.

«– Мама, кто такой Карл Маркс?

– Экономист.

– Как наш папа?

– Нет! Наш папа старший экономист».

Близкая мысль на ту же тему: «Государь и милостивый государь – это две большие разницы».

Это для вас начальник и руководитель – всё едино. Для вашего же адресата его должность и её название – это годы долгой и упорной работы, иногда это вершина, Эверест всей его жизни. А вы по неосторожности Эверест Эльбрусом обзовете. Тоже гора, да не та и не там – не успели обратиться к человеку, а уже всё испортили. Не сомневайтесь, при личной встрече этот самый начальник-руководитель демократично объяснит вам, что для него суть важнее названия должности, и даже вспомнит поговорку: «Хоть горшком назови, только в печку не ставь». Но подсознание на то и подсознание, чтобы вершить свою работу тихо и незаметно, особенно для вас. Вам это нужно?

Более того, если вы обращаетесь к вышестоящему по должности, неправильно эту самую должность указывая, вы даёте возможность руководящей голове сделать простое умозаключение: «Если автор письма не знает элементарных вещей – к кому он обращается! – то что от него можно ожидать по делу?!» И всё. По вашему письму, ещё и не прочитанному, уже принято решение: отказать.

**Структура.** Сказать или быть услышанным? Сколь часто мы подсознательно ставим себя на место Учителя и Мудреца, коему все обязаны внимать. И получаем соответствующий результат: «Что там бубнит этот умник?..» (Это относится и к автору данных строк, ежели он не сумел овладеть вашим вниманием.)

Если ваша задача выговориться – сказал и облегчил свою душу, – то слушатель для вас не всегда обязателен. В крайнем своём проявлении такая позиция отражена в поговорке «Мели Емеля, твоя неделя». Но если вы хотите быть услышанным, а тем более понятым, то давайте разберём одну старую мысль. Внешне она напоминает шутку, но мы поищем в ней долю истины:

- 1) оратор думает одно;
- 2) говорит другое;
- 3) а понимают третье.

Перед нами цепочка сбоев в понимании и изложении. И первый шаг для преодоления барьера 1–2 в старой банальности: «Кто ясно мыслит, тот ясно излагает». Но мы начнём с простейшего, а именно – с повторения элементарных вопросов: собственно, какова ваша цель? Что вы хотите сказать?

Вспомните процесс написания школьного сочинения и своего школьного учителя литературы. Сочинение начинается с плана. (От своего преподавателя автор слышал буквально следующее: «Без плана можно только бредить».) Стандартный школьный план сочинения:

1. Вступление;
2. Основная часть;
3. Заключение.

При всей его тривиальности такой план позволяет упорядочить мысли пишущего хотя бы в следующей последовательности: 1) ответ на вопрос «Зачем пишу?»;

2) суть вопроса; 3) выводы, просьбы, предложения. Или же, если вам несимпатичен «школьный» подход, обратитесь к «нешкольному» классику Дейлу Карнеги. Схема изложения вопроса в его интерпретации могла бы выглядеть так:

1. В чём суть проблемы?
2. Как возникла проблема?
3. Какие существуют способы решения?
4. Какой способ предлагаете вы?

Конечно, возможны и иные конструкции письма, но для начала важно, чтобы они были.

Следует, однако, принять во внимание – и мы этого ещё коснёмся, – что не только пишущие, но и читающие привыкли к тому, что главное располагается или в начале, или в конце письма. Соответственно, для экономии своего драгоценного времени многие адресаты середину текста просто опускают. Разве не стоит учесть это при написании письма?

**Просьба и варианты решения.** Будьте вежливы не только по форме, но и по сути. А именно – не заставляйте адресата думать за вас, догадываться о несказанном. Не самый деликатный способ общения, если вы вываливаете на читающего свои проблемы: мол, займись делом и найди решение моего вопроса. Оно, конечно, верно по существу (ведь вы именно этого и хотите – решения своей проблемы), но всё равно это раздражает адресата и не способствует ожидаемой вами положительной реакции. Самый крайний случай – когда автор письма даже не удосуживается сформулировать цель своего обращения. Для понимания реакции читателя на такого рода письмо можно вспомнить миниатюру М.Жванецкого: «Ну как вам объяснить мои чувства? Выпиваешь первую, вторую, третью, а там вода...».

**Вывод: чётко формулируйте свою цель и предлагайте (но деликатно, не поучая) возможные варианты действий.** Такой подход позволяет надеяться, что на вашем письме появится не безликая резолюция о дальнейшей проработке вопроса, а решение (например: «Согласен»).

**Краткость – сестра таланта.** Многие полагают, что подробное изложение гарантирует, что читающий полу-

чит полное представление о сути проблемы и обеспечит правильное решение. Помните: вы пишете не роман, а письмо. Вы хотите, чтобы его прочитали. А раз так, тогда и не пишите лишнего, того, что всё равно будет опущено или пропущено при чтении. Суть и только суть. Если же у вас возникла потребность изложить нечто очень подробно, то выделите это в отдельное приложение и сошлитесь на него в тексте. **Начальники не читают длинных писем**, а помощник-исполнитель сможет поработать и с приложением.

Иногда для наиболее полного описания и представления всех необходимых элементов, которые могли бы оказать существенное влияние на анализ и детальное рассмотрение проблемы, используются достаточно сложные грамматические конструкции, что приводит к возможности неполного восприятия аргументации пишущего, который при этом, разумеется, имеет цель представить наиболее аргументированное изложение не только фактов, но и позиции, и вытекающих из них предложений, которые, в свою очередь, базируются на моментах, указанных выше, и нижеприведённых аспектах доказательств соответствующей точки зрения.

Прочитали эту галиматью? Подчас таким наукообразием и гладким словосложением заполняют целые страницы текста. А суть даже этой, ещё не самой зубодробильной, фразы проста: хочешь, чтобы тебя поняли, – пиши коротко и ясно.

Длинные (в абзац!) фразы, многочисленные причастные и деепричастные обороты, множество запятых, «что», «чтобы» и «который», повторение слов («масло масляное») – вот он, неполный набор средств, позволяющий сделать даже короткое письмо совершенно неудобочитаемым.

Проследите за собой. Прочтите хоть какой-нибудь закон о внесении изменений в предыдущий закон. Лишь одно название такого документа займет несколько строчек. А если оно в тексте повторится несколько раз? Желание пропустить эти строчки возникает подсознательно, а с ним появляется и опасность, что будут пропущены целые абзацы, мысли, просьбы в вашем письме. Вы к этому стремитесь?

**Письма по Талейрану.** Разумеется, бывают случаи, когда используются идея Ш.Талейрана, что «язык дан нам для сокрытия мыслей», и его же утверждение: «Если вы способны ясно выражать свои мысли, вам нечего делать в политике». Но в этом случае при написании письма ваша цель противоположна обычной: ваша задача написать так, чтобы вас не поняли. А потом, например, когда нечто случится, вы будете бить кулаком себя в грудь – мол, предупредил и сигнализировал. Вот в этом случае длинное цитирование, использование канцелярита («милостивый государь сим повелеть соизволил»), полное указание всех названий, формулировки типа «с одной стороны, нельзя не признать, с другой стороны, нельзя не заметить», наукообразная лексика (не «однородный», а «гомогенный») – всё это гарантирует засыпание адресата и толкает его к наложению резолюции: «Ознакомлен». Ведь по виду перед ним очередная канцелярская муть, которую аппарат плодит постоянно.

**Не читайте лекций** (особенно начальству). Глубоко понятна проблема пишущего – с чего начать? В голову лезут многочисленные мысли: обозначить актуальность и важность проблемы, потом указать её многочисленные взаимосвязи с другими аспектами, после чего перейти к раскрытию основных моментов... Остановитесь! Тот, кому вы пишете, как правило специализируется в этой области (а иначе зачем ему писать?). Чтение лекции специалисту должно быть оправдано очень серьёзными причинами. Проще говоря, практически всегда оно ничем не оправдано. Если же требуется долго погружать читателя в суть проблемы, то это уже лекция, а не письмо. А мы обсуждаем именно письмо, как форму донесения своих мыслей и чаяний.

**Оформление.** Принимают по одежке. Пока этого правила никто не отменял. Мятая бумага, неразборчивый шрифт, опечатки, перекошенный на странице текст – всё это элементы «одежки» письма. Если вы не хотите создать у адресата впечатление, что измученный жизнью бомж озаботился вопросами, поставленными в письме, то избегайте использования перечисленных «украшений».

Компьютеры создают большой простор для самого разнообразного оформления текста. Только задумайтесь: нужен ли вам какой-нибудь игривый курсив? Что о вас подумают, ещё и не прочитав ваше письмо? А как заманчиво уместить всё на одном листе! Стандартный редактор вашего ПК может и это. Только большие начальники обычно тратят годы, чтобы достичь степеней известных, и зрение их при этом не всегда улучшается. Так что подумайте, что лучше – пожертвовать экономией бумаги или отношением к ней вашего читателя.

Есть ещё и возможности выделения частей текста: подчёркивание, использование **жирного шрифта**. Можно использовать и их. Лишь бы ваше письмо в результате не стало напоминать абстрактное произведение искусства.

**Цена запятой.** (Помните детскую сказку про «казнить нельзя помиловать»?) Если кто-то – например, ваш начальник – не хочет подписывать подготовленный текст, то его простейшая отговорка: мол, нельзя так подписывать, здесь ошибки и не хватает запятой. Но есть и противоположная житейская мудрость. Совет пишущему диссертацию: пропусти пару запятых, чтобы дать возможность научному руководителю что-нибудь исправить и указать на недостатки. А как использовать эти противонаправленные житейские мудрости? Вот в этом и заключается искусство жизни.

**Компьютер** – изобретение для ленивых, но думать надо самому. Облегчая нашу жизнь, компьютер расставляет и ловушки. Как удобно использовать заготовки из старых писем (всё отформатировано, и обращение уже написано, и подпись есть)! Но так же легко и напутать в обращении, а то и пропустить какую-нибудь глупость, закравшуюся в новое письмо из остатков старья.

Мы настолько привыкаем, что компьютер умеет делать всё за нас, что, например, не задумываемся об орфографии. «Согласованно» и «согласовано» – это разные слова. Увидит ли это ваша программа-редактор при проверке правописания<sup>1</sup>?

<sup>1</sup> Кстати о доверии к компьютерной грамотности. Развлекитесь сами, проверьте: напишите в своём вордовском редакторе слова «Интернет» или «сайт» (именно это я и проделал на своём ПК). Word – творение Microsoft – не знает этих слов на русском языке! Так что можете сами определиться, на кого можно полагаться, а на кого нет.

**Не читатель, а писатель.** Завершили работу над письмом? Позвольте дать вам простой совет. Чуть погодя прочтите свой текст. вы сами поняли, что хотели сказать? Попробуйте прочитать своё письмо чужими глазами. Не уподобляйтесь герою анекдота, который на экзамене по литературе заявил, что он не читатель, а писатель.

Если после прочтения вам что-то не понравилось – правьте. И правьте безжалостно. Не стоит добавлениями пытаться улучшить плохой текст – подкрашиванием не отремонтировать кривые стены. Многие относятся к своим писаниям, как к родным детям, и боятся их трогать. «Дети, конечно, цветы нашей жизни, но не давайте им распускаться». Так же и с текстом. **Вы – автор, не позволяйте словам произвольно расползаться по странице.**

### *Как читать*

Как обращается гражданин к слугам народа (бюрократам)? Конечно, посредством писем. Читающий обычно преследует две несколько взаимоисключающие цели: 1) прочитать письмо быстрее – ведь у него есть ещё куча других бумаг, дел и звонков; 2) разобраться в сути документа, на что требуется время.

Чтение письма – процесс, обратный его написанию. Зная, как пишутся письма, легко понять, как их читать. Суть, как правило, сосредоточена в начале или в конце письма. А посему неудивительно, что за долгие годы у читателя вырабатывается привычка опускать при чтении середину.

Так же, как при написании нужно обращать внимание на структуру и оформление письма, при чтении имеет смысл поинтересоваться этими же мелочами. Обращение, бумага, подпись, язык письма подчас скажут о вашем «собеседнике» гораздо больше, чем его слова в тексте. А это немаловажно, ведь формальное содержание письма может существенно расходиться с реальной целью его написания.

Приведу пример из собственной практики. В почте учреждения юстиции стали периодически появляться письма, подробно критикующие различные стороны ра-

боты этого учреждения. Само по себе это даже хорошо и полезно, но чем вызвано такое настойчивое внимание? Исполнитель, каждый раз со ссылками на нормативные документы, разъяснял позицию организации, но письма не прекращались. Тогда мне пришлось пристальнее поинтересоваться, с кем же мы переписываемся. Выяснилось, что речь идёт действительно о весьма грамотном человеке и, что весьма существенно, бывшем судье. А с судьёй не спорят! Поэтому в последнем письме мы просто поблагодарили его за внимание и критические замечания в наш адрес. На том эта переписка и прекратилась.

Мне эта история кажется поучительной. Следует разобратся, что является истинной побудительной причиной для написания письма. Письмо – это следствие. Нужно найти причину и заниматься именно ею, а не внешними проявлениями. Надо решать реальную проблему, а не просто отписываться.

*«В контракте бойся не крупного шрифта, а самого мелкого»* (американская мудрость<sup>1</sup>). Не только вы овладели искусством выделять или прятать важное в своих письмах, но и пишущий вам мог овладеть мастерством скрывать свои мысли. А если перед вами письмо а ля Талейран? Если от вас хотят нечто спрятать, то самое главное может оказаться на девятой странице толстого приложения.

Тяжек труд бюрократа! Всё читать невозможно, а не читать опасно. Вот и выкручивайся как можешь.

## Резолюции

Если письма широко распространены, то резолюции – это литературный жанр для узкого круга приобщённых к бюрократии, тайный язык управленцев. По форме, конечно, резолюция – миниатюра, несколько слов, выражающих не только волю, основные этапы и поставленную задачу, но подчас и настроение руководителя. Как и всякое произведение, резолюция несёт на себе неповторимый отпечаток его личности. Ведь даже согласие можно выразить по-разному: «Согласен» (он лично согласен), «Согласовано»

<sup>1</sup> Дущенко В.К. Книга практической мудрости, или Как перехитрить Закон Подлости: Афоризмы. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000.

(С кем? С высшими инстанциями?), «Утверждаю», «Для исполнения», «Действуйте», «Решите», «Для решения»... Даже если одна и та же формулировка кочует из документа в документ, то и за этим можно увидеть определённые черты руководителя: или приверженность к устоявшимся традициям документооборота, или осторожность в формулировках, налаженность работы аппарата, где каждый и так знает свой манёвр, а может – и отсутствие фантазии.

Конечно, такой уникальный жанр словесности как резолюция не мог не найти своего отражения в литературе. Перелистайте XIX главу «Универсальный штампель» в бессмертном романе И.Ильфа и Е.Петрова «Золотой телёнок». Там вы найдёте классические формулировки «Согласен» и «Не возражаю» и посмеётесь над полыхаевской универсальной резолюцией. Всё это очень забавно, но и есть над чем задуматься. Сцена, когда факсимиле с резолюцией проставляет секретарша шефа, показывает, что подготовка решения (текст факсимиле) и принятие (простановка штампа) разделены. Это резко увеличивает роль аппарата. Начальники лишь принимают решения, но готовит-то их аппарат. Можно буквально сказать, что миром правят секретари и помощники. Именно это и показано в упомянутой сцене романа, где даже окончательное решение перешло к секретарше. Над этой же проблемой заставляет задуматься и статья А.Я.Лифшица «Режим ручного управления»<sup>1</sup>. Автор резонно обращает внимание на то, например, что в формулировке «Решить» не указывается, *как* решить (и на массу иных бюрократических нюансов). Как и в письмах, подчас важно не только то, что написано, но и то, что не написано («По Вашему вопросу принято положительное решение – отказать»).

Для анализа могу привести не менее гуттаперчевый, чем в «Золотом телёнке», пример резолюции: «Для решения в установленном порядке». Здесь можно посмеяться буквально над каждым словом. «Для решения» – а что можно направить для *нерешения*? «В порядке» – ну не в беспорядке же! «В установленном порядке» – ну и хороши же вы будете, если прикажете действовать против

---

<sup>1</sup> Лифшиц А.Я. Режим ручного управления // Известия. 2004. 15 декабря. № 233.

установленного порядка. Кстати, а кем установленного? Но, при всей забавности, эта формулировка не так уж и абсурдна. Действия бюрократа крайне регламентированы (изданы огромные тома с названием «Регламент»). А там уж прописано, кому и в какие сроки отвечать, как оформлять письмо, к кому и как обращаться, существуют принятые шаблоны писем и обращений, и даже сложился определённый бюрократический этикет. Так что эта резолюция действительно санкционирует действия именно в установленном и детально прописанном порядке. Но, тем не менее, руководитель читает почту и при необходимости дополняет или изменяет подготовленный гуттаперчевый вариант резолюции.

### ***Как читать***

В силу своей краткости резолюция, разумеется, представляет определённую трудность и для чтения, и для понимания. Опускаю уже отмеченный выше момент – важно и то, что не сказано. В резолюции важно каждое слово. Она не подлежит перетолкованию. Указан срок – значит, именно к этому сроку и должен быть доклад. Написано «Подготовить проект документа» – значит, должен быть проект документа, а не изложение идей о возможных подходах к обсуждению проблемы. Если руководитель хочет знать ваше мнение, он так и напишет в резолюции: «Ваше мнение?», «Прошу внести предложения» и т.п. При этом довольно распространена «болезнь», когда исполнитель воспринимает резолюцию как некий набор мыслей, которые он дополняет своими, и в конечном итоге результат оказывается весьма далёк от поставленной руководителем цели.

В резолюции может быть важен даже простой значок (восклицательный или вопросительный знак, подчеркивание). И если уж руководитель не воспользовался проектом, заготовленным аппаратом, а начертил нечто собственноручно, то стоит приглядеться к этому повнимательнее.

Рукописные резолюции не на специальном бланке («шилдьике»), а непосредственно на тексте письма – ещё один повод к внимательности и осторожности. Это может

означать, что резолюция появилась на письме во время личной беседы. Вы не присутствовали на ней, но если посетитель прорвался через кордоны секретарш и помощников к начальству, получил заветную резолюцию, то, наверное, это указание на особый случай. Берегись, бюрократ!

### ***Как писать***

Усложнение приводит к специализации и выделению соответствующей специализированной функции. Так и написание резолюции отделилось от её подписания. Резолюции пишет аппарат, и в том его сила. Но и при этом нужно соблюдать определённую тактичность. Ведь резолюцию подписывает руководитель, это его резолюция, и он несёт ответственность за это решение. Поэтому проект резолюции должен предлагать возможные варианты решения руководителю (возможны и разные резолюции на выбор). Проекты должны учитывать и особенности стиля руководителя, в том числе – в формулировках. Некоторые формулировки могут принадлежать только самому руководителю. Например: «Доложите лично», «Прошу обсудить» и т.п. В целом написание проектов резолюций, при всей внешней рутинности этой работы, позволяет охватить взглядом работу всей организации и очень полезно для понимания работы аппарата.

### ***Как выполнять и отвечать***

Чисто подсознательно человек, давший поручение, ожидает только одного типа доклада: «Ваше поручение выполнено!» А то и совсем не ожидает: «Что?! Разве оно может быть не выполнено?!» Это и нужно учитывать при докладе. Так же, как в письме, – сказать или быть услышанным.

Позвольте для лучшего понимания вопроса привести здесь одну историю. Большой вельможа, возвращаясь с охоты, заехал в деревню, где жители занимались окраской тканей. Он подъехал к одному из них, который, окуная в чан с кипящей жидкостью белое полотно, затем получал ткань дивного синего цвета. Вельможа сидел на белой лошади. Ехидничая, он спросил, можно ли её окрасить в

такой же цвет. «Конечно, – отвечал мастер. – Если она выдержит погружение в чан».

Смешно. Но обратите внимание – на начальственный вопрос последовал утвердительный ответ, который только потом дополнился некоторыми мелкими, но существенными уточнениями. Однако **вначале было слово, и это слово было «да»**. Ответ должен быть правдив, но не грех подумать и о форме ответа.

Это касается и случая, когда вы видите возможные негативные результаты прямого выполнения поручения. Поручение (резолуция) должно быть выполнено, но вы обязаны предупредить начальника о всех отрицательных последствиях. Однако окончательное решение остаётся за руководителем.

Доклад о выполнении должен содержать ответы на *все* поставленные в резолюции вопросы. Так же, как и при написании писем, здесь можно предложить определённую схему ответа: выполнено, не выполнено; если нет, то почему, и что сделано, чтобы обеспечить выполнение; если возникли дополнительные проблемы, то какие, как вы их решили, и что нужно сделать для их решения. При этом имеет смысл учесть, что поручение было дано руководителем вам. А поэтому не стоит под благовидным предлогом возвращать его обратно для исполнения самому руководителю.

## Информация. Как хранить

Постоянно растущий архив и залежи бумажек на столе и на полках или масса файлов в компьютере. Как было бы славно, если бы заранее заготовить полочки и папочки для всех возможных наших дел. Да ещё чтобы сказать кому-нибудь: «А поставь-ка это на место (и он сам разбирается куда)». А потом: «А подай-ка мне вот то самое, что мне сейчас нужно»... Но вдумайтесь! Легко ли заранее предусмотреть все возможности, да ещё на будущее? Да и размер этих полочек... Не говорю уж о проблеме поиска («А подай-ка...»). Вспомните про первоначальный хаос. Кто его упорядочил? Кому под силу такая задача?

*«Хирург, архитектор и политик поспорили, чья профессия самая древняя.*

*– Ева была сделана из ребра Адама, а это хирургическая операция! – сказал хирург.*

*– Но ведь ещё до того Бог из хаоса сотворил мир! – сказал архитектор. – Это, естественно, дело архитектора.*

*– Не забудьте, – прервал их спор политик, – что кто-то сначала организовал хаос!»*

Думается, что этот анекдот – обычный пример мании величия политиков, которые ставят себя даже не на место Всевышнего, а вперёд него. Хаос не надо создавать, он возникает сам. А вот создание из него порядка действительно чудо, достойное Творца. Но обратите внимание, что процесс создания порядка идёт одновременно с присвоением имени, названия (нет названия – нет и порядка). Что есть название в широком смысле? Это однозначное соотнесение чего-то называемого с неким абстрактным набором символов, знаков, который и будет именем.

«Как вы яхту назовёте, так она и поплывёт», – говорилось в детской повести о приключениях капитана Врунгеля. Есть много утверждений о влиянии имени на судьбу. Не будем вдаваться в мистицизм, но вспомните свою школьную жизнь. У кого больше шансов быть вызванным к доске? У носителей гордых фамилий на букву «А» или у затерявшихся в середине алфавита? Так что, перефразируя детскую сказку, сделаем вывод: «Как вы папку назовёте, так она и сохранится».

Так где же взять это самое правильное имя? Мы привыкли, что имя даётся при рождении (регистрации). Поэтому и порядок важно вносить сразу по мере рождения (получения, формирования) объекта – носителя информации (письмо, файл, картинка и пр.). Надо сразу понимать, куда объект будет положен, и где он будет храниться, чтобы его можно было легко найти. Если бы можно было заранее знать и понимать всю структуру и объём информации, можно было бы сразу создать каталог и базу данных для хранения. Но часто структура выявляется и формируется по мере накопления информации, и заранее неясно, что будет важно, а что нет. Поэтому важна сама логика формирования массивов информации.

## *Алфавит – «зеркало жизни»<sup>1</sup>*

Вспомните процедуру заучивания алфавита. Наверное, вдолбили его в нас не зря. Способ хранения информации по алфавиту нам привычен: так располагается информация в телефонной книжке, энциклопедиях, словарях и пр. Очень и очень многое может быть упорядочено таким образом. Но не будем увлекаться и обольщаться. Алфавитный порядок имеет смысл, когда присутствует некое ключевое слово. Для телефонной книжки, например, это фамилия. Но если в списке много однофамильцев, то возникает проблема упорядочения их по какому-то другому признаку – например, по имени и т.д. Расположение по алфавиту не всегда удобно. Например, названия улиц в городе. Близость первых букв их названий не означает территориальную близость самих улиц. И подобный список скорее будет играть некую вспомогательную роль при поиске и обработке информации. Но даже плохой порядок лучше, чем никакой.

### *По мере поступления*

Объекты хранения также можно сортировать по мере их «рождения» или поступления. Мы с вами тоже имеем такую метку – дату рождения (метка эта не индивидуальна, поскольку нас в этом мире, увы, слишком много).

Входящий номер документа. Часто документы нумеруются в порядке поступления соответствующим увеличивающимся номером. Аналогичная ситуация, например, в системе государственной регистрации прав: если заявление поступило позже, его номер будет больше. Это интуитивно понятная система. Она неплохо соответствует внутренней логике поиска по принципу: «А когда ж это было?».

Но и здесь есть свои проблемы. Ведь к некоторым документам вы возвращаетесь неоднократно и в разное время. Если их «тупо» нумеровать, то получится, что документы, относящиеся к одной теме, объекту и пр., пойдут под совершенно разными номерами, а хранить их надо бы

<sup>1</sup> Ильф И., Петров Е. Двенадцать стульев. Гл. XI.

вместе. И тогда надо либо нарушать логику нумерации (учитывать тематику), либо использовать дополнительные каталоги, объединяющие разные номера по другому принципу – например, по теме. Эта проблема характерна для любой системы упорядочения по единственному признаку (в данном случае – порядок поступления).

### *По темам*

Чтобы долго не рассуждать по этому поводу, напомним про соответствующий каталог в библиотеке. Но и здесь есть проблемы. Мир быстро развивается, возникают новые разделы знаний. И когда новые разделы пытаются втиснуть в старые рубрики, это подчас выглядит и забавно, и неудобно.

### *По видам документов*

Автору не хотелось бы быть зачисленным в рекламные агенты Microsoft, но поройтесь в папке «Мои документы». Вы найдёте там заранее приготовленные папки: «Мои рисунки», «Моя музыка» и пр. Да вы и в жизни не храните бумаги попеременно с дисками. И если объектов хранения немного, то старый принцип «котлеты отдельно, мухи отдельно» позволит внести определённый порядок в ваш архив.

### *По категориям*

Этот принцип хранения близок к двум предыдущим (по темам и видам документов). Но в данном случае обсуждаются некие иные характеристики хранимых объектов. Для примера пороемся в подручных электронных устройствах – например, в мобильном телефоне. Вы увидите, что ваши контакты могут быть распределены по категориям: друзья, родные, коллеги по работе и пр. Аналогично ваши бумаги и файлы могут относиться и к «Увлечениям», и к «Работе».

### ***По ключевым словам***

Память наша избирательна. Что-то впечатывается в неё намертво, а что-то не запоминается, хоть убей. Стоит ли пренебрегать этими особенностями? Если вы хорошо помните автора вопроса, заданного вам, то нужно ли вам выбирать в качестве метки для данной единицы хранения время поступления вопроса? Что вы легче запоминаете, то и делайте той самой меткой, как бы «карточкой» в «каталоге» своей памяти и своего архива. При этом имеет смысл учесть, что у других людей могут быть и другие ключевые слова. И если вы им будете называть свои метки, то они могут просто вас не понять.

### ***В привязке к карте***

Привязку ко времени мы с вами уже обсудили, но мы живем не только во времени, но и в пространстве. Поэтому неудивительно, что значительный объём информации привязан по смыслу (или как-то иначе) к определённом месту в пространстве. Простейший пример – адреса. Не даром наш словарь повседневной жизни пополнился словом «кадастр». Этот самый кадастр содержит информацию о земельных участках, строениях на них, о налогах – и всё в привязке к земле-матушке. Существуют и кадастровые номера участков, и целая «наука» об их присвоении и изменении. Но для нас как пользователей здесь важнее осознать две вещи: 1) что такой способ наведения порядка в информации есть и достаточно подробно разработан; 2) что им можно и иногда нужно пользоваться.

Например, если вы много путешествуете, то ваши многочисленные фотографии можно хранить не только по дате съёмки, но и по месту одной. А современные компьютерные программы отнюдь не препятствуют тому, чтобы вы «кликаньем» по карте вызывали нужную вам информацию, вами же соответствующим образом к карте и привязанную.

## ***Если нельзя расположить по алфавиту – нужно пронумеровать***

Если нумерация просто идёт в порядке возрастания, то, как бесплатное приложение мы получаем и числовое выражение количества того, что храним (книги, архивные дела и т.п.). Но есть и более «хитрые» способы и случаи. Например, когда первые цифры номера в гостинице отвечают этажу. Вроде мелочь, но ведь удобно! Это пример, когда, жертвуя сквозной нумерацией, мы получаем привязку к месту расположения (в данном случае – к этажу).

Одновременно это демонстрация простейшего случая, когда номер содержит в себе информации больше, чем о числе предыдущих объектов. Так, входящий номер документа в организации подчас указывает и на год, и на тип документа. В регистрационном номере (регистрация прав на недвижимость) мы можем увидеть и номер субъекта федерации, и время приёма и номер книги, в которой была сделана запись о приёме данного пакета документов. Это попытка в номере учесть и многомерность мира (пространство и время), и многотемность жизни, попытка уйти от «линейности» сквозной нумерации. Впрочем, в автомобильных номерах аналогичная картина. На автомобильном номере мы видим уже сочетание цифр и букв. Здесь заметны и проблемы неудачного способа нумерации. Так, в Москве уже не хватает ни 77, ни 97, ни 99. Надолго ли хватит 177?

В этих буквенно-цифровых наборах можно усмотреть попытку создания многоиндексной системы «пометки» того или иного объекта. Это реально отражает сложность бытия. (Ради интереса попытайтесь проинвентаризировать «индексы», характеризующие вас: ФИО, должности, звания, ИНН, многочисленные страховые «отметки» и пр.)

### ***Вали кулём – там разберём, или Интернет-подход***

В какой-то момент при очередной попытке упорядочить постоянно обрушивающееся на нас информационное многообразие просто опускаются руки. Вольно или не вольно

мы возвращаемся к старому принципу «вали кулём – там разберём». Мы с вами уже поехидничали по этому поводу. Но, несмотря на наши усилия, всё равно «получается как всегда». Задумаемся! А ведь это не наша с вами личная проблема. Те, кто уже запутался в сетях «мировой паутины», могут подтвердить, что в этот мировой куль всё так и свалено. Рискну даже назвать «мировую паутину» мировой помойкой, разрывая которую можно найти и жемчужное зерно.

Но такое жёсткое высказывание никак не умаляет величия виртуального мира. В нём вполне можно и жить, и работать, и искать, и находить. И неудивительно. Ведь простейший способ поиска нужного предмета – перебор. Если компьютеры с такой задачей справляются быстро, то и пусть справляются. Вспомните, как мы начинали наши рассуждения с желания, чтобы кто-то за нас всё искал. Сейчас такие возможности реализованы. Но «полное спокойствие может дать человеку только страховой полис». Поэтому, если вы абсолютно доверяете «поисковикам» и риск «не нахождения» нужного вам файла вас не пугает, то и храните всё в хаосе. Я не считаю этот совет глупым. По сути мы просто должны взвесить затраты на наведение порядка и на получение информации заново. (Что проще – найти дома старую книжку или купить её в магазине?)

Обращусь снова к логике организации хранения информации в ПК. Вспомните «Корзину» – место, куда вы выбрасываете ненужные файлы. Выбрасываете, но... не совсем. Если вы вдруг вспомнили, что в «Корзине» есть нужная вам информация, вы легко её оттуда извлечёте. И только если вы очистите «Корзину», информация исчезнет безвозвратно. Поделюсь своей маленькой хитростью. Раскладывая свои дела по папкам, в каждой папке я завожу ещё и «Архив». Он по сути дела играет роль той же самой «Корзины». С одной стороны, в нём хранятся какие-то старые файлы, которые не мешаются ни под ногами, ни под руками, ни под «мышью». С другой стороны, по прошествии времени такие файлы легко выкинуть и удалить окончательно. Это не вершина порядка, но, по крайней мере, его подобие. И не очень обременительное по времени.

Подводя итог, я предложил бы следующий вывод. Работа по поддержанию порядка требует времени и усилий. И затрачивать их нужно столько, сколько нужно. Иначе порядок станет не инструментом для работы, а самоцелью. Главное, чтобы существовала логика формирования вашего хранения. А уж используя её, вы найдёте нужный вам материал.

### ***Бритва Оккама***

*Не следует умножать сущности сверх  
необходимого.*

Вынесенное в эпиграф утверждение английского философа Оккама (ок. 1285 – 1349) называется «Бритвой Оккама». Суть этого изречения в том, что во всяком рассуждении нужно избегать введения новых понятий, слов, и т.п. при отсутствии необходимости. Применительно к обсуждаемой нами теме эта «бритва» особенно остра. Ведь всё излишне придуманное и сохранённое – это в буквальном смысле хлам, занимающий драгоценное пространство, мешающий и сохранять, и находить действительно нужное.

Если автору не изменяет память<sup>1</sup>, Микеланджело когда-то объяснял, что скульптуру сделать очень просто: берётся кусок мрамора и убирается всё лишнее. Так следует поступать с информацией и делами – убирать всё лишнее. Подчас важнее выкинуть, чем оставить. Архив – это не свалка. Текст – это не просто набор букв. Следует выявлять главное, а не замазывать и не заваливать его мусором.

**Итак, главное в умении хранить – это умение выбирать.**

### ***Е-моё***

Электронное (е-) моё хранилище. Да, лежат ещё позорными пятнами на наших столах листы бумаг. Да, давно пора смахнуть их в корзину прошлого, а саму корзину оставить

---

<sup>1</sup> Попутно. Замечание о памяти, также характерное для нашего «информационного» века, которое автор где-то слышал: «Вовремя не записал – потерял».

только для фантиков от конфет. Но не будем пока торопиться жечь библиотеки, а вместо этого порассуждаем про электронные штучки. Ведь мы с вами уже пришли к выводу, что именно электронная форма хранения информации позволяет чуть меньше заниматься упорядочиванием архива. Хотя за это удовольствие надо чуть больше «платить» необходимостью перевода бумажных документов в электронный вид.

Набор по одной буквке – бр-р-р!!! Подозреваю, что значительная часть пользователей, выслушав очередную лекцию о пользе слепого десятипальцевого метода печатания, продолжает тыкать в клавиатуру одним пальцем (самые продвинутые – двумя). Вывод (догадались?): **если уж и набирать, то только один раз.** А ведь существует ещё и масса способов-хитростей, чтобы лишить себя этого сомнительного «удовольствия» – тыканья в клавиатуру. Например, если вам нужна цитата – воспользуйтесь электронными вариантами книг. Если Вам попалась редкая для начала XXI века машинописная копия рукописи – отсканируйте её и воспользуйтесь программой перевода графического вида текста в машиночитаемую форму. Даже если вы этого не сделаете, вы всё равно уже получили электронный вид документа. Ах, у вас нет сканера? Тогда попробуйте послать факс самому себе, подсоединив телефон к своему же ПК. Или, к примеру, приятель хочет что-то вам продиктовать – поблагодарите его и попросите прислать вам информацию по электронной почте или, в конце концов, в виде SMS (мелочь, но уже электронная).

Углубим и усугубим предложенную логику. Хотите всё иметь в электронном виде – потеряйте ручку и бумагу. Иначе говоря, если нужно записать – записывайте на компьютере, на КПК, в мобильный телефон. Вы не просто записали, вы сразу создали «документ» в электронном виде со всеми вытекающими прелестными возможностями его копирования и хранения.

Вы скажете, что это только тексты. А кто вам запрещает фотографировать схемы и чертежи при помощи вашего мобильного телефона? А почему бы не записать на диктофон того же мобильника свои гениальные мысли? Мобильный телефон уже давно не просто средство связи,

но и средство перевода аудио-, видео- и иной информации в электронную форму.

**Создавайте свою виртуальную реальность и храните её на здоровье!**

## **Информация. Как получать**

Каков вопрос, таков ответ. Информация рассеяна в воздухе – надо только её собрать. Дифференцирование – это техника, а интегрирование – искусство. Поиск информации – тоже искусство. И здесь подчас главное – отсечь лишнее. И тут важно умение выуживать цифры «из воздуха». Вы задумали нечто планетарного масштаба, а радиус Земли не помните. Сколько летит самолёт из Москвы до Владивостока или до Нью-Йорка? Вспомните вид глобуса и, оценив скорость самолёта (которую вам в нём постоянно называют), вы легко прикинете нужный вам размер. Ошибётесь в разы, ну и не беда – для прикидки это нормально.

По радио и ТВ нам постоянно что-то рассказывают и называют какие-то величины, информация буквально рассеяна вокруг. Надо просто увидеть связь известной вам цифры с решаемой вами проблемой. В конце концов в век Интернета найти информацию можно всегда. Информация всегда есть, её не может не быть, её надо только найти. Данные заметки, как мне представляется, также иллюстрируют приведённый тезис. То, что мы с вами обсуждаем, давно известно. Вы просто не задумывались на эту тему.

Повторенье – мать ученья и гарантия правильности восприятия.

*Стюардесса в самолёте: «Мы прилетаем в город Баден-Баден».*

*Новый русский: «Что она повторяет? За лохов нас держит».*

В армии приказ часто повторяется. Армия – это эффективный управленческий механизм, существующий уже тысячелетия. Хихикаете? Ну-ну. А может быть стоит задуматься?

Услышал – запиши, да не потеряй запись. Что толку потом в сожалениях: помню, говорили, но не помню что

именно говорили, и не помню где записал... На двери своего кабинета автор повесил плакат: «Сотрудники без бумаги и ручки не допускаются». Жизнь меня убедила, что часто приходится повторять одно и то же по несколько раз. Поэтому я предпочёл путём наглядной агитации сэкономить и своё время, и время своих сотрудников. Всё записывай и всегда будь готов записать. Всегда под рукой должны быть ручка и бумага. Записывать следует один раз, а впоследствии только править, но не перезаписывать. Как минимум необходимо записать хотя бы ключевые слова.

### **Информация. Как передавать**

Часть данных заметок мы уже посвятили этому вопросу с точки зрения формы представления информации. Но ведь существует и вопрос, какими средствами и способами передачи информации воспользоваться. А это уже можно назвать «учением о связи», которое автор рассмотрит в следующей главе.

---

---

## «Учение о связи»

*Диалектика как наука о всеобщей связи.*

Ф.Энгельс

В бюрократии, поверьте, связи значат ничуть не меньше чем в диалектике. И бюрократию легко можно было бы именовать «учением о связях». Однако эту часть набора банальностей автор хотел бы посвятить не диалектике властных взаимоотношений, а всего лишь средствам коммуникаций, их использованию и обсуждению перехода от передачи информации к её совместной обработке. Здесь мы классифицируем возможные виды взаимодействий на контактные и бесконтактные, которые и рассмотрим по отдельности.

Основная цель коммуникаций, связи – передать (получить) информацию (счастье от простого человеческого общения мы пока оставим в стороне). При большом объёме «перерабатываемой» информации, при значительном числе возможных контактов самым трудным становится синхронизация рабочих графиков участников коммуникаций. Трудно уже не поговорить, а договориться о разговоре. В таких условиях, если есть возможность получить информацию без прямого контакта – получайте. Прямые контакты приходится минимизировать. Это сохраняет время для более или менее непрерывной самостоятельной работы и (в случае необходимости) для полноценных прямых контактов.

### **Контакт? Есть контакт!**

*А поговорить?*

Простой человеческий разговор позволяет многое и услышать, и увидеть, но имеет наряду с очевидными достоинствами и большой недостаток – необходимость тратить время на собственное перемещение, договариваться о

встрече, обеспечивать условия для встречи и т.п. И если часть людей тоскует по простому человеческому слову, то избыток общения приводит к необходимости отгораживаться от людей всяческими бюрократическими барьерами, заместителями, секретарями и помощниками. Однако обратите внимание, что для важнейших случаев выработки и принятия решений используется именно личное общение. Поэтому, наверно, стоит задуматься не о том, как *не* разговаривать с людьми, а о том как уменьшить «непроизводительные» затраты времени на пустую болтовню и увеличить эффективность личных контактов.

### *Телефон*

Поговорить-то можно и лично, но не встречаясь, а по телефону. «Видеоряд» (без видеотелефона) в таком случае, правда, теряется, но личностный элемент остаётся. При этом экономится время на перемещения в пространстве, но остаётся проблема согласования времени для разговора. Конечно, наличие мобильных телефонов упрощает ситуацию (нет проблемы застать нужного человека на месте). Но возможность более лёгких контактов увеличивает число таковых, и проблема возникает на новом уровне. В наши дни уже не редкость человек с несколькими мобильными телефонами плюс куча телефонов на рабочем столе и т.д., и т.п. Вспомните вашу борьбу с бумажками на рабочем столе. Здесь то же самое, но «входящие» являются звонками. И если бумажка ещё может полежать на столе, то звонок фактически сразу либо принимается («кладётся в рабочую зону»), либо отклоняется (даже и на стол не попадает).

Перед нами старая проблема, с которой мы уже сталкивались: увеличилось число «входящих» единиц, и возникла необходимость наведения порядка в их поступлении, хранении и обработке.

Пара соображений по технике телефонного разговора. Вам позвонили, и вы сняли трубку. Поздоровайтесь и сразу же представьтесь. Мелочь, но так вы сэкономите несколько секунд на приветствия и представления. Простите за напоминание, но элементарная вежливость, вряд ли

будет здесь излишней. При этом нужна вежливость, но не болтливость (вспомните определение зануды, как человека подробно отвечающего, на вопрос «как дела?»).

Под рукой у вас также должен быть листочек бумаги для пометок. Ваш собеседник представился, а вы не записали сразу, как его зовут. В конце разговора может выясниться, что этот разговор надо будет продолжить. А с кем, если имя и отчество собеседника уже вылетело у вас из головы? Придётся вам либо заново задавать вопрос собеседнику: «А как звать-то Вас, мил человек?» – либо, соблюдая внешние приличия, потом названивать кому-то ещё и выяснять, кто, собственно, вам звонил. Во избежание потери времени проще сразу записать и персональные данные звонившего, и все существенные детали разговора. Куда записать? Это уже зависит от вашей технологии работы с информацией. Если вам милы клочки бумажки, то записывайте на них – после разговора отложите такой клочок, а потом, когда он станет очевидно не нужен, выбросите его с другим мусором. Или, если информация на бумажке нужная, пустите её в работу – запишете в ежедневник и т.п.

Вы позвонили и начинаете объяснять... Позвольте напомнить о наших с Вами рассуждениях о письмах и логике изложения сути вопроса. У телефонного разговора (как и у любого другого контакта) должны быть цель и результат. Причём «созвонимся» – это не всегда результат, это подчас способ отвязаться от вас. («Любишь? – Люблю. – Женишься? – Созвонимся».) Результат разговора, как правило, характеризуется конкретностью. А чтобы её добиться, неплохо и самому демонстрировать чёткость и конкретность. Тут не будет лишним заранее заготовленный клочок бумаги с основными интересующими вас вопросами. Ваш собеседник его не увидит, но чёткость ваших вопросов и логику разговора оценит.

## *Встречи*

**Как назначать.** Поскольку наши заметки посвящены вопросам времени и организации этого самого времени, давайте опустим увлекательнейшие нюансы стратегии и

тактики переговоров, конфликтологию и прочее. Что значит назначить встречу? Это значит ответить на главные для себя вопросы и договориться об их едином понимании со второй стороной. Что же это за вопросы? Используем для краткости известную триаду: «Что? Где? Когда?»: тема и цель встречи; место встречи; время встречи. С ответа на эти вопросы и начинается подготовка к встрече.

**Что?** (Тема встречи, её цель.) В условиях большой информационной загрузки и напряжённого временного графика я предложил бы перво-наперво задуматься не о том, как организовать встречу, а о том, как её избежать<sup>1</sup>. Нельзя ли обойтись письмами, электронной почтой, телефонным разговором? Встреча оправданна лишь в случае, когда её цель не может быть достигнута другими средствами. Поэтому, как и при написании письма, ответьте сами себе на главный вопрос: «Чего вы хотите добиться этой встречей?» (Конечно, при этом стоит помнить, что и у вашего собеседника есть свои цели и задачи. Но обсуждение тактики переговоров, как мы договорились, находится вне рамок данного обсуждения.) Не полнитесь предварительно написать список вопросов, ответы на которые вы предполагаете получить на этой встрече. Обидно ведь будет, если вы потратите кучу времени на организацию встречи, ухнете уйму денег (на обед, например) и просто запомните один из вопросов. Если есть КПК – запишите свои вопросы в нём. Или используйте для этого ваш любимый мобильник – его-то вы не забудете, в отличие от бумажки. Правда, в некоторые кабинеты с мобильным телефоном не пускают. Так что и это надо учитывать, обдумывая, где записать ваши вопросы к встрече. Не думаю, что вас безумно удивит мой совет записать и итоги вашей встречи (при наличии переносных компьютеров это уже не проблема). Вы не только будете поражать своих собеседников феноменальной памятью на детали, но и избавите себя от необходимости проходить этот путь заново.

---

<sup>1</sup> Не будем лукавить. Иногда встречи проводятся не для того, чтобы решить вопрос, а для того, чтобы уйти от решения, создав у второй стороны ощущение вашей «бурной» деятельности и глубокой заинтересованности в реальных шагах.

**Где?** (Место встречи.) Эйнштейн соединил пространство и время. Тоже сделал и старшина Петров, приказав копать от забора и до обеда. Но и вы легко переведёте метры в потерянные часы. Приведу случай из собственного опыта. Как-то мы с приятелем (это было много лет назад) договорились встретиться в московском метро – на «Арбатской». Оценили количество станций с этим названием? А если ещё условиться встречаться у первого вагона и не указать направление движения? Тогда получаем два варианта места встречи в противоположных концах станции. Ну и так далее. Вот и мы с вами внесли вклад в науку, научившись конвертировать метры в рубли (пространство – это время, а время – это деньги).

Общий совет может выглядеть следующим образом. При написании письма – прочтите его сами. При организации встречи – проиграйте её хотя бы мысленно. А в некоторых (особо важных) случаях имеет смысл и реально её порепетировать.

**Когда?** (Время встречи.) В начале этих заметок мы уже исследовали проблему точного указания времени. Отметим, что время встречи – это не только момент начала, но и продолжительность. Как правило, график дня предусматривает несколько встреч. Соответственно, чтобы следующая встреча вовремя началась, предыдущая должна вовремя завершиться. А поскольку вы участвуете во встрече не один, то и пунктуальность, а также вежливость должна быть взаимной. В частности, в случае вашего возможного опоздания будет достойным шагом предупредить вторую сторону и указать примерное время задержки, или, при необходимости, перенести встречу. Точность и успешность закладывается ещё на этапе подготовки к встрече (согласованное время и место, общее понимание темы, проверка готовности к встрече накануне). Договариваться о встрече нужно чётко и конкретно, вплоть до того кто, кому и когда звонит.

По сути своей встреча – это мини-совещание. Если мы научимся эффективно организовывать и проводить собственные встречи, то это будет и ценный опыт для организации совещаний.

## Совещания

**ДО. (Как назначать.)** Мы с вами очень свыклись с фразой о роскоши человеческого общения. А давайте зададимся простым вопросом, сколь велика эта роскошь. Давайте, выразим её в денежных единицах.

Для оценки примем зарплату участника нашего мысленного эксперимента в \$1000 в месяц, а этот самый месяц определим в 25 рабочих дней, каждый из которых, в свою очередь, состоит из восьми часов. При таком удобном соотношении чисел легко посчитать, что час работы одного участника стоит \$5. Ну а дальше умножаем эту сумму на число участников. Небольшая часовая «оперативочка» для восьми человек стоит \$40, или полный рабочий день одного человека. А теперь представьте, что вы собираете на совещание 200 человек. Сами-то вы захотели бы из своего кармана оплатить удовольствие от общения с ними в течение часа? Обратите внимание, что мы с вами считаем лишь продолжительность самого мероприятия. А в случае территориальной разбросанности подразделений и организаций, представителей которых вы собираете, нужно учитывать ещё и время на дорогу. Так что действительно дорого обходится нам эта самая роскошь человеческого общения.

Зададимся всё теми же тремя «проклятыми» вопросами организатора встречи: «Что? Где? Когда?» Чего вы хотите достичь совещанием? Цель если и не оправдывает, то по крайней мере определяет средства. Все совещания можно условно расклассифицировать по тому, что происходит на совещании с информацией: информация собирается, передаётся, перерабатывается в решение.

*Поиск решения.* (Мозговой штурм.) Вряд ли для этого стоит собирать две сотни человек и организовывать президиум собрания. Решение не ищут даже в составе нескольких десятков человек. Да и чересчур формальная обстановка совещания не способствует раскрепощённому мышлению. Попутно замечу, что и состав участников совещания определяется не их званиями, а способностью помочь достичь главной цели – найти решение.

*Принятие решения.* Если речь идёт о решении коллективного органа, то, как правило, его деятельность подчинена регламенту, который в том числе определяет и порядок проведения совещания, голосования и пр. Но есть и случаи, когда суть и форма совещания не совпадают. Иногда совещание на самом деле собирают, чтобы утвердить или проштамповать уже принятое решение. («Мы тут посоветовались, и я решил».) А бывают случаи, когда «коллективный разум» прикрывает собой коллективную безответственность и бездеятельность. («Хочешь загубить дело – создай комиссию»)

*Оперативное доведение информации* до определённого круга лиц. Можно и собрать этот круг на совещание. Но можно и задуматься: а нет ли другого способа проинформировать всех этих людей? Собрание, конечно, привносит в общение личностный элемент («ведь я же говорил вам!»). Но если вас не хотят услышать, то и не услышат. А если возникнут вопросы? Надо думать заранее, чтобы их не было. Не в том смысле, чтобы «заткнуть рот» всем выступающим, а в том смысле, чтобы предварительно предусмотреть возможные вопросы и ответить на них сразу. В любом случае невозможно проводить совещание ни как диалог, ни как пресс-конференцию.

*Получение информации.* Стоит помыслить заранее о том, чтобы правильно сформулировать и задать интересующий вас вопрос. А как только вы этим озаботитесь, вас может посетить мысль, что совещание – не лучший способ сбора необходимых данных. Если вы всё-таки решились получить информацию на совещании, да ещё от большого числа участников, нужно заранее задать форму ответа. А это, в свою очередь, создаёт проблему, когда возможный ответ не подпадает под предусмотренные графы<sup>1</sup>. Однако это рас-

---

<sup>1</sup> Даже ответ на вопрос о половой принадлежности может оказаться нетривиальным (гермафродит). Вспомните классический фильм «Чапаев»: «Вы за кого? За большевиков али за коммунистов?» И на это следует глубоко логичный и последовательный ответ: «Я за Интернационал». В целом, конечно, существует проблема невозможности предусмотреть категории для всех видов ответов на вопросы (информации) на все случаи жизни. Так, не всегда ответ на вопрос может быть однозначен – «да» или «нет». Как, например, закоренелый трезвенник должен правдиво отвечать на вопрос: «Вы бросили пьянствовать?»

суждение не отменяет необходимости структурировать и вопросы, и возможные ответы.

Не заставляйте людей думать о форме, пусть думают о сути. Тем более что обрабатывать и анализировать структурированную информацию проще и быстрее. (Не зря мы с вами долго разбирали вопрос, как представлять информацию.) Разошлите участникам совещания свои вопросы заранее, а то и попросите их заполнить предварительно заготовленную таблицу. Если участники совещания ещё и заранее пришлют свои ответы, то на совещании можно будет лишь сделать уточнения и подвести итоги (а то и отменить само совещание).

*«Ритуальные действия».* Подчас собрания несут не столько информационную нагрузку, сколько призваны решать определённые психологические задачи в коллективе. Например, торжественные собрания по поводу и без повода. Корпоративные мероприятия. Награждения и показательные наказания («публичная порка»). Но и в этом случае стоит задуматься на какой эффект и результат от совещания вы рассчитываете.

В наши дни, увы, не редкость когда с утра вам приходит срочная телефонограмма или факс: «Сегодня! Обязательно! Быть лично!» И какие вы испытаете чувства? Первое, наверное, – чувство досады. Неужели нельзя было оповестить о совещании заблаговременно? Это чувство только усиливается после чтения текста телефоно- или факсограммы, из которой видно, что она подписана несколько дней назад, но пока её носили, регистрировали и т.д., эти дни уже прошли. Второе чувство – недоумение. А о чём совещаться-то будем? Какой вопрос? Может быть, к совещанию нужны какие-то материалы? И третий вопрос: а почему лично? Если неизвестна повестка совещания, то и непонятно, кому на нём надо быть. И ваше чувство недоумения только усиливается, когда после долгих выяснений вышеупомянутых вопросов у организаторов совещания вам говорят: «Мы Вас на всякий случай приглашаем. Может быть, какие-нибудь вопросы к Вам возникнут». Как говорится, если вы не хотите, чтобы вас таким образом вызывали на совещания, то и сами не поступайте так.

**НА. (Как проводить.)** Совещание слишком сложное и дорогостоящее мероприятие, чтобы на нём заниматься второстепенными вещами. Всё, что можно сделать вне рамок совещания, должно быть сделано заранее или по его завершении.

Позвольте автору в очередной раз впасть в грех рассказа о своём опыте. Проводя еженедельные оперативки в организации, я заметил, что львиную долю времени мы тратим на выслушивание неких отчётов о прошедшей неделе. Да и цифры на слух воспринимаются плохо. Тогда мы перешли на следующую технологию подготовки и проведения оперативок. Во-первых, все регулярно повторяющиеся цифры стали заноситься в стандартную, заранее подготовленную таблицу. Во-вторых, отчёт о выполнении поручений протокола предыдущей оперативки также предоставлялся в письменной форме в соответствующей графе протокола, который рассылался участникам совещания. Все участники оперативки имели возможность накануне оперативки ознакомиться на сервере организации и с цифрами, и с протоколом. И оперативки стали проводиться действительно оперативно – в течение 15 минут. Только если приходилось обсуждать какие-либо сложные вопросы, оперативка могла продлиться до 40 минут.

Давайте чуть отвлечёмся и задумаемся над смыслом привычных нам слов. Слово «парламент» происходит от французского слова «говорить»<sup>1</sup>. Т.е. «парламент» – это попросту «говорильня». Слово «спикер» происходит всё от того же слова «говорить», но английского – «говорун» (а может, «болтун»?). Так вот, ведущий совещание должен не болтать, а делать всё, чтобы коллективные посиделки не превратились в «говорильню», а то и в «базар». Как и в разговоре, на совещании главное – умение молчать и слушать.

Если есть желание услышать, то слово целесообразно предоставлять в порядке от младших к старшим, от подчинённых к начальникам. Трудновато представить, что подчинённый будет высказывать точку зрения отличную от начальника. Поэтому и бессмысленно давать подчинён-

---

<sup>1</sup> Обратите внимание на то, что в российской традиции использовать слово «дума».

ному высказываться после «старших по званию». Если же вы хотите оформить уже принятое решение как коллективное мнение, то, наоборот, надо начать с высказывания начальственной позиции.

Хотя тут существуют и более тонкие механизмы. Можно дать возможность высказываться всем до тех пор, пока не прозвучит нужная вам позиция, после чего подержать её как «глас народа». Но в целом автор считает наиболее точным высказывание одного своего учителя: «Вначале сам пойми, чего хочешь, а уж потом разводи демократию».

Задача ведущего совещания – обеспечить движение к цели совещания и не растекаться мыслию по древу. И ещё одно важное замечание. Мы все учились в школе и помним, что к концу урока внимание рассеивается. Так вот, это случается не только у вас, но и у остальных участников совещания тоже.

**ПОСЛЕ.** Уважаемый читатель, вы, конечно же, знаете выражение «врёт, как очевидец». Эта мысль не призвана кого-либо обидеть. Автор всего лишь хочет подчеркнуть известный факт, что все всё видят и помнят по-разному и по-своему. Так вот, протокол совещания является тем средством, с помощью которого можно попытаться привести всё многообразие мнений «очевидцев» совещания к общему знаменателю. (Согласитесь, было бы удивительно, если бы автор, который постоянно твердит о необходимости записывания всего, сделал бы исключение для итога совещаний.) Если вам приходится проводить многочисленные совещания, то всю организационную сторону лучше отработать до автоматизма – в частности, заготовить шаблон протокола, который потом можно будет по мере надобности заполнять в каждом конкретном случае: когда, где, что обсудили, что решили, ответственный, срок.

## **Богатство человеческого НЕобщения**

Даже в этих коротких заметках автор понаписал столько о трудностях подготовки встреч, что невольно возникает подсознательное желание их избежать. Исключение личного общения из распорядка вашего дня – это, увы, дей-

ствительно способ экономии рабочего времени. Прикиньте сами. Даже соблюдение элементарных приличий при встрече требует времени. «Здравствуйте. – Здравствуйте. Как дела? – Спасибо, хорошо». И дальше идут заходы к основной теме, обсуждение и процедура прощания.

Позвольте сослаться на мой опыт. Мой коллега был весьма удивлён, когда в ходе нашего с ним разговора нужную мне информацию я получал от своего заместителя по электронной почте. «А я, – сказал коллега, – давно вызвал бы зама к себе». Мне представляется, что использованный мною метод сэкономил не только моё время, но и время моего сотрудника. Так что НЕ общайтесь на здоровье, если у вас есть такая возможность.

Однако необходимость передачи информации у вас по-прежнему сохраняется. Как же донести свои мысли, заполучить чужие и потратить при этом минимум времени? «Слово не воробей, вылетит – не поймаешь». Но можно сохранить его и услышать (или передать) позже. Простейший вариант здесь: «Иванов, если увидишь Петрова, передай ему, что де Сидоров...». Но есть и более продвинутые возможности: работа через секретаря, автоответчик, голосовая и электронная почта. Последние в этом перечне средства обеспечивают посылающему информацию возможность передать её, но стопроцентной гарантии быть услышанным у него нет. (Вот не хочу я прослушивать сообщения на автоответчике и письма ваши читать не желаю, и всё тут!) Но тем не менее здесь присутствует и элемент удобства: обе общающиеся стороны работают с сообщениями в приемлемое для них время.

### *Сообщения*

Письма. Этот предмет мы уже обсудили и так, и этак. Позвольте только обратить ваше внимание на следующую проблему.

*Проблема последнего метра.* В нашем сложном мире даже самые элементарные вещи могут приобретать самые неожиданные формы. Казалось бы, что проще, чем послать письмо, передать документ? Но стоит помнить, что бумага проходит множество стадий, прежде чем попасть

к адресату (особенно в больших организациях). И на каждом этапе ваше письмо может и залежаться, и потеряться, и быть направленным «не туда».

Автор весьма часто слышал следующие слова: «Документ у Вас в почте, на столе». Где? У кого? Этой почты не меряно. «Мы всё Вам передали». Кому конкретно? Когда? Что? Вывод тривиален: **надо отслеживать все этапы при передаче документов.**

Часто кажется, что нет ничего надёжнее, чем передать документ адресату в собственные руки. Конечно, личный контакт позволяет надеяться на большее внимание. Но бумага-то вал, и где-нибудь затеряться вашей бумаге – нет проблем. Поэтому позвольте автору дать совет и тем, кто передаёт, и тем, кто принимает бумаги напрямую: документы нужно регистрировать! **Незарегистрированный документ – потерянный документ.**

Но даже если вы преодолели последний метр, ещё хотелось бы, чтобы ваше письмо было внимательно прочитано и правильно воспринято (это своего рода *последний сантиметр*). И на это существует уже опробованный жизнью бюрократический трюк. Поинтересуйтесь вначале у адресата, согласен ли он получить от вас письмо? Бессмысленно писать, если вы заранее знаете, что человек не желает видеть ваше сообщение. Пользуйтесь сочетаниями всех возможных средств для улучшения результата коммуникации: разговор, телефонный звонок плюс письмо. Это как в оркестре – игра на всех инструментах бюрократии обеспечивает прекрасное полифоническое звучание вашей информации.

**SMS.** Они внедрились в нашу жизнь настолько, что нынешняя молодёжь получила название «поколение большого пальца» (именно этим пальцем удобнее набирать на мобильном телефоне SMS), в отличие от старшего поколения, которое активнее использовало указательный палец при рукописном способе фиксации информации. Ну что ж, действительно – удобно, не отрываясь от других дел, оперативно получать необходимую вам информацию (место встречи, телефон или ещё что-нибудь). SMS можно перекачать в компьютер. Есть в SMS и определённый элемент «скрытности». Нет, я не о подсказках на экзамене. Скорее

о быстром получении информации на важном совещании или при разговоре. Может быть, это и не очень вежливо, но фактически при помощи SMS можно одновременно общаться с несколькими людьми и заниматься другими делами.

*Но да будет слово ваше: «да, да», «нет, нет»;  
а что сверх этого, то от лукавого.*

Матфей, 5:37

Сестра таланта является необходимым качеством при использовании SMS. Технологически навязанная краткость обуславливает трудности и возможные проблемы при SMS-общении. Например, недопонимание: вы задаёте два вопроса, а вам быстро и коротко отвечают «да». На какой из ваших двух вопросов этот ответ? Хорошо ещё, если вы переспросили. А если ваше неверное понимание выяснилось с большим опозданием? В отличие от электронной почты, при ответе с помощью SMS текст вашего письма вам не возвращается. Так что если вы успели послать несколько SMS, то перед вами снова проблема: «На какой вопрос этот ответ?» Здесь автор может предложить следующую хитрость: нумеруйте свои вопросы и тезисы. Тогда ответ с определённой цифрой будет соответствовать определённому вопросу. Это гораздо экономнее с точки зрения числа знаков, чем повторение ключевых слов, и гораздо надежнее, чем полагаться на догадки.

Электронная почта. Когда оторвёшься от текучки и оглянешься назад, понимаешь, сколь далеко мы ушли вперед. Не нужно пробегать марафонскую дистанцию, чтобы донести до сограждан важную весть. Не нужно далеко высовывать язык, чтобы намочить марку на конверте. Написал пару строк, щёлкнул по клавише – и письмо ушло. Тексты, фотографии, видеоролики – всё это легко отправляется адресату. Вы серьёзный деловой человек? Вы подписываете важные документы? Ну так используйте ЭЦП (электронно-цифровую подпись).

Для нас с вами важно, что электронная почта (e-mail) – мощнейший инструмент экономии времени. Но обратим внимание не столько на очевидные преимущества прак-

тически мгновенного обмена информацией, сколько на открывающиеся здесь возможности совместной работы – работы в режиме диалога. А также оценим удобство обработки и хранения информации, приходящей к вам сразу в виде электронных файлов.

Совместная работа. Для чего мы подчас встречаемся? Чтобы совместно обсудить некий документ. Но мы можем «обсудить» его и в ходе взаимной переписки. В Средневековье срок прохождения почты составлял дни и месяцы. В наш «сумасшедший» век счёт идёт на секунды, и обмен информацией ускорился. Так что «обсуждение» документа путём быстрого обмена посланиями стало вполне разумным и функциональным. И отправитель, и получатель видят всю переписку, «разговор» идёт фактически под протокол. Такой «разговор» легко возобновить с любого места. Более того, совместная работа над документом особенно эффективна при использовании режима записи исправлений, внесённых в документ. В таком режиме видно, что было написано первоначально, как менялся текст в дальнейшем, а в примечаниях присутствуют все необходимые пояснения. И экономия времени происходит тут не только за счёт быстрого обмена посланиями, но и за счёт отмены ненужных встреч, а также за счёт возможности параллельного решения других задач.

К тому же вам уже не надо ломать голову над способами перевода такого документа в электронный вид: у вас всё уже в этом самом виде. Части письма легко «перетаскиваются» в другие файлы, а сами письма сохраняются в архиве в вашем ПК и отыскиваются подручными средствами. И всё это – в качестве бесплатного приложения к вашей электронной почте. Если же вы научились пользоваться электронной почтой в мобильном режиме, то ваш мобильный офис уже у вас в кармане (о чём пойдёт речь далее).

---

---

## *Мобильный мир*

### **О времени**

#### *По капельке, по мгновению...*

Глубокоуважаемый читатель, позвольте автору выразить надежду, что наши с вами рассуждения помогли вам использовать своё время эффективнее. Более того, надеюсь, вы стали столь эффективны, что времени вновь стало не хватать. Где же его найти? Давайте присмотримся к структуре наших временных затрат. Думаю, что вы – с удивлением – обнаружите большое количество «бесхозных» минут в перерывах между другими многочисленными делами (дорога, ожидание, сидение на заседаниях и пр.). А если вы их просуммируете, то – с не меньшим удивлением – увидите, что речь идёт о часах. Но уж больно это какие-то «нерабочие» часы и минуты. Понимаю и даже разделяю ваше желание найти сразу большой золотой самородок времени. Но ведь, если он не находится, стоит ли пренебрегать поиском и «намывкой» золотых крупинок? Это – золото мгновений вашей жизни. И если поэтические сравнения времён американской «золотой лихорадки» вас не вдохновляют, то приведу ещё одну расхожую истину, что копейка рубль бережёт.

Итак, ищем новый резерв вашего времени под девизом: **каждую минуту и в любом месте с пользой!** Этот звонкий лозунг приводит нас к простым выводам.

Во-первых, имеет смысл некоторые дела откладывать на то время, когда другую работу выполнять неудобно. Например, стоя в вагоне метро, трудно писать, но легко (иногда) читать. А на заседании за столом можно и писать, и подписывать. (Позволю себе предположить, что для дела это будет полезнее, чем играть в крестики-нолики или морской бой с соседом.) **Соответствующую работу – соответствующим условиям.**

Во-вторых, надо научиться использовать эффективно любой самый малый отрезок времени, даже если этого времени недостаточно для завершения дела в целом. Более того, надо действовать в режиме разделения времени, запараллеливая всё, что можно.

Работать нужно так, чтобы иметь возможность прерваться и начать с того же места, где вы прервались, не затрачивая многие минуты на воспоминания о сути задачи. (Вспомните свой компьютер – как вас раздражает время, необходимое для его загрузки.) Простейшее для этого средство – закладка в книгу. Сознаю, что чтение каждой книги я начинаю со вкладывания в неё листка бумаги (автор настоятельно рекомендует вам всегда носить его в кармане). Этот же листок бумаги я безжалостно рву на более мелкие закладки для отметки страниц с нужными мне цитатами. Трепетное отношение к книге у меня ещё сохраняется, и мне пока удаётся подавлять вполне понятное желание отметить в тексте понравившийся отрывок. (А вот в электронных книгах такая возможность предусмотрена.)

Закладка, конечно, решает задачу только в простейшем случае, когда всего лишь нужно пометить место, где вы прервались. Но ведь очень часто вы анализируете, делаете какие-то выводы. Тогда перерыв в работе приведёт «к потере не сохранённых данных». Поэтому имеет смысл по ходу чтения делать пометки и фиксировать основные прочитанные моменты. Могу предложить вам записывать не только книжные ответы, но и ваши вопросы, на которые надо ответить. В этом случае закладка-конспект позволяет быстро «загрузить» в себя ранее обработанную информацию и продолжить работу.

Быстрее избавляйтесь от проблем. Обычная ситуация: вы узнали нечто, что нужно передать, поручить кому-то или спросить у кого-то. И вот вы бегаєте, стараясь это не забыть. Не старайтесь! Скиньте этот груз побыстрее. Как? Да тривиально: сразу же позвоните по телефону (стационарному или мобильному), или запишите это дело в свои задачи на листке бумаги, или отправьте SMS, или послание по электронной почте. Но не перегружайте свою оперативную память.

Последовательно или параллельно? Глубоко понятно ваше желание завершить одно дело и затем перейти к другому. Но ведь не всегда нам хватает необходимой информации, не сразу и мысль нужная приходит. Так что же – сидеть и ждать? Можно. Но можно и перейти к другому делу, а подсознание в это время пусть работает и ищет ответ. Сама жизнь заставляет вас выступать таким «человеком-оркестром», «Гаем Юлием Цезарем», поскольку на вас одновременно валится и то, и сё, и пятое, и десятое. Что же делать? Управляться.

Если ваша память позволяет, запоминайте. Если помнить уже тяжело, то помечайте суть, определяйте, когда вернуться к задаче. Решайте её, а как только появилась возможность, переходите к другой задаче, затем возвращайтесь к предыдущей и не упускайте ни одной из виду. И здесь вам уже может понадобиться умение выделять главное и делегировать полномочия («никогда ничего не делай сам!»).

Одним из прекрасных примеров «запараллеливания» являются встречи вне офиса, на бегу. Простейший случай: совместите кофе-брейк с беседой, а обед – со встречей с деловым партнёром. Помимо привнесения в разговор дополнительных психологических элементов, улучшающих взаимный контакт (преломили хлеб и разделили трапезу), вы ещё и тривиально сэкономили время.

На бегу. Тяжеленько бывает проникнуть в начальнический кабинет. Но и руководитель тоже человек, он подчас выбирается к народу: посещает предприятие, открывает выставку, проводит совещание. И эти короткие минуты не должны пропасть даром. Ловите мгновение, оно прекрасно для общения. Вам и сказать-то подчас надо всего пару слов или просто передать бумажку. Кстати, не пренебрегайте письменным словом и при личном общении. Слово не воробей, вылетит – не поймаешь, если не посадить его в бумажную «клетку». Совет пользоваться каждым мгновением разумен не только для общения с начальством. На многочисленные совещания приходят ваши коллеги. Так до них ещё нужно дозваниваться, договариваться о встрече, а на совещании – вот они, собственной персоной. Единственно, что времени маловато. Так вы одному

записочку передайте, а с другим присядьте по соседству рядком и потолкуйте ладком. И время на организацию отдельной встречи сэкономите, и время совещательного бедения пролетит быстрее.

**Первый этап борьбы за время – не разбрасывать время по минутке. Второй этап борьбы за время – собирать по крохам («время собирать камни»).**

Позвольте здесь привести анекдот, рассказанный как-то президентом «Банка Москвы» А.Ф.Бородиным: отец объясняет сыновьям суть работы банкира – режет сало. Крошек при этом не образуется, а сало надо отдать. Но нож-то покрыт слоем жира, и этот жир остаётся и достаётся тому, кто режет. Так – по капельке – банкиры и богатеют. Со временем тоже самое.

## Мобильный офис

*Omnia mea tecum porto<sup>1</sup>.*

Даже если мы с вами убедили друг друга в необходимости работать всегда и везде, всё равно для этого нужны хоть какие-то оргмелочи. Что же это такое? Это и есть мобильный офис. Тем не менее в основе этого явления скорее не набор технических средств, а логика организации своей работы. Мобильный офис – это прежде всего вы сами, ваше умение небольшим набором подручных средств организовать своё рабочее место буквально где угодно. А вот сами технические средства зависят от ваших финансовых возможностей и от уровня техники, который повышается просто стремительно. Поэтому автор хотел бы поговорить с вами, уважаемый читатель, не столько о технике, сколько о логике.

Логика мобильного офиса появилась давно (другое дело, что это название возникло позже). Читать можно везде, где вас не толкают и не трясут (поездки общественным транспортом, ожидание в приёмных, во время совещаний и даже в автомобиле). А если надо написать или подписать что-то? Ручка в кармане и ровная устойчивая поверхность – вот вам и офис. Кейс, папка с ровной поверхностью, бу-

<sup>1</sup> Всё моё ношу с собой (лат.).

маги – и вы можете работать в любом месте, где можно присесть<sup>1</sup>. Всё, что вам нужно, берите с собой. Телефон и раньше можно было найти в учреждении, куда вас заводили дела. Сейчас, когда мобильный телефон перестал быть роскошью (или, наоборот, стал для некоторых уже роскошной игрушкой) и является средством коммуникаций, именно он и начал играть основную скрипку в оркестре мобильного офиса. Для того, чтобы поговорить по мобильному телефону, уже не нужно сидеть на рабочем месте: массу звонков можно осуществлять с дороги, в перерывах между встречами и т.д., и т.п. Удобно? Да. Теперь, когда нигде не скроешься от вибрирующего, мурлыкающего и играющего карманного «друга», уже скорее приходится защищаться от этого удобства.

Но ваш мобильный телефон уже содержит в себе:

- органайзер – вы всегда знаете, что и когда у вас должно произойти, можете планировать всегда и везде;
- диктофон – записывайте свои и чужие гениальные мысли. И всё это всегда и везде с вами;
- электронную почту – и её вы можете получать и отправлять всегда и везде;
- SMS;
- заметки;
- фото;
- электронные таблицы, редактор;
- синхронизацию с ПК.

Что ещё у вас есть в офисе, чего нет в вашем телефоне? Да только одного нет – привычки работать с этим всегда и везде. Для выработки такой привычки давайте обсудим, какие же такие сложные операции вы осуществляете за своим рабочим столом, и почему же нельзя их проводить вне офиса.

Планирование времени. Эту проблему мы с вами обсуждали подробно и, надеюсь, что бесполезно. Но теперь уже вам не надо думать куда засунуть ежедневник и еженедельник – он уже у вас в кармане. Это мобильный

<sup>1</sup> Автору вспоминается картина, где изображён В.И.Ленин, сидящий в зале на ступеньках и работающий над каким-то документом, а также картина «Ленин в Разливе». Десяток-другой лет назад это вполне позволило бы автору заявить, что идеология мобильного офиса была разработана и впервые опробована именно вождём мирового пролетариата.

телефон. И если вы приобретёте вместе с телефоном полезную привычку синхронизировать информацию в нём со своим рабочим ПК, то всегда и везде будете помнить свои планы и не забудете про дни рождения и другие важные мелочи, заполняющие нашу жизнь.

Довольно часто, пытаясь договориться с кем-то о времени встречи, автор слышал: «Вернусь в офис и посмотрю свой график». Или большой начальник начинает названивать секретарю и интересоваться, что там у него намечено. Секретарь вполне может помочь вам и более рациональным способом, а именно «назначая» ваши встречи по электронной почте (они будут появляться в вашем календаре в ПК, а после синхронизации – и в телефоне или КПК). «Синхронизированный» таким образом телефон – это полная и свежая информация у вас в кармане. Разве это не стоит ваших усилий?

Разговоры, обсуждение. Разговоры мы часто проводим вне офиса. А вот мобильный телефон позволяет, так сказать, не держаться за своё кресло во время телефонной беседы. Более того, современные офисные АТС дают возможность проводить соединения с нужным человеком через секретаря. Фактически всё как на рабочем месте, только там, где вам удобно и когда удобно. Вы получили информацию, Вас посетило вдохновение – тут же скиньте этот информационный груз: позвоните, отправьте сообщение. И дело сделано, и память не загружена, и время сэкономлено.

А что насчёт входящих звонков? Если у вас есть свободная минутка, то принимайте их. Правда, из-за подобных советов все места, где собираются люди, превращаются в жужжащие, звенящие, разговаривающие токовища, а по улицам ходят странные люди, громко разговаривающие сами с собой (как кажется, если не обратить внимания на гарнитуру на ухе). Если же разговор неудобен в настоящее время, вы всегда можете переадресовать его на секретаря или на ящик голосовой почты. А освободившись, просто перезвонить по номеру, который зафиксировался в памяти Вашего телефона. Или, получив информацию от секретаря или с автоответчика позже, затем продолжить информационный обмен по телефону, по почте и т.д.

Чтение, документы, новости. Помните соображения автора о чтении в дороге? Теперь, при увеличении числа документов в электронном виде, так легко перекачать нужные «бумаги» в КПК или даже в телефон и буквально унести всё в кармане, а читать при удобном случае. (Сознаюсь, что в своём КПК я завёл даже специальную папку «Прочитать».) Теперь легко сделать пометки в прочитанных документах и отослать их далее. В отличие от бумажных книг, черкать в которых нехорошо, электронные документы можно легко дополнять пометками и соображениями. И, как автор отмечал ранее, эти пометки могут играть роль своеобразных закладок, которые позволят вернуться к прерванной работе в любой удобный момент. Интернет в дороге давно перестал быть чем-то экзотическим. Мобильный телефон уже позволяет подключаться к Интернету «на ходу» без особых проблем. Это дело техники и вашего желания.

Подготовка документов, письма, расчёты. Если вы до сих пор создаёте свои творения гусиным пером, то вдали от рабочего стола у вас возникнут трудности при написании текстов. Простой переход к карандашу эти трудности бы устранил. А в нашем веке для письма нужен уже не карандаш, а текстовый редактор. Такой редактор есть уже и в КПК, и даже в некоторых мобильных телефонах. Более того, редактор КПК позволяет не только написать текст, но и отформатировать его до вполне приемлемого качества. Но даже если вы лишь написали нужный набор слов, его можно отослать по почте тому, кто дооформит письмо, либо доработать этот текст на рабочем месте: после синхронизации с офисным ПК отформатировать письмо и распечатать его. А может, вы уже ушли от бумажных носителей? Тогда сразу шлите своё письмо по электронной почте.

Конечно, простейший калькулятор для расчётов имеется в любом мобильном телефоне. Но теперь в них уже появляются и электронные таблицы, а это мощный инструмент. Логика работы с подобными файлами та же, что и с текстовыми файлами: создал – послал, создал – после синхронизации дооформил.

Почта. Мы с вами уже договорились, что кипу бумаг можно бросить в портфель и полистать в дороге. Но со-

временные мобильные устройства (КПК, мобильный телефон) позволяют ещё и принимать-отправлять электронную почту. А такая возможность обеспечивает вполне полноценную работу вдали от офиса. Могу поделиться своим опытом. В нашей организации электронная почта была достаточно распространена, и при этом не только для внутренней переписки – принимались и внешние сообщения. Всё это регистрировалось как положено и поступало ко мне с уже заготовленным проектом резолюции. Я рассматривал эту почту и возвращал её в управление, отвечавшее за документооборот. При этом рассмотрение проходило и на рабочем месте, в кабинете, и в любом другом месте, где мне было удобно принять и прочитать почту (дома, в дороге и т.п.).

Печать. Пока бумажные носители ещё не ушли в прошлое, существует проблема распечатки ваших гениальных творений, созданных в мобильной обстановке. Выше мы уже определились с тем, как это делать, используя возможности мобильного и стационарного офисов (переслал или синхронизировал – распечатал). Но и находясь в других организациях, вы всегда можете найти принтер. Проблема сведётся к тому, как передать нужный вам файл на принтер. Если можно напрямую – передавайте. Если компьютер, подключённый к принтеру, имеет выход в Интернет, то передайте файл на какой-нибудь доступный Вам в Интернете адрес электронной почты. В конце концов, если в Вашем КПК и ПК (с принтером) используются одинаковые карты памяти, то просто переместите файл с помощью этой карточки. Думаю, что можно измыслить и другие «фокусы». Ну, например, передать факс с КПК на стоящий рядом аппарат. Конечно, качество будет хуже, но бумажный вариант вы получите.

Количество программ и возможностей в мобильных устройствах уже весьма велико, а количество возможных комбинаций их использования и вообще труднообозримо. Поэтому здесь вступают в дело ваша фантазия и желание экономить время.

Приведу пример. На важном совещании вы можете записывать, тыкая пальцем в виртуальную клавиатуру, а можете включить диктофон. Эту запись вы можете переслать

коллегам и/или хранить в своём ПК. Фотоаппарат вашего мобильного можно использовать не только для фотографирования любимой собаки – на том же совещании можно сфотографировать графики на демонстрационном экране. Или, допустим, не обязательно что-то переписывать, если можно это сфотографировать и т.д., и т.п.

### *Мобильный офис – пара пустяков*

В предыдущем разделе я уверял вас, уважаемый читатель, что мобильный офис – это логика, но упомянул и про оргмелочи. Так что же это за пара пустяков? В докомпьютерную, домобильную эру это были бумага и карандаш. А в нашем XXI веке? Позвольте мне здесь поделиться своими пристрастиями и привычками – может что-то из них и вам сгодится. Долгое время я обходился двумя устройствами: мобильным телефоном и КПК.

Мобильник у меня выполнял свою прямую функцию («А поговорить»), плюс SMS, плюс модем для проникновения в Сеть с КПК. Связь КПК с телефоном обеспечивал вначале соответствующий провод, а затем Bluetooth (это весьма удобно: телефон в кармане или болтается где-нибудь по близости, а связь то работает).

КПК, как и положено, работал у меня компьютером. «Спарившись» же с телефоном, он создавал мне фактически привычный офис со всеми привычными функциями. Привычка втыкать КПК в соответствующее устройство на рабочем столе рядом с настольным компьютером обеспечивала и своевременную подзарядку, и синхронизацию всех данных. Кстати, и заготовленные письма электронной почты тоже уходили при синхронизации.

В итоге, если ничего не зависало, всё работало очень славно и освобождало мою память от ненужных многочисленных мелочей.

Но время шло, и мне захотелось большего и лучшего. КПК – вполне компактное устройство, но всё-таки он тяжеловат и «карман тянет». И тут как раз появились смартфоны. Конечно, смартфон потяжелее обычного телефона, но, в отличие от КПК, прекрасно умещается в кармане джинсов. Да, КПК помощнее, экран у него по-

больше, и функции лучше развиты. Но и в смартфоне все привычные офисные программы присутствуют. Взвесив все «за» и «против» (а это дело вкуса), я перешел к другой «сладкой парочке»: смартфон и ультракомпактный ноутбук.

Смартфон у меня по-прежнему работал телефоном со всеми втекающими и вытекающими из него данными, а также подрабатывал как компьютер с необходимыми офисными программами, плюс почта и, при необходимости, Интернет (всегда с собой, всегда под рукой).

Ноутбук, дополненный монитором и клавиатурой (ультракомпактность достигается за счёт малого экрана и небольших клавиш), стал моим домашним компьютером. Причём при необходимости он легко умещался в портфель и отправлялся со мной в поездку. С учётом достаточной распространённости GPRS и Wi-Fi любой стул превращается в полноценный офис со всеми накопленными в ПК материалами и со всеми возможностями обмена-получения информации через Интернет.

Автор не останавливается здесь на описании конкретных моделей упомянутых устройств – не столько с целью избежать рекламы, сколько с учётом большого их разнообразия. При выборе этих офисных «помощников» могут играть роль достаточно индивидуальные факторы. Например, телефон и смартфон я выбрал от одной фирмы, что позволило мне иметь запас зарядных устройств, которые можно было одновременно держать и дома, и на работе, и на даче.

*Нечего надеть.*

Извечная женская проблема

Применительно к обсуждаемой нами тематике эта проблема трансформируется в вопрос: что надеть, чтобы куда-то деть свой мобильник? Этот гаджет требует внимания. Посмотрите по сторонам. В кафе мобильники лежат на столах. Садись за руль – снова проблема: куда пристроить телефон, чтобы не забыть, и чтобы удобно было по нему поговорить, и ещё много «чтобы»...

На тему об офисах, столах, стеллажах и многочисленных приспособлениях офисной жизни и написано немало, и рекламного времени потрачено изрядно. А что же с хранением мобильных устройств? На память сразу приходят в общем очевидные вещи: обоим полам – футляр на пояс; мужчинам – в карман; женщинам – в их всепоглощающие сумочки вместе с надеждой быстро отыскать мобильник в нужный момент; ну, может ещё – сумочка или шнурок на шею. Для особо продвинутых – гарнитура (с проводом или без) в ухо плюс микрофончик. Если же при этом вы не мыслите себе жизнь без MP3-плеера или радио, то опутывающие вас и свисающие из ваших ушей провода придадут вам неповторимый шарм.

Как обычно зададимся вечным вопросом: «что делать?» Только несколько его переиначим: а где вообще можно разместить мобильник и прочую «мобильность»? И чтобы удобно было, и чтобы всегда под рукой.

В руке. Да, посмотрите, многие так и делают. Сидят, разговаривают, кладут телефон рядом на стол, да там его и забывают. И не раз. Ну, у богатых свои причуды.

В сумке, в портфеле. Тоже славное решение. Особенно когда звонок срочный, вы не сразу его услышали, в спешке вывалили всё содержимое сумки на пол, да ещё и не успели ответить, а номер, разумеется, не определился.

Футляр на поясе. Неплохо. Если у вас руки свободны, вы легко дотягиваетесь до такого футляра и быстро достаёте аппарат. Ещё один положительный момент такого хранения – возможность почувствовать виброзвонок. Плюс гарнитура в ухо, и можно телефон даже не доставать, особенно если у вас настроен голосовой набор.

В кармане. Это скорее решение для мужчин, которых традиция вынуждает носить пиджак с многочисленными карманами, где найдётся место и для ручки, и для телефона, и для КПК, и для наушников и пр. Хоть какой-то прок от официозного одеяния.

С традиционными способами хранения мобильных устройств вроде бы всё. Однако простор для фантазии ещё остаётся. Где вы носите часы? На руке. А почему бы не закрепить на запястье свой любимый мобильник (плеер и пр.)? Что вам мешает? Если только отсутствие привыч-

ки и соответствующих аксессуаров в продаже (манжет с кармашком на руку). Современные модели телефонов становятся всё тоньше и легче, так что на руке им вполне достаточно места, чтобы быть всегда под рукой. Кстати, и провод от телефона к уху под рукавом будет меньше мешаться.

Или ещё вариант. Вот мы похвалили мужской пиджак за вместимость. Жилет с соответствующими кармашками и местами для закрепления проводов и под пиджаком не очень заметен, и пиджаки позволяет менять (и снимать), не вынимая телефонов и прочей аппаратуры. Такой жилет – нечто среднее между пиджаком и футляром на поясе. А на отдыхе, на жаре, когда носить пиджак не очень-то и хочется, подобный жилет вполне функционален.

## **Мой дом – мой офис**

Если уж полноценно работать можно везде (каковой тезис автор многократно доказывал выше), то дома – не только можно, но и приятно: в любимых тапочках и с любимой чашечкой любимого же кофе.

Действительно, помимо тривиальных действий по чтению «бумажек» в доме, подключенном к сетям связи, как и в офисе, вполне реально осуществлять большинство всех необходимых рабочих операций (автор не имеет в виду промышленное производство), включая полноценный обмен информацией. Если в вашей организации компьютерные штучки вошли в плоть и кровь корпоративной культуры, если для вашего руководства важен результат, а не просиживание штанов на работе, то работа в домашней обстановке – обоюдовыгодная сделка и для работника, и для работодателя.

Весь комплекс вашего мобильного офиса может быть дополнен ещё принтером и сканером. Последние помогут вам не только создавать бумажную копию электронных документов и экономить на поездках в офис, но и обеспечить создание полноценных архивов и пересылку образцов бумажных документов вашим коллегам.

---

---

## *И ещё раз о ...*

### **О пространстве**

Мы подробно разобрали тему вашего рабочего стола. Но ведь он не одинок в пространстве. Уже написано много книг, как оборудовать свой офис: и свет из окна должен литься слева, и стол для совещаний должен быть круглый, чтобы своей круглостью всех уравнивать и никого не обижать.

По поводу освещения поделюсь своими наблюдениями. Я это подглядел и опробовал на себе. Не освещение рабочего стола должно быть, а наоборот, затемнение – когда освещён практически только стол. Наверное, такой световой контраст не очень полезен для глаз. Но когда световым пятном зрительно выделена только рабочая зона, вам просто не на что отвлечься взглядом. Всё лишнее в темноте, а освещено лишь то, над чем вы работаете.

Я не хотел бы подробно вдаваться в вопросы рабочей мебели и её расстановки. Но позволю себе напомнить логику работы со столом: всё, с чем вы работаете часто, должно быть у вас под рукой – и лучше так, чтобы не вставать. Это всё та же борьба за секунду при поиске информации.

Выше мы с уже использовали рабочий стол и раскладки на нём, как своего рода планировщик вашего рабочего времени. Эта логика вполне может быть продолжена для борьбы с известной болезнью забывания нужных вещей. Вот вы вспомнили, что нечто вам может понадобиться. Вы либо должны записать это нечто, либо сразу положить его – а куда? В карман пиджака? Но вы, может быть, ещё не определились с костюмом на завтра и т.п. Положите на стол. Это быстрее, чем записывать, а потом искать. Всё равно вам завтра собираться – вот и возьмёте всё необходимое. Этот совет можно и обобщить: **всё, что вы не хотите забыть, положите туда, куда вы непременно заглянете до своего выхода из дома** (условно говоря, перед дверью).

## О Вас

### *Главное звено – вы!*

*Никто не обнимет необъятного.*

К.Прутков

Если читатель добрался до этой части, рискну предложить ему вспомнить начало данных заметок. Как и было обещано, мы говорили об очень простых, очевидных, банальных вещах. Рискну предположить (не обижайтесь), что вы не переложили бумаги на своём рабочем столе, не переменили свой «Рабочий стол» на экране компьютера, не ..., не... Кто же вам помешал? И это мы с вами уже выяснили. (Помните, как мы искали вашего главного врага?) Так что же, всё безнадежно и победить этого коварного врага невозможно? Неужто некому протянуть вам руку помощи? Ну, разумеется, всё не так мрачно. Есть у вас мощный союзник, есть. Поэтому – ещё раз о вас, дорогой мой читатель.

Вы и есть ваш же лучший друг-союзник (но и враг! два в одном). Вы и есть необъятный мир. Не возьмусь высказаться по всем вопросам, которые в этом необъятном мире могут возникать. Но о некоторых, имеющих отношение к теме нашей беседы, рискну сказать несколько слов.

*Ум, не имеющий никакой определённой цели,  
теряется; быть везде значит быть нигде.*

М.Монтень

Внимательный читатель не мог не заметить, что на протяжении всей этой книги звучала мысль: поймите, чего вы хотите, к чему стремитесь и т.д. Автор данных заметок не старается обучить чему-то читателя, – он просто напоминает читателю о простых, давно известных вещах, позволяющих экономить время. Всё, изложенное выше, написано не с целью прочитать лекцию. Скорее автор хотел бы вызвать у читателя реакцию: «Да отстаньте от меня! Сам всё это знаю и сам всё сделаю!»

Итак, сами по себе обсуждаемые в этой книге приёмы и «примочки» – не самоцель. Не знаю как на вас, читатель, а на автора суперпедантичный порядок производит угнетающее впечатление. И не к нему я призываю вас. Вот уж замечательная получится экономия времени, если вы целыми днями только и будете раскладывать и перекладывать бумажки, наклеивать этикеточки, расчерчивать рабочий стол и т.д., и т.п. Закупка дорогостоящей компьютерной техники для записи одного дела также смотрится более чем своеобразно. Порядок – это инструмент, а не игрушка и не самоцель. Надеюсь, что вы к порядку стремитесь не ради него самого, а ради решения своих, важных для вас задач. Разумная организация вашей деятельности должна вам помогать, а не занимать всё ваше время.

К чему эти очередные банальности? – может поинтересоваться читатель. Дело в том, что одна из крупнейших проблем, мешающих достижению целей, находится внутри нас с вами. Это умение, способность принять решение и переходить от слов к делу. Попробуйте не принимать решения по документам, которые попадают на ваш рабочий стол. Результат прост – через пару дней ваш стол покроется толстым слоем бумаг. Да что бумаги! Попробуйте как-нибудь дома не принимать осознанного решения, куда положить покупки (газеты, носки, хлеб и т.д.). Всё это невообразимым хаосом заполнит вашу квартиру.

В основе организованности и порядка лежит умение быстро принять правильное решение. От решения уйти нельзя. Даже если вы думаете, что решение не будет приниматься, – это тоже принятое решение: отложить окончательное решение «на попозже» («я подумаю об этом завтра»)<sup>1</sup>. Представьте себя за рулём автомобиля. Каждую долю секунды вы принимаете и реализуете решение, как повернуть (или не повернуть) руль. В повседневной жизни точно так же. Нельзя не принять решение. Вопрос

<sup>1</sup> «Решение не предпринимать никаких действий – столь же полноценная альтернатива, как и решение предпринять то или иное действие. Тем не менее лишь немногие люди учитывают возможность такой альтернативы. Они, например, полагают, что, не предпринимая никаких действий, можно избежать принятия “неприятных” решений. Единственный способ уберечь их от подобного самообмана – разъяснить те последствия, которые появятся в результате решения не предпринимать никаких действий.» (Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2003. 398 с.)

только в том, *как* вы его принимаете: осознанно или нет. Нет, автор не призывает вас принимать осознанно ВСЕ решения. Вспомните историю про сороконожку, которая разучилась ходить, как только задумалась, какой ногой и в каком порядке ей ступать. Автор всего лишь призывает вас осознать, что от решения уйти не удастся. А неосознанные решения, основанные на подсознании, – это реализация ваших привычек. Так что хорошие привычки – это также реальная экономия вашего времени. Отсюда вывод, как всегда не блистающий новизной и оригинальностью: **привыкайте к порядку, и всё будет в порядке!**

Как же внедрять новшества в своей работе? Может быть, написать план внедрения и поэтапного осуществления? Будьте проще – начинайте действовать. Всё, что я напоминаю вам, элементарно. А потому просто действуйте!

Ну, как же, – возразит мне иной умудрённый жизнью читатель. – Надо ведь вначале поучиться, разобраться и т.д. Позвольте и мне поделиться с вами своей «умудрённостью». Люди, которые начинают взаимодействовать со сложной компьютерной техникой, делятся на две категории. Первые долго читают инструкции и учебники, а вторые сразу начинают стучать по клавишам. При этом последние, в случае, если что-то не получается, ищут ответ в самом компьютере (нажимают на клавишу F1; «эффект F1» в работе с ПК). Это наблюдение, в частности, позволяет автору предложить вам очередной банальный совет: **возникнет проблема – найдёте и решение.**

Общеизвестно, что классический, вечный для России вопрос: «Что делать?». А может, лучше задаться другими вопросами: что не делать? и как ничего не делать? **Лень – двигатель прогресса.** Так что задумайтесь, как вам эффективнее полениться, а когда придумаете, используйте эти находки на практике.

Никто за вас этого не сделает. Только вы и только сами!

---

---

## Приложение 1

### Словарь смайликов

- :-) Ваша основная улыбка;
- ;-) улыбка с подмигиванием;
- :-( хмурая физиономия;
- :-I индифферентная физиономия;
- :-> саркастическая физиономия;
- >:-> саркастическая физиономия с дьявольским оттенком;
- >;-> то же плюс подмигивание.

#### Изменения рта:

- :-| вампир;
- :-E клыкастый вампир;
- :-F он же с обломанным клыком;
- :-7 кривая улыбка;
- :-\* угрюмый;
- :-@ орущий;
- :-# носящий «скобки»;
- :-& лишившийся дара речи; смутившийся; косноязычный;
- :-Q курящий;
- :-? курящий трубку;
- :-P высывающий язык;
- :-S непоследовательный, бессвязный;
- :-D громко ржущий;
- :-X рот на замке;
- :-C лодырь;
- :-/ скептик;
- :-o ох-ох;
- :-9 облизывающий губы;
- :-0 «не ори!»; также – оратор;
- :-` сплёвывающий (табак);
- :-1 normal;
- :-! normal;
- :-\$ рот скреплён проволокой;

- :-% банкир;
- :-q пытающийся достать языком до носа;
- :-a то же самое, но с другой стороны;
- :-e разочарованный;
- :-t злой, раздражённый;
- :-i полуулыбка;
- :-| болван;
- :-| неулыбающийся болван;
- :-} потрескавшиеся губы или ухмылка (борода);
- :-{ усатый;
- :-j левая улыбка;
- :-d левая улыбка, насмешка над читающим;
- :-k это меня убивает;
- :-\ нерешительный;
- :-| дежурная улыбка;
- :-< печальный;
- :-x рот на замке;
- :-c ленивая;
- :-v говорящая голова;
- :-b высунувший язык.

#### Изменения носа:

- :\*) пьяный;
- :^) со сломанным носом;
- :v) то же, но в другую сторону;
- :\_) нос соскользнул с его/её лица;
- :<) from an Ivy League school;
- :=) два носа;
- :u) забавно выглядящий нос (left);
- :n) забавно выглядящий нос (right).

#### Изменения в глазах:

- %-)) очень долго таращившийся на экран;
- 8-) носящий солнечные очки;
- B-) носящий очки (could be horn-rims);
- O-) циклоп или одевший маску для ныряния;
- .-) одноглазый;
- ,-) подмигивающий одноглазый;
- g-) носящий пенсне (монокль).

Изменения более чем в одном символе:

- |-I спящий;
- |-O зевающий;
- %-6 мозги спеклись;
- |^o храпящий?
- :( плачущий, но без носа;
- 8-| встревоженный.

Добавление символов:

- ::-) носящий очки (четырёхглазый);
- В:-) очки подняты на голову;
- 8:-) маленькая девочка;
- :)-8 взрослая девочка;
- :-{) усатый;
- :-#) кустистые усы;
- {:-) носящий парик;
- }-:-) парик дыбом;
- :-)~ валяющий дурака;
- :-~) замёрзший;
- :') плачущий от счастья;
- =:-) гладкоголовый;
- :-) панк;
- +:-) папа римский;
- `:-) голова выбрита с одной стороны;
- ,:-) то же с другой стороны;
- О :-) ангел;
- С=:-) шеф;
- \*<:-) в шапочке Санта Клауса;
- Е:-) ham radio operator;
- 8 :-) колдун;
- @:-) носящий тюрбан;
- [:-) в наушниках;
- :-) двойной подбородок;
- >:-) дьявол;
- (:-) большая улыбка;
- +:-) священник;
- :-)X носящий галстук-бант.

Смешанные:

- (-: left handed;
- [:] robot;
- :-{} красящая губы;
- :’( плачущий;
- <|-) китаец;
- <|-( не понимающий таких шуток китаец;
- :-( не улыбающийся панк;
- @= за ядерную войну;
- 3:] ласковая улыбка;
- 3:[ средне-ласковая улыбка;
- d8= бородач с тёмными очками и жёсткой шляпой;
- (:I яйцеголовый;
- <:-I тупица;
- К:Р ребёнок с вертящейся башкой;
- :-: мутант;
- X-( мёртвый;
- [] крепкие объятия;
- ~:-( всплывший; покрасневший;
- O |-) религиозный;
- 8 :-I волшебник Упiха;
- >:-I путешествующий;
- 3:o| клоун;
- 8 бесконечность.

Миниатюры:

- :] весёлый;
- :@ вопящий;
- :I думающий;
- :| лодырь.

---

---

## Приложение 2

В этом приложении я полагаю небесполезно привести примеры из проектов вполне реальных писем, с которыми я сам лично сталкивался на практике.

*«Однако до настоящего времени Вами не представлены в Комитет документы, препятствующие проведению государственной регистрации».*

Причина возникновения этой формулировки проста. В другой части письма речь шла о причинах, препятствующих регистрации. Когда дело дошло до устранения этих причин и предоставления соответствующих документов, комбинирование двух отрывков письма и дало представленный здесь гибрид. Это во многих случаях приводит к соответствующим ошибкам (см. далее).

*«Согласно договору № 1 от 25.06.01 (далее Договор) предметом Договора является продажа Продавцом Покупателя...»*

Без комментариев. И так смешно.

*«Уважаемый Владимир Петрович!»*

Мы уже говорили об отношении человека к собственному имени.

*«Кроме того, в представленной экспликации БТИ на здание по адресу: пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 3 – отсутствует указание адреса объекта недвижимости».*

Остаётся только догадываться, как это получилось. Стандартный совет: **надо не только писать, но самому перечитывать написанное.**

*«Кроме того, копия акта приема-передачи не заверена надлежащим образом (нет подписей и печатей*

*двух сторон)... Кроме того, копия указанного документа ненадлежащим образом не заверена».*

Подобный ляп с использованием частицы «не» получается часто. Не досмотрел, использовал её дважды, и результат перед вами.

*«Заявление, надлежащим образом оформленные документы, а также платежное поручение на восстановленные права собственности ООО...».*

И кому же это надо было заплатить за восстановление прав? Хорошо ещё, если над ошибкой просто посмеются. А если воспримут всерьёз?

---

---

## Приложение 3 «Время» и «дела» на ПК

Календарь, часы, задачи, график встреч – все эти элементы могут быть зафиксированы в ПК. Для этого обычно используется Outlook и встроенные часы ПК.

Недостатки. В персональном компьютере часы обычно используются с цифровой индикацией, хотя стрелочная индикация более наглядна для быстрого взгляда (не нужно проводить вычитаний, срабатывает привычка к соответствию интервалов времени и величине дуг). Более того и хуже того, часы на экране компьютера расположены в одном месте (по умолчанию в правом нижнем углу), а график дня в другом – в окне Outlook.

### Предложения по исправлению:

1-й шаг. Совместить часы с графиком дня;

2-й шаг. Добавить календарь и задачи.

Если ко всему этому добавить ещё и почту, получится new Outlook.

**Часы плюс ежедневник.** Вроде как есть проблема – привычный циферблат на 12 часов, а в сутках 24 часа, и рабочий день (или активная его часть) может быть более 12 часов, а может занимать и первую, и вторую часть дня. Попытаемся это учесть (см. рис. 7).

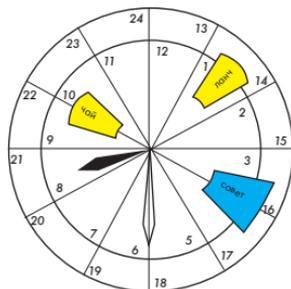


Рис. 7

Одного взгляда на подобные часы достаточно, чтобы узнать время, оценить время, оставшееся до очередного запланированного мероприятия, увидеть мероприятия на ближайшие 10–12 часов. Можно показывать мероприятия и на 24 часа. События в первой половине дня находятся в малом круге, события во второй половине «заходят» в большой круг.

**Шаг второй: плюс календарь.** Конечно, у многих (и у автора тоже) есть привычка видеть всю свою неделю. В этом случае использование книжки еженедельника удобнее, но и представление дневного графика в предложенном виде (рис. 8) кажется вполне практичным.

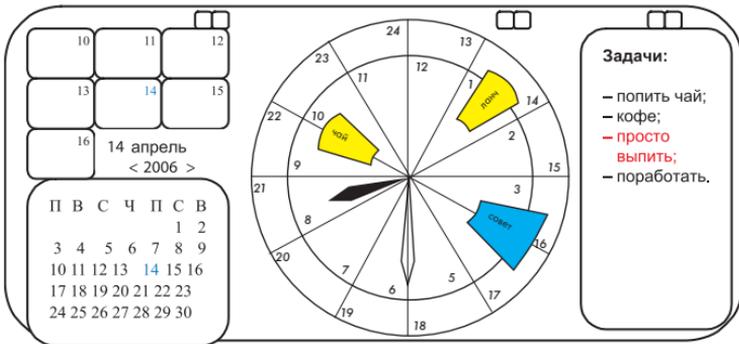


Рис. 8

---

---

## Содержание

<b>Предисловие ко второму изданию .....</b>	<b>3</b>
<b>Предисловие к первому изданию .....</b>	<b>5</b>
<b>Время .....</b>	<b>7</b>
Кольшки и чёрточки во времени .....	8
Забитые кольшки не должны превратиться в забытые ...	9
<i>Настольный перекидной календарь</i> .....	10
<i>Ежедневник</i> .....	11
<i>Еженедельник</i> .....	11
<i>Органайзеры</i> .....	12
<i>Электронные органайзеры</i> .....	13
<i>Компьютеры</i> .....	13
<i>КПК</i> .....	14
<b>Пространство – Стол .....</b>	<b>15</b>
Рабочий стол – зеркало вашей души .....	16
<i>Вали кулём, там разберём.</i>	
<i>От одной кучи к трём стопочкам</i> .....	16
<i>«Входящие»</i> .....	19
<i>Рабочая зона</i> .....	20
<i>«Исходящие»</i> .....	21
Мало хорошо разложить – надо умело пользоваться ...	22
<b>Компьютер – Е-бюрократия .....</b>	<b>23</b>
Апология плагиата .....	23
Стол, экран, окна, папки, клики ...	
Зоны и раскладки .....	24
И далее .....	26
Порядок и беспорядок – это, прежде всего, вы сами .....	28
<b>Информация .....</b>	<b>30</b>
Песнь о бюрократии .....	30
Виды информации .....	33
Информация. Как представлять .....	34
<i>Текст</i> .....	34
<i>Структурированный текст</i> .....	35
<i>Таблица</i> .....	36

Цифры.....	39
Рисунок.....	44
Презентация.....	48
Иероглифы нашего времени – ☺.....	49
От романов к слоганам.....	51
Письма.....	51
Как писать.....	51
Как читать.....	58
Резолюции.....	59
Как читать.....	61
Как писать.....	62
Как выполнять и отвечать.....	62
Информация. Как хранить.....	63
Алфавит – «зеркало жизни».....	65
По мере поступления.....	65
По темам.....	66
По видам документов.....	66
По категориям.....	66
По ключевым словам.....	67
В привязке к карте.....	67
Если нельзя расположить по алфавиту – нужно пронумеровать.....	68
Вали кулём – там разберём, или Интернет-подход.....	68
Бритва Оккама.....	70
Е-моё.....	70
Информация. Как получать.....	72
Информация. Как передавать.....	73
<b>«Учение о связи».....</b>	<b>74</b>
Контакт? Есть контакт!.....	74
Телефон.....	75
Встречи.....	76
Совещания.....	79
Богатство человеческого НЕобщения.....	83
Сообщения.....	84
<b>Мобильный мир.....</b>	<b>88</b>
О времени.....	88
По капельке, по мгновению.....	88
Мобильный офис.....	91
Мобильный офис – пара пустяков.....	96
Мой дом – мой офис.....	99

---

<b>И ещё раз о .....</b>	<b>100</b>
О пространстве .....	100
О Вас .....	101
<i>Главное звено – вы!</i> .....	<i>101</i>
<b>Приложение 1</b>	
<b>Словарь смайликов .....</b>	<b>104</b>
<b>Приложение 2.....</b>	<b>108</b>
<b>Приложение 3</b>	
<b>«Время» и «дела» на ПК .....</b>	<b>110</b>

Урсов Виктор Николаевич

# Себяменеджер

*Информация и время на службе у Вас*

Редактор В.Ю.Кобылянская  
Корректор К.Ю.Шарапова-Антонова  
Компьютерная верстка Л.В.Лобанова  
Издательский №449  
Подписано в печать 2.04.2012  
Формат 84×108 1/32  
Уч.-изд. 6,0 л.  
Тираж 500 экз.

Издательский дом Международного университета в Москве  
Автономная некоммерческая организация  
высшего профессионального образования  
академия  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ В МОСКВЕ»

125040, Москва, Ленинградский просп., д. 17  
Телефоны: (495) 946-03-29, (495) 946-00-83  
<http://www.interun.ru>  
E-mail: [rio@interun.ru](mailto:rio@interun.ru)