

Не делай ЭТО

**Тайм-
менеджмент
для творческих
людей**

Дональд Рос

УДК 159.947.2
ББК 88-231
Р74

Donald Roos
Don't Read This Book: Time Management for Creative People

*Издано с разрешения BIS Publishers
На русском языке публикуется впервые*

Рос, Дональд

Р74 Не делай это. Тайм-менеджмент для творческих людей /
Дональд Рос ; пер. с англ. Елены Куприяновой. — М. : Манн, Иванов
и Фербер, 2018. — 160 с. : ил.

ISBN 978-5-00117-552-0

Большинство наших идей так и остаются нереализованными, и зачастую мы не можем в полной мере осуществить свои задумки и раскрыть свои таланты. Почему? Если вы зададите этот вопрос творческому человеку, то, скорее всего, он сошлется на время.

Дональд Рос, дизайнер и креативный предприниматель, расскажет, как благодаря уникальному методу — списку не дел — управлять своим временем в творчестве и в целом в жизни. Когда вы говорите «нет» одной задаче или проекту, у вас освобождается больше времени на то, что действительно важно. Книга состоит из трех частей: «Жизнь», «Работа» и «Проекты», и в ней рассмотрено все — от постановки жизненных целей до составления письма из пяти предложений и максимального сокращения проекта.

УДК 159.947.2
ББК 88-231

Все права защищены.

*Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме
без письменного разрешения владельцев
авторских прав*

ISBN 978-5-00117-552-0

Copyright © 2016 Donald Roos and BIS Publishers
© Перевод на русский язык, издание на русском
языке. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

**Вы упустите больше, чем проживете,
и это совсем не плохо.**

Мартин Брил, голландский писатель

Посвящается Освальду

Содержание

**Зачем творческим людям
управление временем**

Метод списка не дел

Жизнь:
составьте план

Работа:
установите распорядок

Проекты:
откажитесь от лишнего

→ **6**

→ **14**

→ **24**

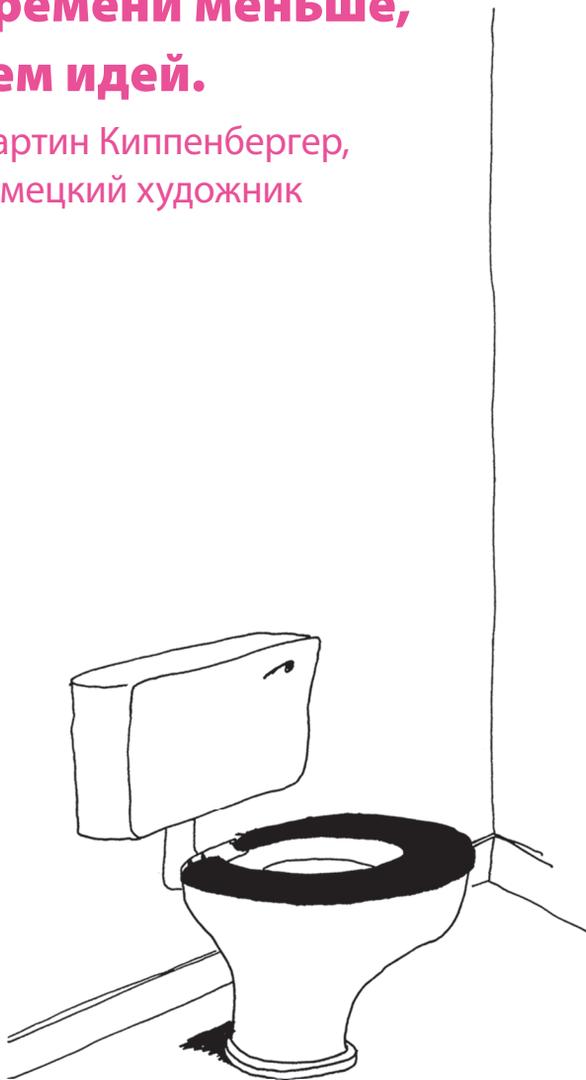
→ **54**

→ **118**

**Зачем
твор-
ческим
людям
управ-
ление
време-
нем**

**У хорошего
художника всегда
времени меньше,
чем идей.**

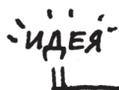
Мартин Киппенбергер,
немецкий художник



ЦЕНТР РАЗРАБОТКИ ИДЕЙ

**Я уверен, что реализация
намного важнее идеи.
Идея — только семя.
А настоящий труд —
вырастить из него дерево.**

Илон Маск



ВРЕМЯ НА РЕАЛИЗАЦИЮ

У творческих людей рождаются идеи. Именно поэтому мы творческие люди. Мы смотрим на мир иначе. К нам приходит вдохновение, мы постоянно придумываем что-то новое. Везде. День ото дня: дзынь! Новая идея! Мы ничего не можем с этим поделать. И в этом суть нашей проблемы. Идей у нас больше, чем времени на их реализацию.

Если вы работаете над множеством идей одновременно, есть риск, что все они останутся нереализованными или конечный результат никому не понравится. У вас просто не хватит времени воплотить все свои идеи. Так убедитесь, что вы тратите его с пользой.

В этом вам поможет управление временем. Может, вам кажется, что оно несовместимо с творчеством. Однако присмотревшись к видным деятелям творческого мира, вы заметите, что все художники и дизайнеры работают в рамках строгих графиков и продуманных методов. Они добиваются результата, потому что

отлично следят за временем. Их хитрость в том, чтобы выполнять меньше разных дел в заданный период и игнорировать все неважное. Они ограничиваются ядром своей работы.

Не верьте гуру производительности

Мышление в рамках производительности зародилось во времена промышленной революции. Чем дольше машина работает в течение дня, тем выше производительность. Сделайте машины быстрее, умнее и эффективнее – и производительность резко взлетит.

Гуру производительности рассматривают людей как своего рода машины: работая каждый день больше, они и производить будут больше. Но люди – не автоматы. Они не могут поддерживать постоянный уровень производительности. Машину можно включить и оставить работать. С людьми так не выйдет. Да и восьмичасовой рабочий день не так эффективен, как кажется: большая нагрузка не означает более плодотворную работу.

Это поняли руководители интернет-платформы Startup Buffer и решили перестать измерять производительность временем. Вместо этого командам и сотрудникам были заданы четкие цели и области ответственности. Эта стратегия также помогла компании избавиться от некоторых дорогостоящих управленцев. Ее девиз: «Неважно, как вы это сделаете, главное – сделать».

Делать или не делать — вот в чем вопрос

Итак, чтобы успешно управлять временем, не нужно все планировать детально. Вместо этого обратите внимание на глобальные цели и на основе этого сделайте выбор: что вы будете делать, а что нет?

Принимать такие решения трудно, но читайте дальше, и я обещаю: скоро вам станет проще.

Откуда берутся идеи?

Эволюция идей

Все, что мы видим вокруг – кроме природы, – идеи, которые пришли кому-то в голову. Да, Чарльз и Рэй Имз разработали дизайн культовых стульев, но идея стула возникла, когда наш давний предок нашел камень и сел на него. Каждое изобретение основано на предыдущих. Зачастую идеи гармонично перетекают одна в другую, но некоторые становятся вехами на пути эволюции, например идея Генри Форда запустить серийное производство машин. Он не изобрел ни машину, ни конвейер. Но его идея объединить их стала вехой в истории производства.

Все связано

Компания Google никогда бы не появилась, если бы Тим Бернерс-Ли не изобрел Всемирную паутину, способ подключиться к интернету (уже существовавшему) с персонального компьютера. Сам интернет вырос из сети телефонных линий, соединявших разные университеты. А телефонные линии, в свою очередь, созданы на основе телеграфных машин.

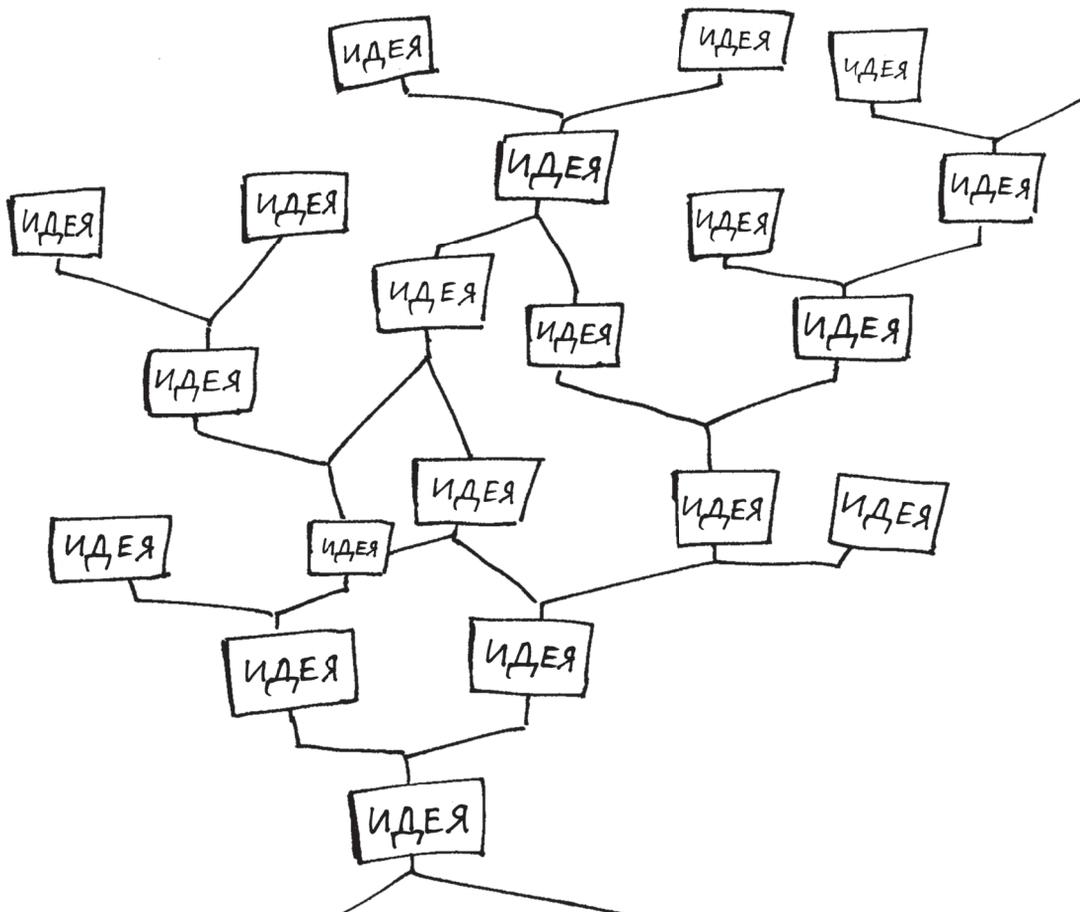
**Инновации случайны,
так что вы никогда не знаете,
что сделают люди.**

Тим Бернерс-Ли

Из одной идеи вырастает другая, и часто мы неспособны ее предвидеть. Всё потому, что идеи не выстраиваются по линии, а собираются из различных хитросплетений: то, что французский философ Жиль Делёз называет ризомой.

Ризома – корень, который растет и проникает повсюду. Это символ того, как работают коннотации и идеи: вы стоите на перекрестке со случайным числом направлений и сворачиваете на дорогу, которая кажется вам самой подходящей. Но понять, какую пользу вам принес выбор, вы сможете, только оглянувшись назад.

Итак, **управление временем для творческих людей** – не метод почасового планирования, а способ помочь вам решить, какой путь вы хотите выбрать, даже если ваши цели не до конца ясны. Вы проводите серию быстрых тестов, чтобы понять, какая дорога лучше всего вам подходит. Звучит туманно? Не волнуйтесь, скоро я все объясню.



Список дел

Краткая история списка дел

Когда бартер стал непрактичным (не всем нужна была коза), появились жетоны. Но целую урну жетонов вскоре тоже стало неудобно использовать. Так возникли первые списки: чтобы людям не нужно было тратить время на подсчет жетонов и всегда таскать их с собой или чтобы отслеживать долги. Для той же цели было изобретено письмо.

Список — основа культуры. В каждом уголке истории культуры вы найдете списки.

Умберто Эко

Организируйте свои идеи

Идеи рождаются у нас постоянно, одна за другой. Зачастую они крутятся в голове, как назойливые комары. Разрозненные идеи занимают огромный объем мозгового пространства, в частности отдела, который известен как сознание. Это часть мозга, получающая информацию и включающая отдел, с помощью которого вы сосредотачиваетесь на задачах, — вашу рабочую память. Также у вас есть подсознание — пространство для хранения информации и идей, которые вам не нужны прямо сейчас. Это своего рода жесткий диск. Переместив туда идеи, вы сокращаете количество «назойливых комаров» в сознании.

Как это сделать? Запишите свои идеи. Как только они попадают в список, мы можем забыть о них, умирив гул в активной

части нашего мозга. Тогда она снова становится доступна для целенаправленного использования. Для религиозных: даже у Бога был список из семи пунктов, когда он создавал Землю.

Незаконченное дело

Конечно, списки дел не идеальны: они способны расти до бесконечности. Вы можете добавлять сколько угодно дел, но всегда останется опасность, что список станет слишком длинным и ничто никогда не будет из него вычеркиваться. Тогда вы задумаетесь об управлении задачами.

Ваш список дел вскоре превратится в список разочарований – это эффект Зейгарник. Русский психолог Блюма Зейгарник (1900–1988) отмечала, что человеку свойственно заканчивать начатое дело, иначе возникает внутренний конфликт. Пока мы не решили задачу, нас не покидает чувство неудовлетворенности. К тому же появляется ощущение, что выполнение задач требует больше времени, чем на самом деле, и вы постоянно ничего не успеваете.

Как этого избежать? Не используйте список дел.

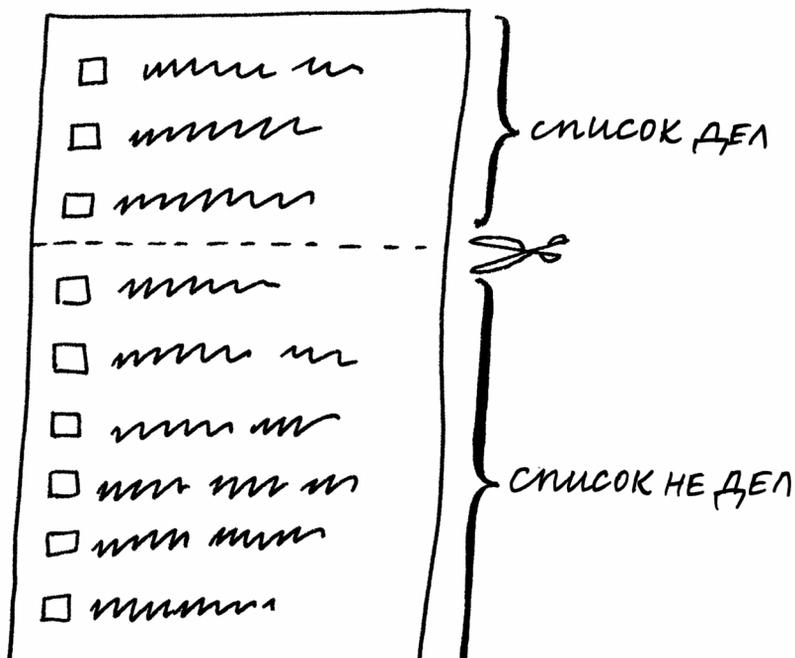
Метод списка не дел

Список не дел

Однажды в Пентагон пригласили психолога, чтобы тот провел с генералами семинар по управлению временем и ресурсами. В начале мероприятия он попросил участников на бумаге описать в 25 словах стратегию управления временем и ресурсами, которую они использовали до текущего момента.

Задание поставило генералов в тупик – всех, кроме единственной женщины. Эта дама, которая прошла все звания вплоть до генеральского и воевала в Ираке, сформулировала такую стратегию: «Сначала я составляю список приоритетов: один, два, три и так далее. А затем вычеркиваю все, что идет после третьего пункта».

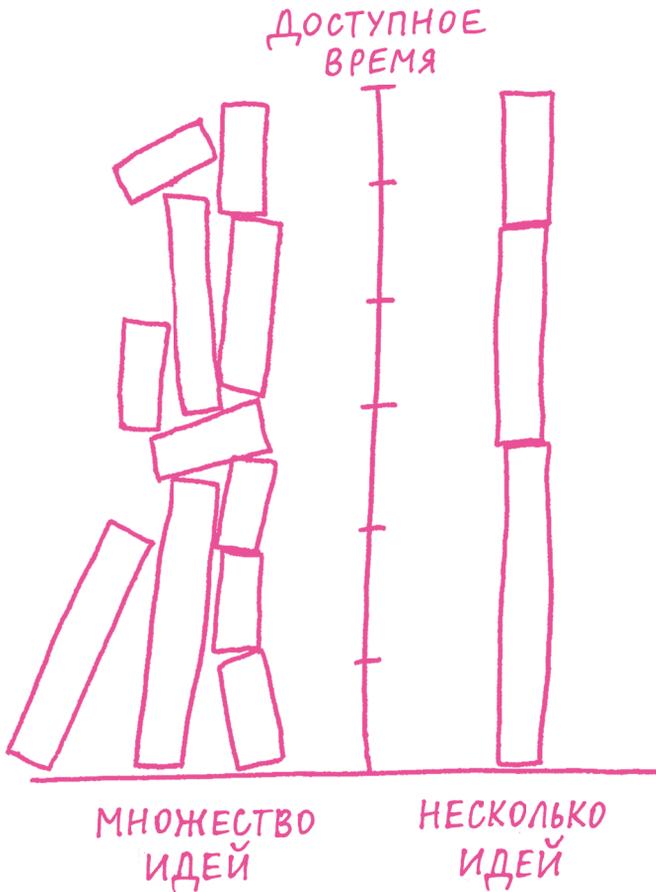
Так женщина-генерал превратила свои дела в не дела. Она добавила все дела в список не дел и выбрала из них три, которые решила выполнить. Все, что оказывалось под чертой, игнорировалось. Это давало ей больше времени на выполнение первых трех пунктов.



Метод списка не дел основан на идее, что вы не сможете сделать все, но вы и не обязаны. Мы часто считаем, что занятость – синоним успеха. Чтобы стать успешным, нужно делать как можно больше. Но люди, которые стремятся решить много задач, в результате делают всего понемногу. А этого недостаточно.

Вы больше преуспеете, если выберете несколько задач, которые выполните хорошо, и откажетесь от остальных, даже если сами идеи прекрасны. Это решение подарит вам спокойствие, ведь ваш мозг перестанет непрерывно подавать импульсы, укаывая на то, что у вас остались незаконченные дела. Ощущения неудовлетворенности исчезнут.

ВРЕМЯ ПРОТИВ ИДЕЙ



Использование списка не дел

Разные уровни

Что такое дела? Это небольшие части более общей задачи, возникшей в любой сфере вашей жизни: семья, родственники, друзья, хобби, работа, исследования, отдых и так далее (у творческих людей хобби, работа и личная жизнь почти всегда пересекаются). Эти сферы также можно разделить на компоненты, которые продолжают ветвиться, как огромное дерево.

Разбить работу на несколько частей относительно просто. Выйдет несколько проектов, в свою очередь состоящих из разных заданий, а те – из дел. Последние и являются работой. Если вы их не выполните, то не закончите проект.

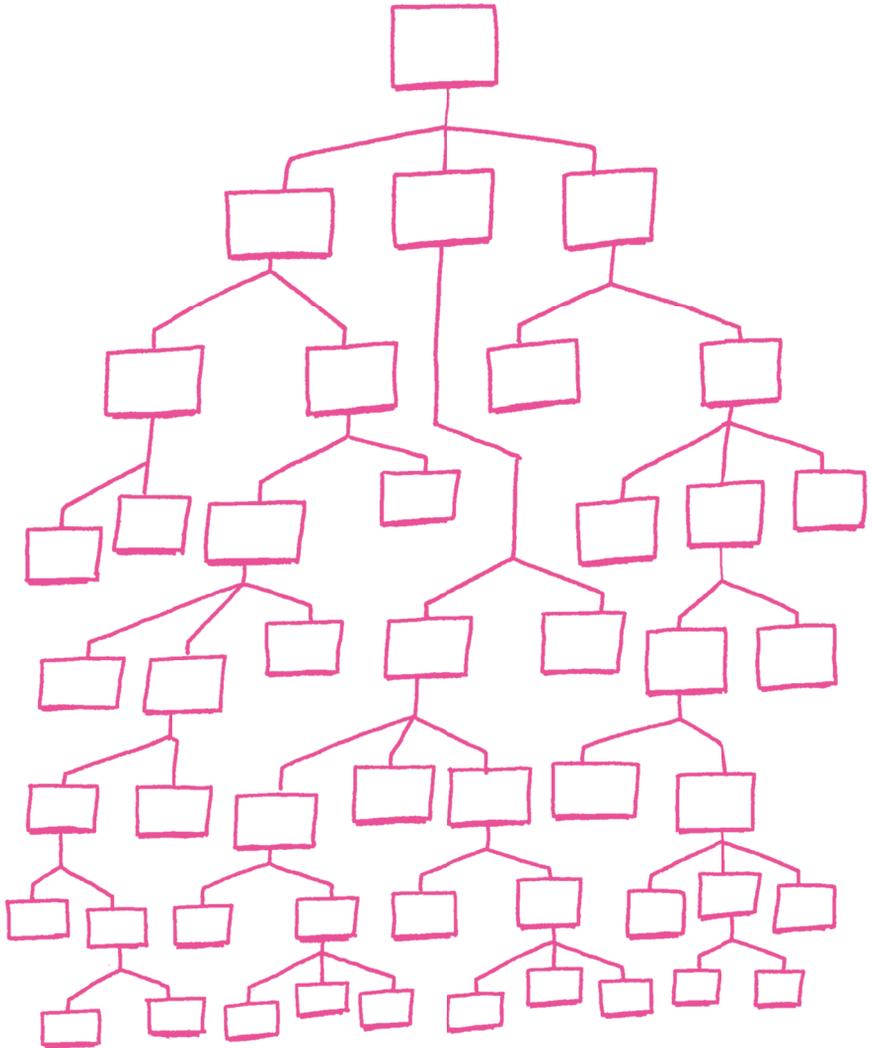
Как добавлять пункты в список не дел

Чем больше дел, тем больше нужно выполнить и тем выше риск, что вы сделаете не всё. Поэтому очень важно максимально ограничить количество дел.

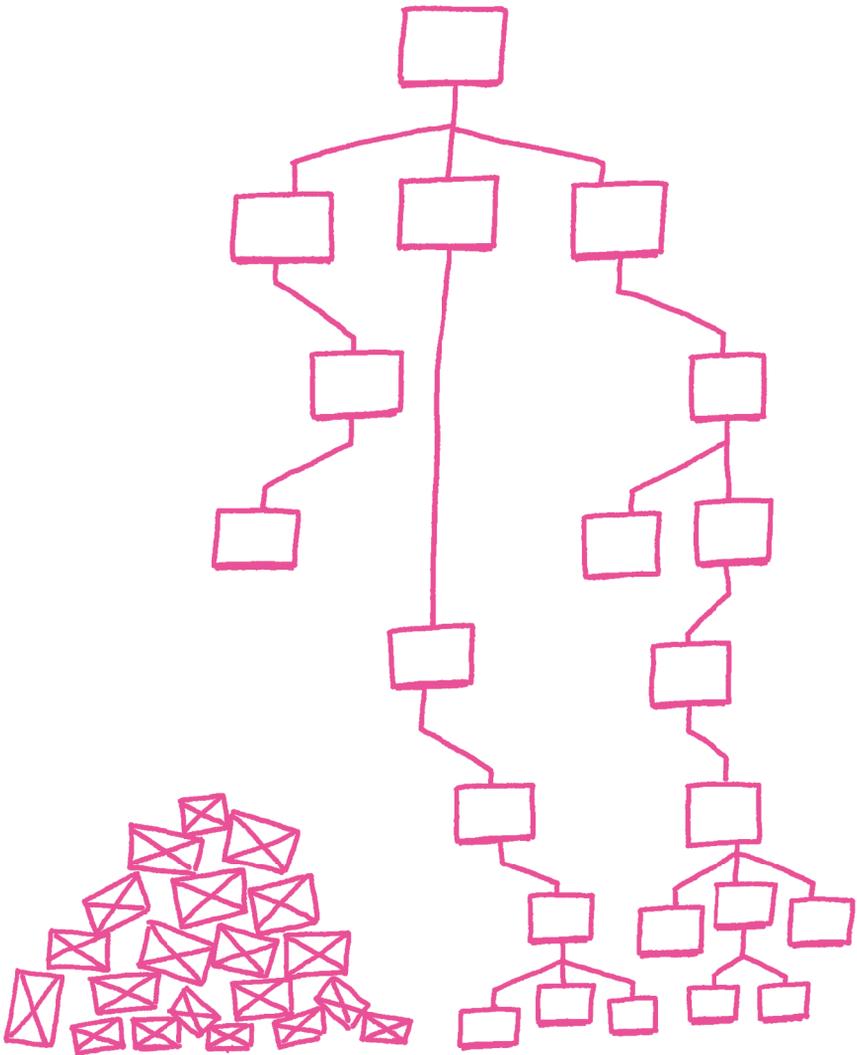
Подумайте, какие задачи действительно необходимо выполнить, чтобы закончить проект. Вычеркните всё, что идет после третьего пункта: эти задачи отправляются прямым ходом в список не дел. Это то, чем вы не будете заниматься немедленно и о чем вам не стоит беспокоиться.

Вы можете принять и более радикальное решение и отправить целый проект в список не дел – вместе с подзадачами, которые к нему относятся. А то и вовсе часть вашей (рабочей) жизни, из которой возник этот проект. Досадно, зато останется больше времени на более приоритетные дела.

ДЕРЕВО ДЕЛ



ПОДРЕЗАННОЕ ДЕРЕВО ДЕЛ



Пройдя подобный процесс на еще более высоком уровне, вы придете к решениям, которые сильно повлияют на вашу жизнь. Пойдете вы на эти курсы или нет? Останетесь наемным работником или решите быть фрилансером? И будет ли у вас тогда время играть со своей музыкальной группой? Уход из группы также означает, что вам не надо больше репетировать и писать песни. Досадно, наверное, но у вас освободится время, которое вы сможете потратить на другие вещи.

Принятие решений многое расскажет вам о том, что вы за человек. Если вы ограничитесь тремя задачами, то получите четкое представление о том, что считаете важным, а что нет. Это относится как к серьезным жизненным решениям, так и к более скромным, на уровне проектов.

Выбирать тяжело, особенно если у вас много разных талантов. Поэтому в следующих главах мы поглубже изучим метод списка не дел. Мы начнем с абстрактной концепции «жизни», перейдем на более конкретный уровень «работы» и закончим практичным подходом к «проектам».

**Ум — это дар, доброта —
выбор. Подарки даются
легко — нам ведь их дарят.
Выбирать сложнее.**

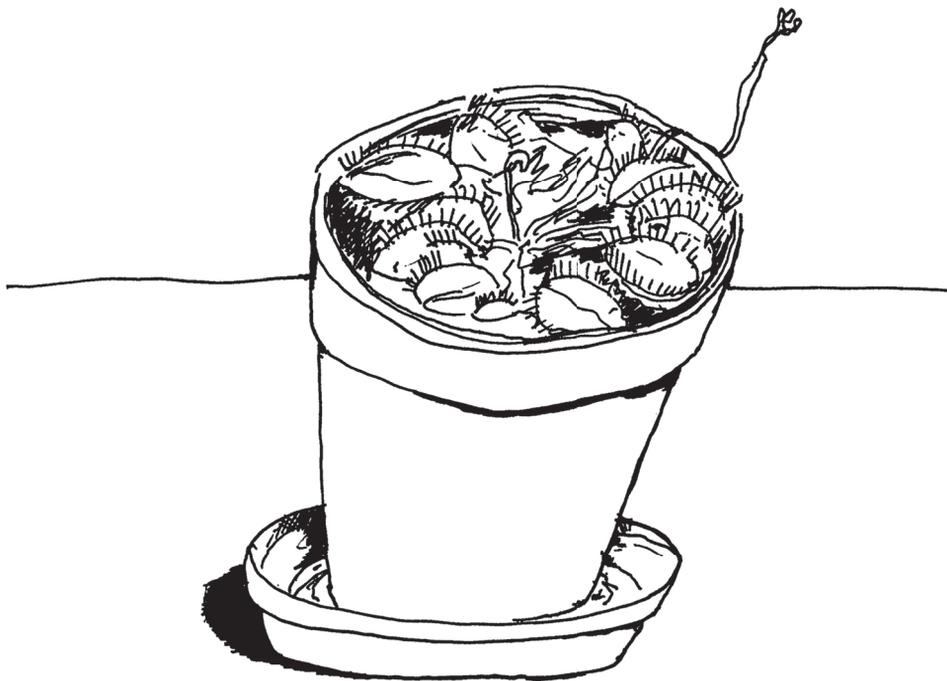
Джефф Безос

Приложение списка не дел

Список не дел – не просто метод, а приложение, которое поможет сделать выбор. Вы можете найти приложение ToDon't List в AppStore. Я разработал его вместе с другом-программистом в соответствии с принципами своего метода. Косвенно это также привело к написанию книги, которую вы держите в руках.

Приложение работает так: у вас есть три списка – дел, законченных дел и не дел. В первый вы можете добавить только три пункта. Остальные задачи автоматически оказываются в списке не дел. Когда вы решите задачу, соответствующий пункт перейдет в список законченных дел (подарив приятное чувство завершенности). Это освободит место в списке дел для нового пункта, который добавится из списка не дел.

Задачи, которые пробывли в вашем списке не дел больше трех месяцев, автоматически удаляются без предупреждения. В конце концов, если бы они были действительно для вас важны, вы бы за это время уже что-нибудь предприняли для их решения.



Жизнь:
составьте
план

Учиться думать на самом деле значит учиться контролировать, как и о чем вы думаете, отдавать себе отчет в выборе приоритетов и построении смысла на основе опыта. Ведь если вы не в состоянии принимать подобные решения во взрослой жизни, то вас точно облапошат.

Дэвид Фостер Уоллес,
американский писатель

Выберите направление, поставьте цель

Эксперимент с такси

Начнем с мысленного эксперимента. Вы садитесь в такси...



→ Эксперимент с такси № 1

Вы садитесь в такси и не говорите водителю, куда хотите ехать. Что произойдет?

Возможны два варианта. Либо вы останетесь на месте, либо таксист будет всю ночь возить вас по городу. Время от времени он станет останавливаться и спрашивать: «Может, вы хотите выйти здесь?» Но вы не можете определиться. Да и как? У вас нет плана, которым вы могли бы обосновать принятие решения.

→ Эксперимент с такси № 2

Вы снова садитесь в такси. Вы даете таксисту точный адрес, в том числе указываете маршрут, которым он должен поехать. Что произойдет?

Вы приедете точно по названному адресу маршрутом, который определили заранее. Вы можете спросить себя: «Что мне дала эта поездка?» Определяя все заранее, вы не оставляете места для новых переживаний и идей.

→ Эксперимент с такси № 3

И снова вы садитесь в такси. На этот раз вы даете таксисту указания, например: «Я бы хотел отправиться в восточную часть города, в бар, где подают хорошие блюда дня и где можно потанцевать». Что произойдет?

Вы окажетесь в месте, где хотели оказаться, но которое не могли себе представить заранее.

Вывод: хорошо понимать в общих чертах, куда вы хотели бы отправиться, ведь иначе вы никогда никуда не попадете. Но не стоит устанавливать цели слишком четко: оставьте место для новых эмоций и идей. Определитесь с целью, но будьте открыты к предложениям по поводу пути.

**У тебя должна быть идея,
что ты собираешься делать,
но она должна быть не совсем
определенной.**

Пабло Пикассо

ПОСТАВЬТЕ СЕБЕ ЦЕЛЬ



СЛИШКОМ ШИРОКАЯ ЦЕЛЬ,
НЕДОСТАТОЧНЫЙ ФОКУС



СЛИШКОМ УЗКАЯ ЦЕЛЬ,
ЧРЕЗМЕРНЫЙ ФОКУС



ЦЕЛЬ В РАМКАХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ,
СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ФОКУС

Делайте то, что угодно вашему сердцу

Если вы всегда будете делать то, что вас интересует, по крайней мере один человек останется доволен.

Кэтрин Хепберн

Жалейте о том, чего вы не сделали

Многие исследователи выясняли, о чем люди сожалеют в конце жизни. Оказалось, особенно они переживают о том, что не удалось сделать. Исследование американских ученых даже показало, что 70% работающего населения в США – более 108 млн человек – каждое утро просыпаются без желания заниматься своей работой. Вы же не хотите стать одним из них?

В основе списка не дел лежит принятие решений, которые позволят вам заниматься тем, чем вы действительно хотите заниматься. И вам не придется сожалеть о том, чего вы не сделали. Осознать свои желания – пожалуй, одна из самых тяжелых и в то же время важнейших задач в жизни.

Никогда не поздно стать человеком, которым вы могли бы стать.

Приписывается литератору Джордж Элиот

Красивая история Барбары Бескинд

Еще ребенком Барбара Бескинд знала, что хочет стать изобретателем. Когда ей был 91 год, ее мечта сбылась, она получила заветную работу в Сан-Франциско в компании IDEO, которая создала первую мышь для Apple.

Бескинд выросла во времена Великой депрессии. Ее первой разработкой стала лошадь-качалка. «Во времена Депрессии, если вы не могли покупать игрушки, вы делали их сами. Я решила, что мне нужна такая качалка, и сделала ее из старых покрывал.

Я очень много нового узнала о силе притяжения, столько раз я падала с лошадки». Позже она хотела пойти в инженерную школу. Ее не приняли из-за того, что она женщина, и она решила изучать экономику домашнего хозяйства. В конце концов она вступила в армию и проработала там 44 года специалистом по трудотерапии.

Все изменилось, когда она посмотрела выпуск программы «60 минут» в 2013 году. В нем показали интервью Дэвида Келли, основателя IDEO, который рассказал, что его компания постоянно ищет людей, способных вдохновлять друг друга. Бескинд решила отправить им свое резюме. Она работала над письмом два месяца – и, кстати, сократила его с девяти страниц до одной. В преклонном возрасте она получила работу своей мечты.

**Неважно, насколько медленно вы движетесь,
главное — не останавливаться.**

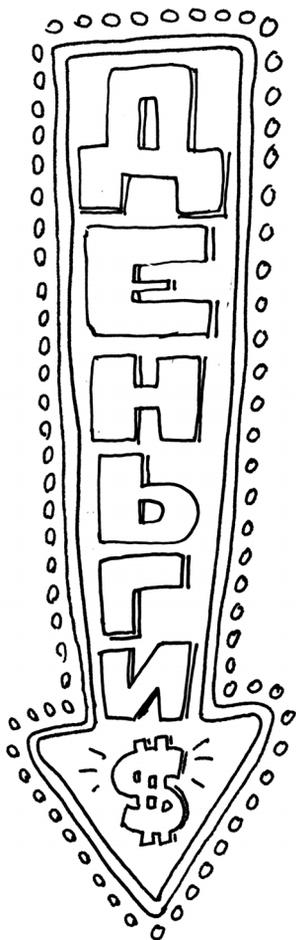
Конфуций

Возраст — не помеха

История Барбары Бескинд показывает, что никогда не поздно начать заниматься любимым делом. Вместо того чтобы сожалеть о несостоявшейся карьере изобретателя, Барбара взяла дело в свои руки и в результате осуществила свою мечту. Она никогда не теряла свою цель из виду. Есть много примеров людей, которые добились своей цели в зрелом возрасте. Харрисон Форд работал плотником до 30 лет. Энг Ли был безработным в 31 год, а Джоан Роулинг в том же возрасте – матерью-одиночкой на социальном пособии. Так что не теряйте свою цель из виду, сколько бы вам ни исполнилось.

**Я — не результат обстоятельств.
Я — результат своих решений.**

Стивен Кови



Бизнес, который приносит только деньги, — плохой бизнес.

Генри Форд

Не гонитесь за деньгами

Люди постоянно идут на поводу у денег. Часто те становятся причиной не делать то, что им хотелось бы делать. Но деньги — средство, а не цель. Если вы действительно хотите заниматься тем, что любите, деньги — не причина отказаться от этого. И не лучшая причина взяться за что-то. Я часто работал над проектами с мыслью: «Я могу заработать на этом неплохие деньги». Все они в результате провалились, ведь в них не было души — я просто хотел получить доход. Следуйте за сердцем, а не за деньгами.

Как узнать, чего вы хотите (на самом деле хотите)

Эксперимент с такси учит: если вы не знаете, куда хотите отправиться, вы можете оказаться там, где, возможно, совсем не хотите быть. Впрочем, определиться, куда вы хотите отправиться (примерно), вовсе не легко. Нужно осмелиться быть честным с собой, чтобы понять, чего вы действительно хотите.

Не ограничивайте себя. Многие ограничивают себя тем, на что, по их мнению, они способны. Вы можете зайти так далеко, как вам позволит разум. Помните: вы способны достичь всего, во что верите.

Мэри Кэй Эш,
американская предпринимательница

Спросите себя: «Что бы мне хотелось делать каждый день?»
Держите ответ в уме, когда будете делать следующее упражнение.

- Составьте список дел, которыми вам по-настоящему хотелось бы заниматься.
- Перечитайте его и будьте честны с собой. Какие занятия вы добавили, думая: «А на этом я еще и заработаю»? Вычеркните их и замените занятиями, которые вы не решились записать из-за внутреннего голоса, твердящего: «Разве я смогу?» Не слушайте его, добавляйте в список все, что хочется. В том числе и то, что на первый взгляд не имеет отношения к работе. Просто запишите все, что вас вдохновляет.
- Изучите свой список и выберите три дела, которыми вы бы хотели заниматься больше всего.

Возможно, список вас удивил. Может, в нем оказались задачи, которые не первыми приходят вам в голову, когда вас спрашивают о ваших целях. Это не проблема. Дайте себе время все осознать.

Перечислите то, чем вам хотелось бы заниматься

Три дела, которыми вам хотелось бы
заниматься больше всего

1

2

3



СПИСОК ДЕЛ

Что у вас получается лучше/хуже всего?

Творческим людям обычно нравится заниматься самыми разными делами, и часто им все удается относительно хорошо. Но если вы продолжите заниматься всем, вы так и останетесь среднячком и никогда по-настоящему не преуспеете.

Каков ваш круг компетенций?

Очень важно понять, что вы умеете делать хорошо, а что не очень. Уоррен Баффет называет это кругом компетенций. Все, что внутри его, – то, что вам хорошо удается. Если вы умеете хорошо делать то, что вам к тому же нравится, вы сможете по-настоящему преуспеть в этом.

Как выглядит ваш круг компетенций?

- Нарисуйте круг. Внутри него запишите все, что у вас хорошо получается (это могут быть навыки, положительные черты характера, хобби). За пределами круга запишите все, что вам удается плохо.
- Теперь вычеркните все, что у вас получается прилично, и все, в чем вы не совсем ужасны. Иными словами, качества, которые не особо хороши или плохи. Продолжайте, пока внутри круга не останутся три пункта, обозначающие ваши исключительные успехи, и не более трех пунктов за пределами круга, отмечающих то, что вам совсем не дается.
- Это и есть ваш круг компетенций.

ВАШИ
ПЛОХИЕ И НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШИЕ
КОМПЕТЕНЦИИ



ВАШИ
ХОРОШИЕ И ЛУЧШИЕ
КОМПЕТЕНЦИИ

ВАШ КРУГ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сосредоточьтесь на том, что у вас получается хорошо

Честно выполнив это упражнение, вы четко увидите свои сильные стороны. Сосредоточьтесь на них. Намного проще преуспеть в том, что у вас и так уже хорошо получается, чем научиться тому, что вам не слишком хорошо дается.

Скрытый талант не приносит репутации.

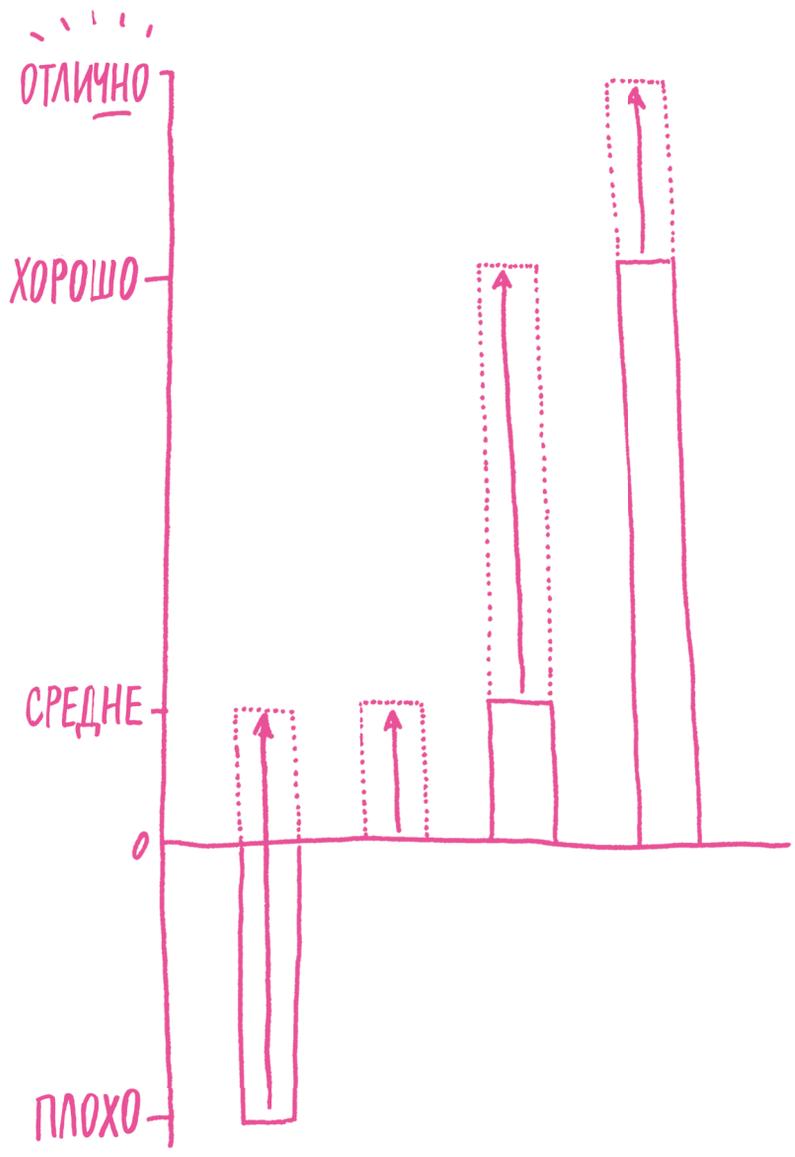
Эразм Роттердамский

Познайте качества своей темной стороны

Список того, что у вас не получается, тоже важен. Вы, конечно, предпочли бы не выставлять напоказ свои слабости, но они могут быть вам полезны. Что произойдет, если вы начнете относиться к этим недостаткам как к достоинствам? Да, это ваша темная сторона, но все же это в каком-то смысле тоже хорошо вам удастся. При условии, что вы умеете применять свои недостатки в положительном ключе.

Например, я нетерпелив. Я не стараюсь стать терпеливее (нет смысла), но использую это мое качество с пользой для себя и других. Благодаря моему нетерпению мне легко даются разговоры с бюрократами из служб поддержки. Я не повешу трубку, пока не добьюсь того, что мне надо. Так что иногда вы можете использовать недостатки для получения хороших результатов. Не поймите превратно: я не говорю, что быть скотиной – это нормально.

ПЛОХО > НОРМАЛЬНО > ХОРОШО > ОТЛИЧНО



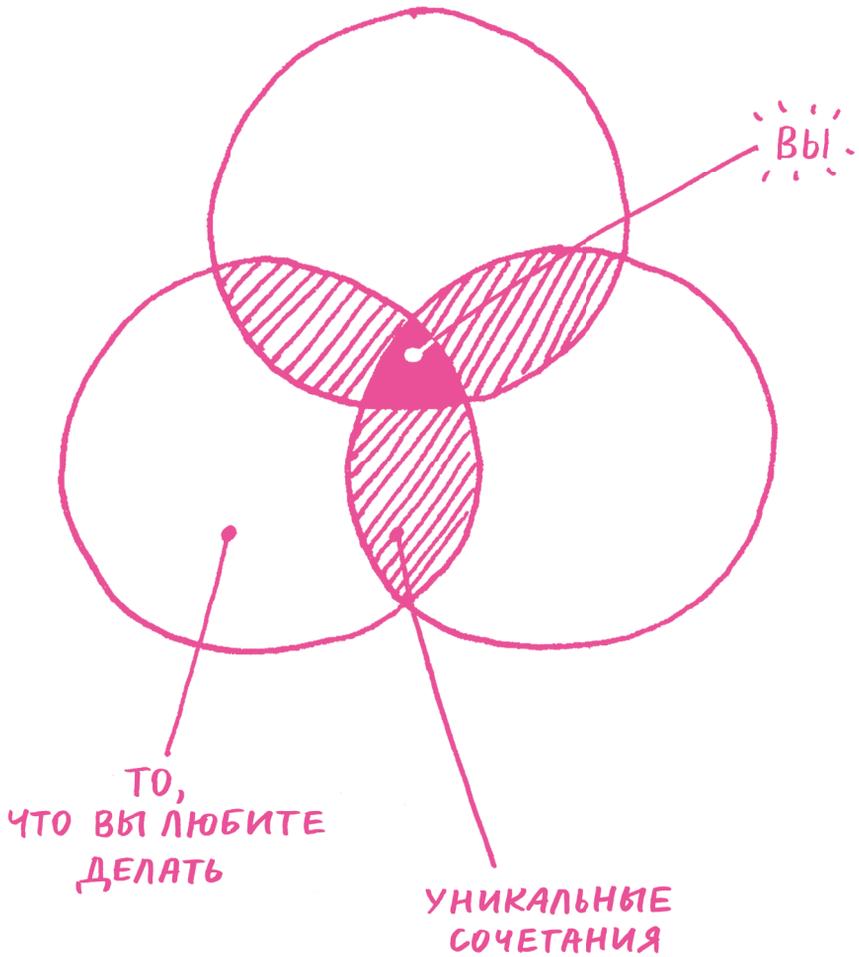
Откройте, кем вы можете быть

У вас есть список ваших лучших достоинств, худших недостатков и дел, которыми вы хотели бы заняться. Замечательно. Посмотрим, что в них общего. Используем метод пересечения.

- Нарисуйте три пересекающихся круга.
- В каждом запишите по одному делу, которым хотели бы заняться.
- Интересно посмотреть, что возникает там, где два круга пересекаются. Что общего у двух дел, которые вам нравятся?
- Остается середина, где пересекаются все три круга. Каков общий знаменатель у этих разных дел? Вы! Запишите здесь свое имя. Общий обзор показывает, кем бы вы были, если бы занимались тем, что больше всего любите! Самое интересное — пересечения кругов. Здесь два схожих пункта образуют уникальное сочетание — единственного и неповторимого вас!
- Повторите упражнение с вашими тремя достоинствами.
- Сравните результаты; подумайте, как уникальное сочетание ваших качеств поможет вам заняться тем, что действительно нравится.

Конечно, вы можете выполнить это упражнение и с недостатками. Это тоже может быть интересно.

ПЕРЕСЕЧЕНИЕ



Составьте жизненный план за три шага

Пора составить план достижения ваших целей. Он довольно прост: как мне попасть из точки А в точку В?

Дизайн — план по организации элементов таким образом, чтобы как можно эффективнее достичь определенной цели.

Чарльз Имз, американский дизайнер

1. Начните с конца

Вы знаете, к чему хотите прийти: к своему любимому занятию. Это дает вам цель и направление. Не устанавливайте их слишком строго — не забывайте эксперимент с такси. Однако в какие-то моменты важно понимать, повернете ли вы направо, налево или продолжите двигаться прямо.

Если вы не знаете, в какой порт направляетесь, вы никогда не дождетесь попутного ветра.

Сенека

2. Где вы сейчас?

На одном из занятий по тхэквондо тренер спросил нас: «Во время спарринга цель ясна. Вы хотите победить. Вы встаете друг напротив друга на татами. Но как определить стратегию достижения цели?»

Все обладатели черного пояса тут же ответили: «Внимательно наблюдая за соперником». Безусловно. Но до этого нужно сделать кое-что еще. Одна девушка с белым поясом предложила решение: «Внимательно наблюдать за собой». И в этом суть. Вы не можете определить свою стратегию, пока не поймете, какова ваша позиция.

3. Составьте план

- Возьмите лист бумаги, расположите его горизонтально и разделите на три столбца.
- В верхней части правого столбца напишите «Цели», в верхней части левого — «Где я сейчас». Средний столбец оставьте пока пустым.
- Запишите три дела, которыми хотели бы заниматься, в правом столбце.
- Теперь в левом запишите, где вы: что сейчас делаете.
- Как соединить левый столбец с правым? С помощью среднего столбца, конечно. Озаглавьте его «Стратегия».
- В среднем столбце запишите, как вы можете «пройти» слева («Где я сейчас») направо («Цели»). Что изменить, чтобы добиться своих целей? Как вам помогут ваши достоинства (или как могут помешать)? Что вам нужно и не нужно делать, на чем сосредоточиться?

Все и правда просто. Если вы знаете, где хотите быть и где находитесь сейчас, все остальное – только упражнение по заполнению пробелов. И это будет ваш план. Сделайте его гибким. Нет ничего более переменчивого, чем человеческая натура, поэтому оставьте пространство для корректировки курса.

Тут поможет постановка промежуточных целей. Где вы хотите оказаться через год? Вы можете составить список целей на каждый год. Сформулируйте свои цели на следующий год в виде девиза или лозунга, это будет ваша тема. В конце года вы можете оценить, насколько преуспели. Возможно, вы добьетесь того, чего совсем не ожидали. Неожиданные достижения также могут стать частью вашего пути к долгосрочным целям.

Составьте жизненный план за три шага

Шаг 2
Где я сейчас



Шаг 3
Стратегия



Начинайте отсюда



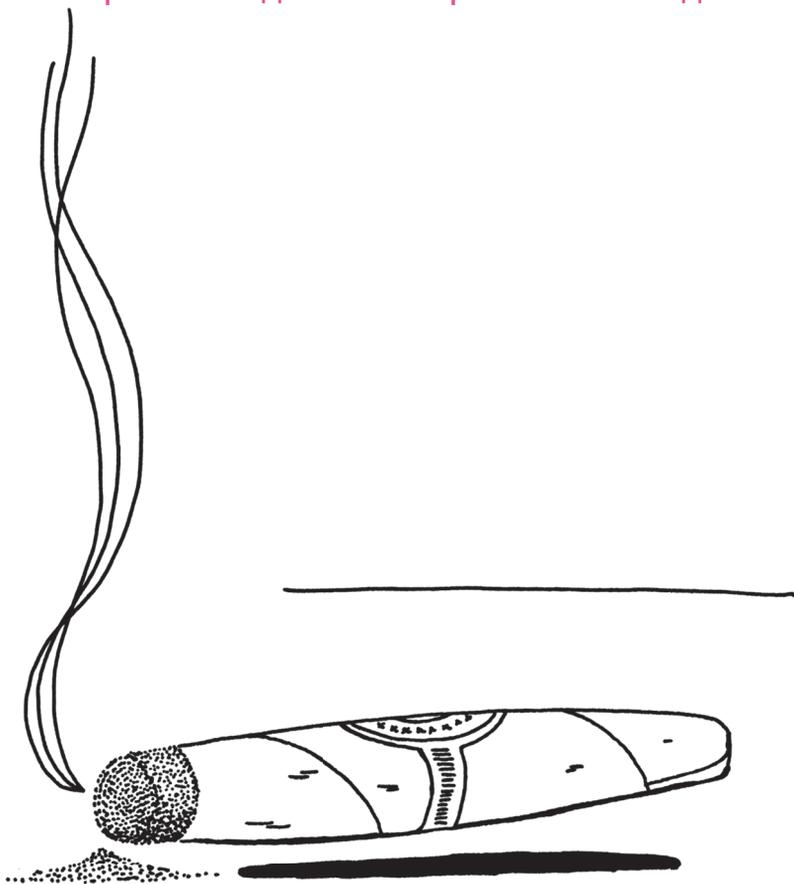
Шаг 1
Цели



Когда вы знаете, чего хотите, вам начинают открываться разные двери. Это не удача и не совпадение. Когда у вас есть четкое направление, вы видите намного больше возможностей, которые иначе не заметили бы. И вы сможете лучше определять, какими из них воспользоваться, а какие отбросить.

Люблю, когда все идет по плану.

Джон Ганнибал Смит,
герой комедийного сериала «Команда "А"»



Расскажите, что в вашем меню

Теперь вы знаете, в каком направлении хотите двигаться. Как интегрировать его в ваш быт? Все довольно просто: покажите его. Когда я – в очередной раз – работал над своим сайтом, я обсуждал его с моим другом-дизайнером. Я сказал ему, что хочу выполнять проекты, которые принесут доход, но при этом привлечь внимание к тому, чем мне действительно хотелось бы заниматься. «Очень просто, – ответил он, – я бы на твоём месте перечислил только то, чем действительно хочу заниматься».

Люди будут обращаться к вам за теми услугами, которые вы указываете на своём сайте. Нет ничего плохого в том, чтобы браться за какие-то проекты ради заработка, но и рекламировать их нет необходимости.

Это касается всех, независимо от того, есть у вас свой бизнес или вы работаете на дядю. То, что вы перечисляете в своём меню, должно отличать вас от других. Чем меньше пунктов, тем четче определяется ассортимент ваших услуг и тем больше внимания вы можете уделить именно им.

Каков ваш #хештег?

Как вы, наверное, знаете, хештег определяет тему сообщения в Twitter, Instagram и LinkedIn. Вы можете применить этот принцип к себе, чтобы вам было проще выбирать. Придумайте хештег, который в одном, двух или трёх словах резюмирует вашу творческую позицию – или позицию вашей студии. Это поможет понять, соответствует ли то, что вы собираетесь сделать, вашему жизненному плану. Если занятие или проект не согласуется с вашим хештегом, возможно, лучше переместить их в список не дел.

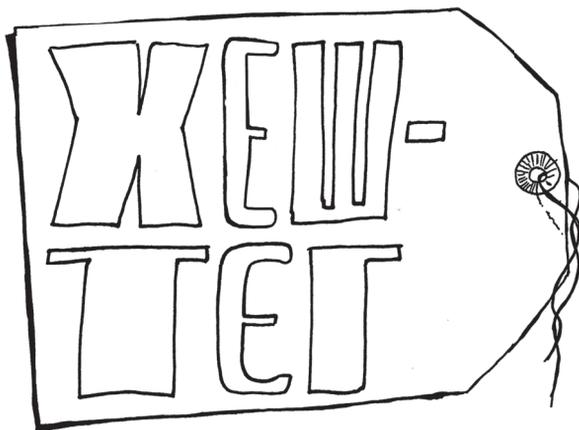
Создание #хештега

Как придумать хороший хештег, который даст представление обо всем, чем вы занимаетесь? Возможно, вам помогут жизненный план, круг компетенций и упражнение на пересечение. Вот еще несколько советов.

- Представьте себе, что кто-то пишет пост о вашей работе в соцсети. Какой хештег вы хотели бы там увидеть?
- Уникален ли он и достаточно ли понятен? Например, #дизайн — слишком общий. Дизайнеры бывают разные, и все они могут использовать такой тег. Мой хештег — это #шрифтовдвижении, ведь я в основном разрабатываю интерфейсы и титры для фильмов.
- Выполните тест с «не».

Создайте свой визуальный стиль... Пусть он будет уникальным и в то же время узнаваемым.

Орсон Уэллс, американский режиссер



Тест с «не»

- Составьте список всех слов, описывающих вас или вашу студию. Не думайте слишком долго, пишите все, что приходит в голову.
- Перед каждым словом в списке добавьте «не». С виду странно, но в этом вся суть. Например, если вы написали «изобретательный», у вас получится «неизобретательный».
- Спросите себя, есть ли творческие люди, студии или другие организации, которые сказали бы про себя: «Мы неизобретательны». Вряд ли. Значит, хештег #изобретательный — слишком общий. Любой, кто считает себя творческой личностью, мог бы использовать его. Используйте этот метод, чтобы избавиться от всех слишком общих определений в вашем списке.

#Пишущийповар – хороший хештег для тех, кто любит готовить и пишет об этом, в частности кулинарные книги. В конце концов, многие творческие люди скажут, что не причисляют себя ни к писателям, ни к поварам, тем более авторам кулинарных книг. Получается, это уникальный хештег, но при этом понятный всем.

Вернитесь к своим пересекающимся кругам. Посмотрите, что получается, если поставить в центр хештег (вместо вашего имени). Подходит ли он к совокупности ваших пересекающихся качеств? Да? Тогда вы на правильном пути. Вы нашли хороший хештег, который поможет вам оценить, над чем вы будете работать, а над чем нет.

Итак, каков #хеш

**Запишите здесь свой хештег.
Возьмите толстый маркер!**

#



**Ваш
тег?**

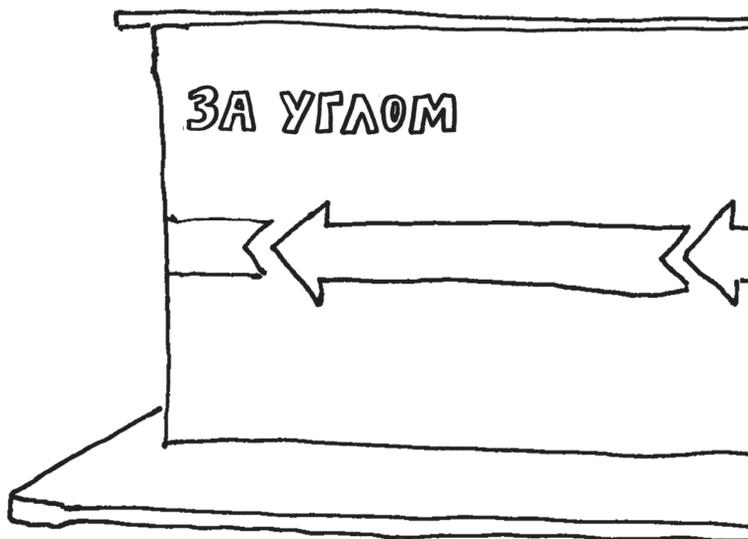


Создайте свое меню

С какими проектами к вам должны обращаться клиенты? Что им нужно помнить о вашей работе? Чем меньше пунктов, тем легче их запомнить.

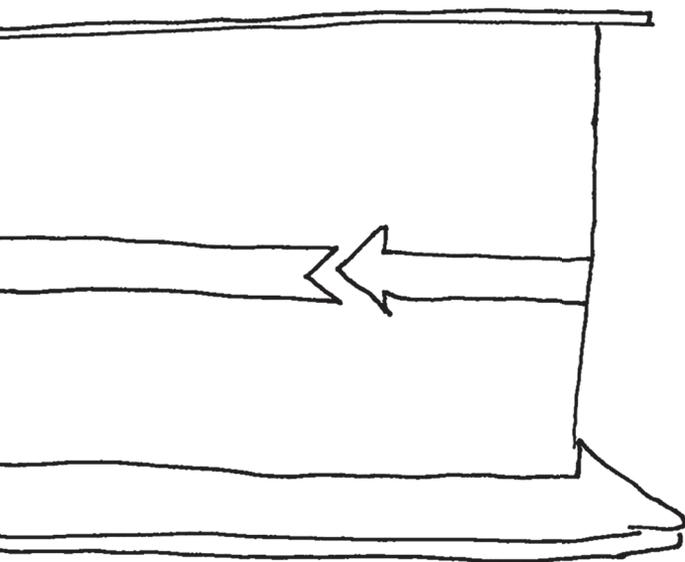
- Составьте список всех своих навыков и проектов.
- Проверьте, какие из них соответствуют вашему хештегу.
- Перечислите их в своем меню.

У вас есть план, где вы хотите оказаться (ваши цели) и как туда попасть (с помощью хештега и меню). Так, сфокусировавшись, вы сэкономите много времени. Но можете сэкономить еще больше, если установите на работе распорядок. Об этом чуть ниже.



Когда вы сокращаете число дверей, через которые можно пройти, больше людей будет проходить через нужные вам двери.

Скотт Белски, американский предприниматель, писатель



Работа:
устано-
вите рас-
порядок

Время — сырье для творчества. Отбросьте его магию и мифы, и останется только работа: по накоплению экспертных знаний в рамках учебы и практики, по поиску решения проблем и проблем с такими решениями, работа проб и ошибок, размышления и совершенствования, созидания.

Кевин Эштон. «Как заставить лошадь летать»

Читателю на заметку: эта глава будет интересна в основном фрилансерам. Но слово «клиент» в тексте можно мысленно заменять на «руководитель». А учащиеся могут считать, что речь идет о преподавателе.

Выработайте рутину... Работа — это процесс, а не товар.

Николетта Баумайстер, художница

Голландский писатель и журналист Ханс ден Хартог Ягер написал прекрасную книгу о методах работы художников. Он взял интервью у 14 самых влиятельных современных художников из Нидерландов, среди которых Констант, Армандо, Марлен Дюма и Роберт Заңдвлит. У каждого был свой подход, но всех их объединяла рутина: четкий метод работы.

Мозг творческого человека – хаотичный сплав идей и мыслей. Единственный способ превратить это в работу – организовать повседневную жизнь. Барак Обама каждый день надевает синий или серый костюм; Марк Цукерберг всегда носит толстовку. Оба утверждают, что им и так приходится принимать очень много решений, поэтому они не хотят так же выбирать одежду. Вкратце: экономьте время на мелочах, чтобы у вас осталось время на действительно важное.

Я люблю рутину. Она позволяет мне импровизировать.

Джеймс Нерс, британский художник

Творить — значит быть скучным (большую часть времени)

В конце встречи по поводу нового проекта мой клиент спросил меня: «И как вы собираетесь приступить к этому проекту? Будете все обдумывать, лежа на диване?» «Нет, – ответил я, – примусь за работу». Он ожидал, что я лягу на диван в поисках вдохновения, может, даже накачавшись алкоголем и наркотиками. Пришлось разочаровать его: не все так богемно и романтично.

Творческие профессии, возможно, самые прекрасные из всех. Но цена, которую нам приходится за это платить, – невероятная скука. Хорошая работа не возникает из ниоткуда. Даже если у вас есть талант, приходится очень много работать. Неважно, насколько прост или очевиден результат, зачастую в него вкладывается огромный объем работы и, следовательно, времени.

Я каждый день прихожу в свою студию. Иногда работа дается легко. В другие дни ничего не происходит. И все-таки вдохновение в хорошие дни — лишь накопление всех других, непродуктивных дней.

Бeverли Пеппер, американский скульптор

Чтобы хорошо поработать, иногда нужно безжалостно отказаться от всего прочего. Так что придется отправить многие проекты в список не дел, а ваша социальная жизнь станет совсем не похожа на жизнь многих других людей. Но и непрерывная работа бесполезна. Лучше регулярно делать перерыв. Вы можете включить отдых в свой распорядок. Чтобы повысить производительность, не обязательно становиться монахом. Или даже так: станьте озорным монахом. Не забывайте: монахи еще и пиво варят.



Тихие люди просто делают свою работу.

Джойс Кэрролл Оутс,
американская писательница

Придумайте концепцию своей студии

Чтобы установить распорядок, нужно рабочее место. Подумайте о своих потребностях: если вам надо сосредоточиться, возможно, вы захотите уединиться. Если любите сотрудничать с другими, вам будет интереснее разделить офис с кем-то еще.

Выберите стратегическое расположение и продумайте организацию. Часто ли вам нужно что-то печатать? Тогда не проводите весь день в кофейне, иначе придется постоянно бегать к принтеру. И постарайтесь разместиться недалеко от клиентов. Это сэкономит вам время на поездках и увеличит шансы столкнуться с потенциальными заказчиками и другими творческими людьми.

У меня нет студии как таковой. Я блуждаю по чердакам других людей, по полям, подвалам, любым местам, которые я нахожу и которые зовут меня.

Эндрю Уайет, американский художник



Ложитесь спать!

Переоцененность легкомысленного отношения ко сну

Некоторые считают, что очень круто жаловаться на то, как много и как поздно они работают. На самом деле они хотят сказать: «У меня мало времени для сна, потому что слишком много дел, ведь я успешный человек». Но можно понять это и так: «Я плохо умею организовывать свое время и расставлять приоритеты, и теперь мне приходится работать всю ночь». Я считаю, что обычно второе ближе к истине.

**Вот в чем наш секрет:
ложитесь спать! Вы
проснетесь, и вспомните,
и поймете.**

**Роберт Браунинг, английский поэт
и драматург**

К счастью, другие люди верят в здоровый сон. Хорошо выспавшись, вы освежаетесь и, соответственно, становитесь проницательнее (что помогает принимать верные решения). Даже если у вас есть сроки, на каком-то этапе и в какое-то время вы теряете остроту ума. Вам может казаться, что вы движетесь вперед, но на самом деле вы лишь исправляете свои исправления. Ложитесь спать! Отдохните и встаньте на час раньше с утра. И тогда вы сможете сделать тот же объем работы за гораздо меньшее время. Причем лучше.

Хватит дремать, поспите

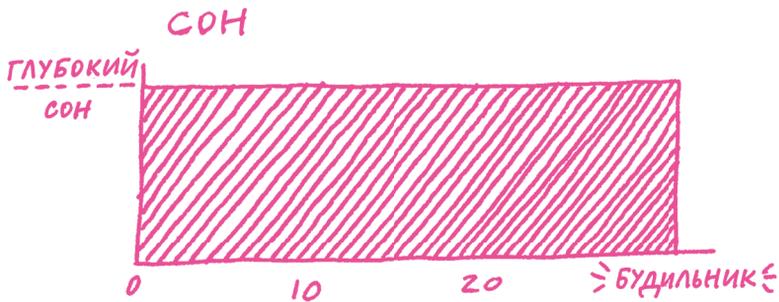
А ведь еще есть кнопка повтора. Звонит будильник, вы думаете: «Посплю еще 10 минут». И еще 10, и снова 10. Что ж, если вы можете себе позволить 30 минут подремать, ставьте будильник на полчаса позже. Или сразу вставайте! Проснись и пой!

Устаете днем? Поспите немного! Десятиминутный сон тут же вас взбодрит. Конечно, это проще делать, когда вы работаете дома или один в студии, а не в кафе или офисе (а у моей мамы была привычка дремать в рабочем туалете).

Давайте сначала немножко поспим...

Винни-Пух

ДРЕМОТА ПРОТИВ СНА



Радость упущенных возможностей

Новая эпоха каждый раз приносит новую проблему. В наше время смартфонов и соцсетей это СУВ – страх упущенной выгоды. Симптомы? Вы постоянно ходите с телефоном в руках или достаете его из кармана каждые пару минут.

Смартфоны очень удобны во многом – я не имею ничего против них. Но они могут заставить вас обращать меньше внимания на происходящее вокруг. Именно поэтому я предпочитаю РУВ – радость упущенной выгоды.

«Извините, это очень важный звонок...» — нет, совсем не важный

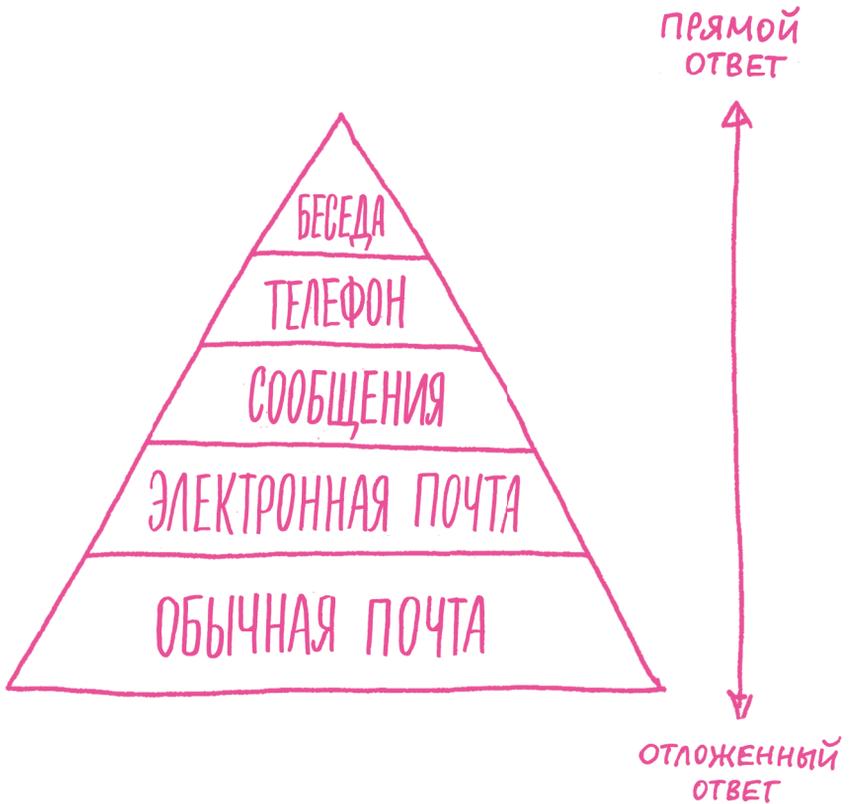
Вы разговариваете с кем-то на вечеринке. Вдруг кто-то третий внезапно врывается между вами и начинает разговор с одним из вас. Как это раздражает! Почему же вы допускаете это, когда вам кто-то звонит? На самом деле не обязательно отвечать. Действительно ли звонок важнее разговора вживую?

Люди часто говорят: «Я должен ответить». Не должны. Если вы закончите разговор, а перезвоните спустя 10 минут, вряд ли наступит конец света. Не надо отвечать на звонок – вы решаете на него ответить. Каждый раз, когда вы ловите себя на мысли: «Я должен ответить на этот звонок», – переформулируйте ее: «Я решаю ответить на этот звонок». Посмотрите, меняет ли это что-то. Конечно, вы можете применять данный принцип и в отношении других задач, которые, по вашему мнению, вы должны выполнять.

Отсутствие вай-фая — это подарок

Одно из преимуществ путешествий в том, что часто у вас нет доступа к интернету. Используйте это время, чтобы заняться тем, что вы редко делаете, когда подключены к сети. Например, почитайте книгу. Или насладитесь моментом, не отвлекаясь на сообщения. За границей я никогда не подключаюсь к интернету. Так я не могу проверять электронную почту, и мне не приходится о ней думать.

ИЕРАРХИЯ ОБЩЕНИЯ



Многие люди в путешествиях постоянно ищут, где они могли бы подключиться к сети. На одном из рейсов, которым я летел, стюардесса объявила о возможности подключиться к интернету. Все тут же схватились за телефоны и ноутбуки. После 45 минут возни мне удалось войти в сеть. И вдруг я понял, что не знаю, зачем подключился. И на это я потратил 45 минут вместо того, чтобы почитать книгу, порисовать или поспать. Тогда я решил никогда больше не интересоваться, есть ли в том или ином месте доступ к интернету.

Не берите с собой фотоаппарат

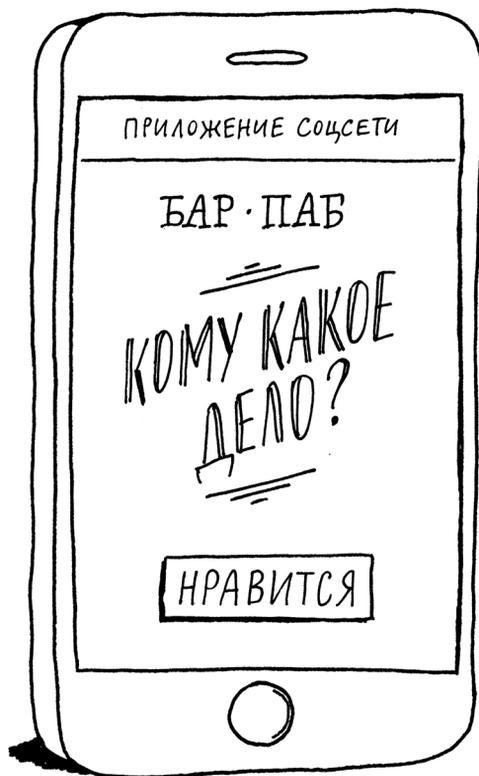
Во время отдыха в Восточной Европе – как раз перед наступлением эпохи смартфонов – я снимал все моей пафосной цифровой камерой. И поскольку я взял за правило выстраивать красивые композиции, на фотографии у меня уходило немало времени.

В середине поездки у меня украли фотоаппарат. Я потерял все свои снимки, но какое это было счастье! Теперь я мог ходить и рассматривать все, не задумываясь, стоит ли это сфотографировать. Из той части поездки у меня сохранилось очень много воспоминаний – как и из путешествий задолго до этого, когда у меня было всего 36 кадров на пленке и я мог делать всего по два-три кадра в день. Тогда приходилось быть более избирательными, а как сейчас наши телефоны трещат по швам от фотографий, которые хоронят действительно важные моменты!

Социальные сети: тест «Кому какое дело?»

Ах, соцсети. Все это замечательно, но мы там ни о чем особо и не говорим. Как в пабе. Конечно, именно поэтому нам так нравятся соцсети (и пабы). Но все же ни то ни другое не стоит посещать слишком часто.

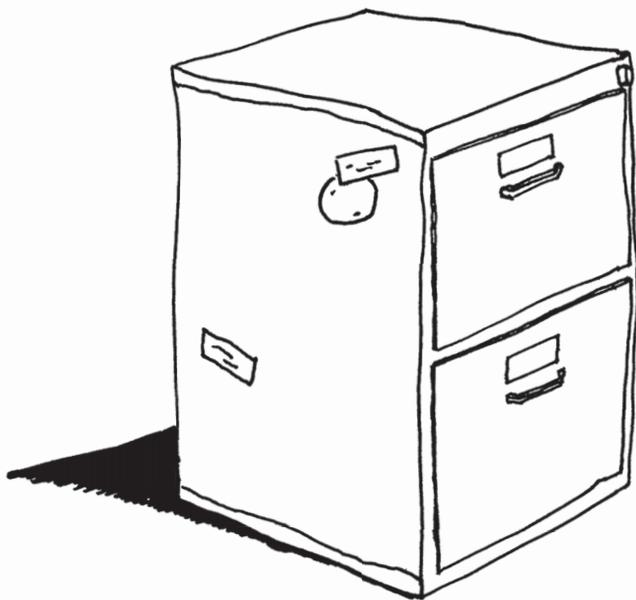
Если вам кажется, что вы слишком много времени проводите в Facebook, Instagram или Snapchat, есть простой способ избавиться от своей зависимости. Для каждого сообщения проводите тест «Кому какое дело?».



- Прочтите сообщение и спросите, будет ли комментарий «Кому какое дело?» адекватным.
- Как насчет следующего сообщения? А следующего?
- Проверьте, верно ли это для 99% сообщений.
- Закройте эту соцсеть и займитесь чем-нибудь еще.

Офисные хитрости

Если и есть место, где вы легко можете зря потратить время, то это, конечно, офис. Творческому человеку не избежать офисных забот: администрирования, презентаций и совещаний. И это не обязательно плохо. Коллеги могут вас вдохновить, подготовка презентации порой бывает интересным занятием, и приятно лишний раз выставить счет. Но всегда полезно сэкономить время на организационных вопросах.



Офисная хитрость № 1: электронная почта

Начнем с того, что отнимает больше всего времени, – с электронной почты! Именно она способна занять человека надолго. Это идеальное средство общения, но можете ли вы представить себе все письма, которые получаете ежедневно, в своем реальном почтовом ящике?

Действие = противодействие

У проблемы электронной почты очень простое решение. Действие равно противодействию. Если я отправляю мяч за сетку, кто-то отобьет его обратно. Чем больше писем вы отправите, тем больше получите. Проблема не только в поведении других людей, но и в вашем. И намного проще исправить свое поведение, чем поведение других.

Если вы ничего не напишете другому человеку, ему не нужно будет отвечать. И быстрый ответ тоже не всегда удовлетворит получателя. Возможно, он бы с радостью вычеркнул переписку из списка своих дел. Быстрый ответ, скорее всего, добавит новую задачу в его список.

Ведь звонок в любом случае быстрее письма, правда? Проверьте, сколько времени у вас уходит на письмо средней длины.

!! Игнорируйте восклицательный знак

Люди иногда присылают электронные письма, не давая контекста: ни объяснения, ни просьбы, ничего. Когда я получаю такое сообщение, я никак на него не реагирую. Если человек, который мне это отправляет, не тратит время на описание контекста, я считаю себя вправе предположить, что это не очень важно. То же касается людей, которые не оставляют голосовых сообщений. Я им не перезваниваю. И в чем смысл восклицательных знаков? Если это что-то важное, наверняка человек позвонит. В конце концов, вы не ждете, что человек будет весь день сидеть, приклеившись к экрану компьютера.

Письмо из пяти предложений

Известная фраза, которую много кому приписывают, гласит: «Если бы у меня было больше времени, я бы написал вам письмо покороче». Люди обычно тратят очень мало времени на письма, и те в итоге похожи на размытых и громоздких чудовищ. Уделяя больше внимания письмам, вы в результате экономите массу времени.

Клавиша Delete на вашей клавиатуре существует не просто так.

Стивен Кинг



Поэтому, если вы планируете написать письмо, удостоверьтесь, что ваше послание хорошо обдумано и четко отражает ваши пожелания. И пишите как можно короче. Это просто, если вы ограничитесь пятью предложениями.

1. Здравствуйте.
2. Что вы отправляете.
3. Необходимые подробности.
4. Призыв к действию.
5. До свидания.

TO: [scribble]
CC: [scribble]
SUBJECT: [scribble] [scribble]

[scribble]
[scribble] [scribble] [scribble]
[scribble] [scribble] [scribble] [scribble]
[scribble] [scribble] [scribble] [scribble]
[scribble] [scribble] [scribble] [scribble]

[scribble] [scribble] [scribble] [scribble]
[scribble] [scribble] [scribble] [scribble]

ОТПРАВИТЬ

УДАЛИТЬ

Тогда у вас получится примерно такое письмо:

Привет, Джейн!

Отправляю тебе новый дизайн, который мы обсуждали на озере. Я изменил цветовую гамму, чтобы придать ему более естественный вид. Пожалуйста, дай мне знать, нравится ли тебе этот вариант больше, чем предыдущий.

Пока, Тарзан

Так вы задаете четкий вопрос, на который можно ответить просто «да» или «нет». Или еще короче. Известно, что Шерил Миллз, глава администрации Госдепартамента США, для подтверждения использовала у (от yes – «да») даже в переписке с Хиллари Клинтон.

Офисная хитрость № 2: совещания

Совещания – неизбежное зло для большинства творческих людей. Порой приходится выбираться из своей норы и ходить на совещания или делать презентации. Совещания иногда кажутся бесконечной болтовней, а на презентации или встречи с клиентами уходит очень много энергии. Это не изменить. Но вы можете извлечь из встреч пользу, сделав их, например, частью своего творческого процесса. Это также позволит активно вовлечь других людей и клиентов. При грамотном подходе скучные совещания и волнующие презентации могут преподнести вам подарки и помогут сэкономить время.

Подготовьтесь

Совещание без подготовки, конечно, не пойдет вам на пользу. Обязательно выясните, с кем вы встречаетесь или какова ваша аудитория (если нужно, поищите информацию в Google). Кроме того, спросите клиента, кого он приведет с собой, и постарайтесь узнать, что это за люди. Это поможет вам подготовить презентацию.

Одни клиенты захотят, чтобы вы сразу перешли к делу, а другие предпочтут сначала поговорить немного о предложении. Все люди разные. Некоторые попросят четкую презентацию,

на которую можно ответить просто «да» или «нет». Тем, кому нравится быть частью процесса, возможно, стоит предложить несколько вариантов.

Примените индивидуальный подход

Это подкупает. Например, если вы графический дизайнер, разрабатывающий корпоративный стиль, разместите имя человека, принимающего решение, на визитной карточке. И не бойтесь проявлять свою индивидуальность. Ваш клиент приедет к вам в студию? Сделайте его визит особенным. Например, включите музыку. Клиенту это наверняка понравится, если он привык работать только в скучном офисе.

Экономьте время на разъездах при помощи видеозвонков

Личные консультации важны, но инструменты для общения в сети тоже необыкновенно эффективны. Вы можете посмотреть друг другу в глаза (ну почти) и поделиться предложениями через экран без необходимости ездить туда-сюда. Вдобавок это дает вам возможность работать над мелкими деталями без особого труда.

Внимание! Обязательно договоритесь о времени звонка с клиентом. Не начинайте его без предупреждения и устанавливайте границы. У меня однажды был клиент, который начинал мне звонить сразу, как только я выходил в Skype. Даже поздно вечером. Мне пришлось вежливо объяснить ему, что я не всегда готов обсуждать работу, даже если подключаюсь к сети.

Всегда проверяйте, действительно ли ваше присутствие необходимо для звонка. Некоторые люди любят приглашать всех, кто хоть как-то задействован в проекте. И как говорит мой брат – художник-осветитель: «Не успеешь и глазом моргнуть, как потратишь три часа, слушая про соединение туалетного бака с канализацией».

Будьте профессионалом, устанавливайте границы

Мы подошли к следующему пункту: четко определите каналы общения с клиентами. Не успеете оглянуться, как начнете

использовать с десятков разных приложений. Если клиент пересылает мне важную информацию по WhatsApp, я вежливо прошу его отправить мне электронное письмо. Так я уверен, что не потеряю нужные данные (WhatsApp я обычно использую для сплетен, котоматриц и болтовни с друзьями).

Если кто-то звонит вам, когда вы в пути, попросите прислать вам основные пункты беседы по электронной почте. Главное преимущество в том, что мне не нужно судорожно искать ручку, а клиент уверен, что я получил всю необходимую информацию, ведь он сам мне ее отправил.

Офисная хитрость № 3: техническое задание

По техническому заданию узнаете клиентов своих

Уровень ваших клиентов можно вычислить по их техническому заданию, особенно по запросу и набору требований. Если клиент – профессионал, он подготовит для вас четкое описание всего, что ему необходимо. Но часто можно слышать и вопросы вроде: «А сколько стоит фотосессия?» или «Сколько стоит отрисовка?» Конечно, вы не сможете ответить на них, не зная точных спецификаций. Поэтому, прежде чем двигаться дальше, убедитесь, что вы понимаете потребности клиента. Обычно самый быстрый способ – устроить встречу.

Попадают и чрезмерно рьяные клиенты, которые составляют длиннющие технические задания для совсем небольших работ (с еще меньшим бюджетом). Они могут даже отправить такое задание трем разным студиям. Подобные люди стараются показаться профессионалами, но на самом деле ими не являются. Их метод работы обычно замедляет процесс – в основном из-за того, что они берутся за вопросы, в которых совсем не разбираются.

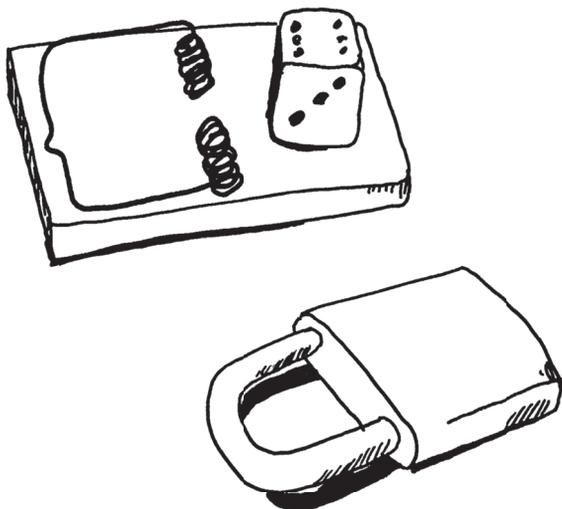
У вас появился новый клиент, который не знает, чего он хочет? Даже после обстоятельного разговора? Тогда хорошенько подумайте, действительно ли вы хотите заниматься его проектом. Знайте: это может быть долгий процесс, полный отчаяния.

Перепишите техническое задание

Неважно, подготовил ли ваш клиент техническое задание. Всегда стоит озвучить свое видение, объяснить, как именно вы понимаете задание. Не поленитесь потратить время, чтобы четко выяснить все детали – позже это оправдает себя стократ. Если по проекту нет точной договоренности (задачи, сроки, версии и сессии обратной связи), в результате он будет стоить вам лишних времени и нервов.

Просите бюджет

Обычно клиенты не стремятся раскрывать свой бюджет. Но вам все же нужно уточнить его рамки. Даже минимальная информация очень поможет вам составить подходящее предложение. А поскольку на его разработку уходит немало времени, вы зря потратите часы, если в результате ваша цена превысит бюджет клиента. Может, он действительно пока ничего не знает по поводу бюджета? Тогда он, скорее всего, для начала попросит оценить возможную стоимость проекта. Вы можете предложить приблизительную цену. Если клиент не упадет в обморок от шока, подготовьте подробное предложение.



Офисная хитрость № 4: однозадачность

Развитие интернета и мобильных телефонов привело к тому, что от нас теперь все чаще ожидают одновременного решения нескольких вопросов. Конечно, мы на это способны. Вопрос только в том, насколько хорошо?

**В мире текстов, твитов
и твектов, в котором вы
выросли, помните: занятие
большим количеством дел
не означает, что вы на самом
деле много делаете.**

Дензел Вашингтон,
американский актер и режиссер

Миф о многозадачности

Человеку, который занимается двумя-тремя делами одновременно, нужно распределять свое внимание. Жевать жвачку во время ходьбы не так сложно. Телефонный разговор на ходу потребует большей сосредоточенности, и вы хуже будете осознавать свои действия. Но вы все-таки способны делать и то и другое одновременно. А когда вы совмещаете два или более занятия, требующих сознательного мышления, все идет наперекосяк. Попробуйте написать письмо, разговаривая по телефону.



Память заполнена

Ваш мозг не создан для многозадачности. Вы неспособны одновременно заниматься двумя делами, уделяя обоим одинаковое внимание. Да попросту невозможно по-настоящему решать несколько задач одновременно. В таких ситуациях мозг постоянно переключается между разными делами и всякий раз начинает работу с нуля. Информация, поступающая в него, разбивается на множество фрагментов. Вы создаете полусырые связи в мозге и сводите к минимуму шансы перевести информацию в долгосрочную память. Так что, если вы читаете этот текст, разговаривая по телефону, вы очень мало запомните и из звонка, и из этого абзаца. А вскоре забудете и то и другое.

Упущенные возможности

Вам нужны еще аргументы против многозадачности? Уставившись в телефон во время прогулки по городу, вы упускаете массу информации из окружающего мира. Один коллега, занимающийся музыкой, сказал мне однажды: «В путешествиях я всегда слушаю звуки вокруг. Дома я никогда не смогу поставить такую “музыку”». Отказываясь от многозадачности, вы не только освобождаете пространство в голове, но и можете вдохновиться на то, чтобы наполнить его новыми мыслями и необычными идеями».

**Занимаясь делами
последовательно по одному,
вы всё успеете за день.
Но вам не хватит и года,
если вы будете выполнять
две задачи сразу.**

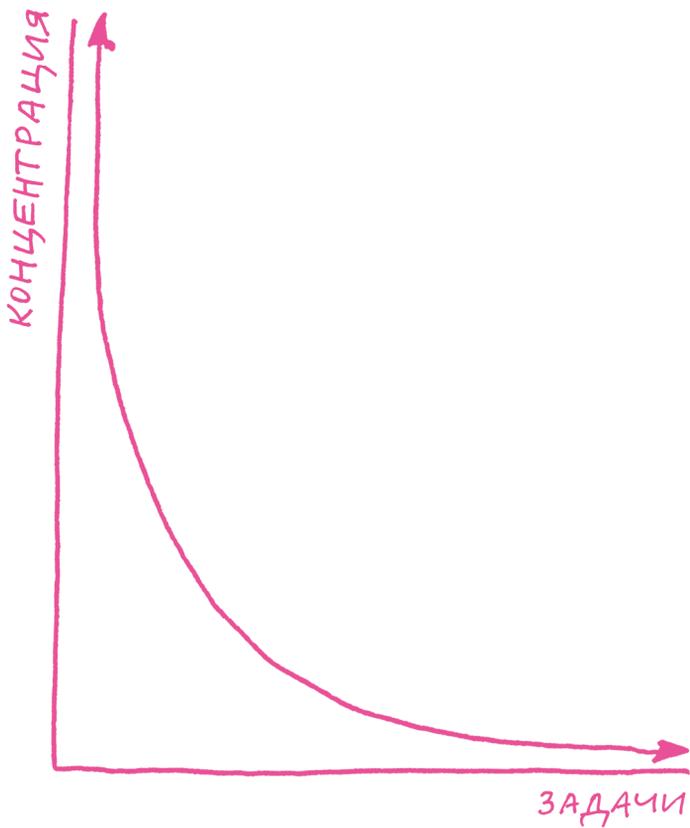
Филип Стэнхоуп,
английский дипломат и писатель

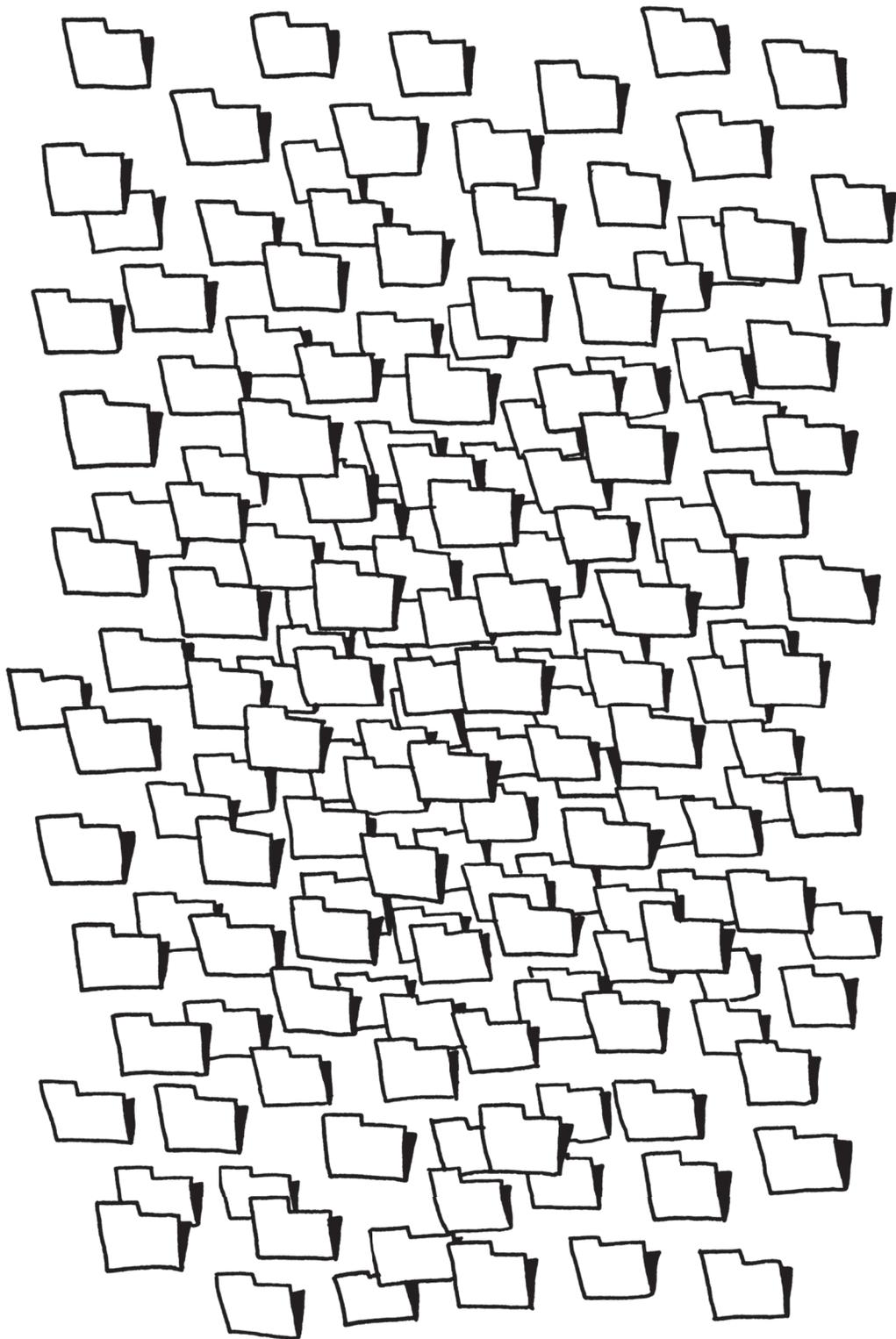
Станьте однозадачным

Люди, занимающиеся несколькими делами одновременно, быстрее устают и начинают ошибаться – даже если ничего подобного не замечают и им кажется, что они очень продуктивны. Исследования показывают, что у «многозадачников» производительность мозга ниже, чем у людей под воздействием марихуаны.

Люди, которые выполняют задания последовательно по одному, в результате более производительны. Им не приходится бороться с фрагментарностью сознания, и они способны сосредоточиться на своей работе. Именно поэтому они быстрее закончат проект. Кроме того, посвятив весь день одному проекту, вы ляжете спать, чувствуя больше удовлетворения и спокойствия, чем если занимались бы множеством небольших заданий, по большей части не доводя их до конца.

КОНЦЕНТРАЦИЯ ПРОТИВ ЗАДАЧ





Офисная хитрость № 5: цифровые инструменты

Какой бы метод работы вы ни выбрали, обязательно организуйте свой процесс. Есть много того, о чем вам не нужно думать (или тратить на него свое время). Тут вам поможет организация и автоматизация метода работы. Тогда у вас будет больше пространства – физического и психологического – для экспериментов.

**Будьте последовательным
и дисциплинированным в жизни, чтобы стать
неистовым и оригинальным в работе.**

Гюстав Флобер, французский писатель

Создайте рабочий поток

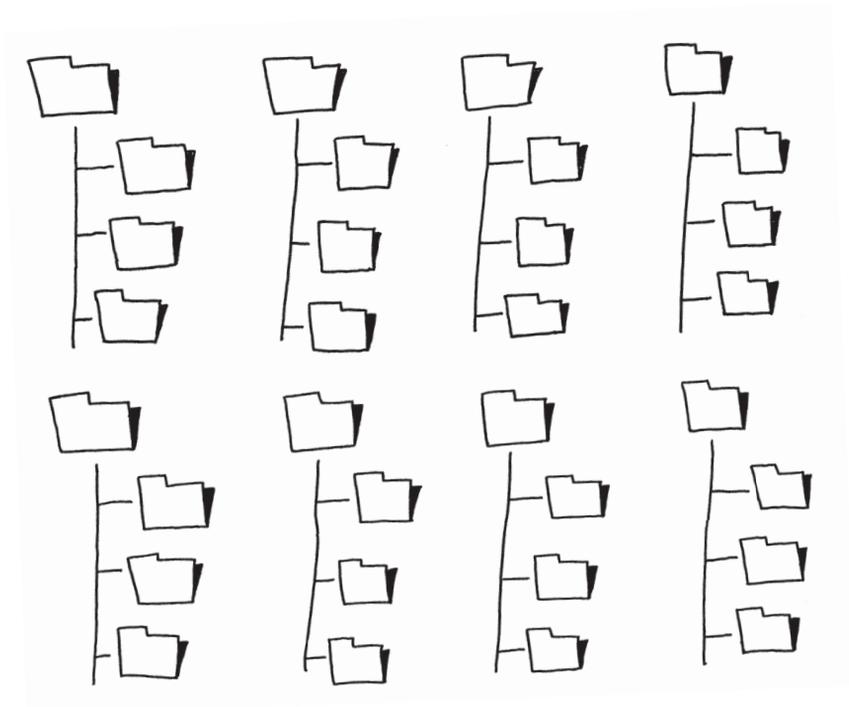
Творческие люди очень разные, но у них есть кое-что общее: идеи для создания вещей. А чтобы прийти от идеи к результату, нужно организовать процесс. Для него можно придумать метод. Это ваш рабочий поток: путь, который вы проходите от начала до конца.

Создайте дерево файлов

Многие в творческом процессе активно используют компьютер. Его плюс в том, что он помогает вам самоорганизоваться. Но будьте осторожны: вы также можете создать с его помощью невероятный хаос. И тогда вы будете благодарны за то, что у него есть функция поиска.

Вы сильно упростите себе жизнь, если начнете работу с организации дерева каталогов. Это цифровое отражение вашего рабочего потока, которое поможет визуализировать его.

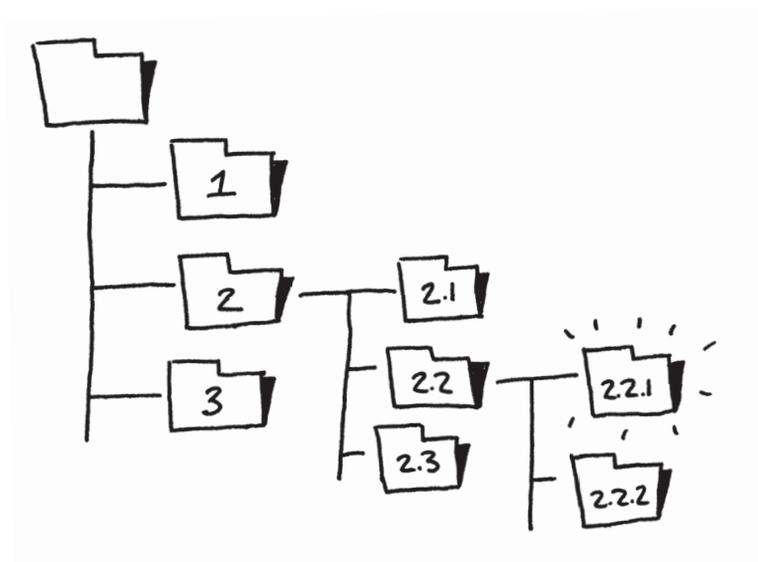
До того как создать дерево каталогов, спросите себя, поймет ли посторонний такую структуру без ваших объяснений. Это даст вам много преимуществ, особенно если с ней будут работать другие люди: фрилансеры, члены вашей команды или практиканты.



Создайте пустое дерево каталогов, которое вы сможете скопировать для нового проекта. Тогда каждый проект будет выглядеть одинаково с точки зрения структуры файлов. Это позволит вам сэкономить время при начале нового заказа. И если вам понадобится что-то относящееся к одному из старых проектов, вы будете знать, где найти все необходимое.

Несколько практических советов

Во-первых, создайте основную структуру, например три папки с названиями «Текущие», «Старые» и «Разработка». Сразу



переместите неактуальные папки в раздел «Старые». Вы также можете создать свое дерево по годам и/или месяцам.

Работа с цифрами может сэкономить много времени, если нужно будет объяснить, где хранится какой-то документ. «Эти файлы сохранены в папке 2.2.1», например: 2 Дизайны / 2.2 Эскизы / 2.2.1 Иллюстрации.

Вам часто приходится создавать разные версии одного документа? Присваивайте им говорящие названия, например: визитка_в1_правкиАБ. Тогда вы всегда сможете найти нужную версию.

Автоматизируйте всё (что можно автоматизировать)

Компьютер не сделает из вас хорошего дизайнера. Это всего лишь цифровой карандаш. Но как только вы поймете, что вам нужно, он станет отличным инструментом, который поможет вам оформить ваши работы. Кроме того, вы можете настроить программы на выполнение действий, которые заняли бы у вас несколько часов, если бы вам пришлось делать все вручную.

Вы не сможете улучшить дизайн при помощи компьютера, но сможете значительно ускорить свою работу.

Вим Кроувел, голландский дизайнер

Например, в Photoshop есть возможность автоматизировать некоторые действия. Вам нужно выполнить задачу самостоятельно только один раз, а потом она будет выполняться сама. Очень полезная функция, если вам нужно одинаково отредактировать десять фотографий подряд.

Другой бытовой пример: «умные» папки в приложении для электронной почты, которые мгновенно сортируют входящие письма по актуальности.

Если вы немного знакомы с программированием, можете даже создать свои инструменты автоматизации. Если нет, существуют приложения, сайты и программы для автоматизации практически всего. Хороший пример – онлайн-инструмент «Если одно, то другое» (If This Then That – IFTTT.com). Этот сайт помогает создавать простые алгоритмы соединения ваших аккаунтов в соцсетях.

```
fill(None)
stroke(0)
strokeWidth(2)
for i in range(10):
    y = 100 + 50 * i
    line((100, y), (600, y))
```



На поиск идеального инструмента может уйти не один год. Но как только вы найдете то, что вам нужно, он сэкономит много времени – по крайней мере если вы планируете использовать его достаточно часто. Если один раз или несколько, то на поиск идеального приложения для автоматизации вы можете потратить больше времени, чем на работу вручную.

Инструменты онлайн-общения

Есть невероятное множество онлайн-инструментов для работы, которые упростят сотрудничество и обмен файлами. Всегда выбирайте тот, с которым уже работали большинство членов команды: он стал частью их процесса, и им не придется привыкать к новому.

Как выбрать инструмент? Учтите ваши нужды, а также усилия, которые требует использование того или иного инструмента. Группы на Facebook полезны, если все уже зарегистрированы на сайте. WhatsApp удобен при частых разъездах, но не особо полезен, если нужно часто обмениваться файлами. Возможно, вам нужен инструмент, который позволит не только общаться, но и распределять задания. Тогда лучше всего подойдет один из инструментов для онлайн-управления проектами.

В любом случае не начинайте с долгого обсуждения, какой инструмент использовать. Пустая трата времени. Лучше начните сотрудничество и уже по ходу оценивайте, действительно ли есть нужда в использовании какого-либо инструмента для онлайн-общения.

Вы профессионал, создавайте профессиональные учетные записи

Кажется, многие до сих пор считают, что все цифровые продукты должны быть бесплатными. Но они стоят денег, просто потому что их слишком легко скопировать. Если кто-то напишет несколько строк кода и создаст программу, она будет иметь цену. В конце концов, вы можете использовать ее для того, чтобы создавать другие вещи. Например, дизайн стула, который поможет людям исправить осанку. У вашего стула есть своя цена.

Вы потратили на свой дизайн время и хотите, чтобы вам за него заплатили, что вполне естественно. Вы же профессионал. Так почему вы не хотите платить за инструменты, которые использовали, чтобы разработать этот дизайн?

Работа с нелегальными программами или бесплатными версиями, в которые включены не все компоненты, отнимает больше времени, ведь они всегда функционируют частично. И за это время вы не сможете выставить счет клиенту. Посчитайте, сколько оно стоит в рамках вашего почасового тарифа, чтобы оценить стоимость работы с непрофессиональным программным обеспечением. Купите профессиональную версию, в итоге это выйдет дешевле. Кроме того, вы меньше нервничаете, потому что программа работает. Никаких проблем, вы выглядите профессионалом.

Волнуетесь из-за расходов, подписываясь на программное обеспечение (онлайн)? Все не так плохо, как кажется. Внешний диск или покупная программа раньше стоили дороже. А онлайн-версия постоянно обновляется, и у вас всегда будет самый свежий вариант.

Человек против машины

Старайтесь автоматизировать только то, что отвлекает вас от творческого процесса, а не сам процесс. Компьютер выполняет действия на основе кода. А человек, обладатель эмоций, чувств, интуиции, воспоминаний, выражения и т. д., может устанавливать связи, которые недоступны машине. Это и есть творчество. Используйте компьютер, чтобы дать своему мозгу время и пространство для творческого процесса!

• ТЫ ТОЖЕ •

С Е Ж С И

Совместная работа

В зависимости от вашей сферы вы будете (придется) в какой-то мере сотрудничать с другими. Художники и артисты часто работают в одиночку, но у них бывают помощники. Актеры и танцоры ставят вместе спектакли. Дизайнеры и другие фрилансеры работают в одиночку, но иногда и в командах. Сотрудничество может быть невероятно продуктивным, результативным и может сэкономить время, но порой приводит к нескончаемому нытью и серии разочарований.

Правильные люди

Если вы сотрудничаете с кем-то, объединяются два творческих ума. Вы не зависите только от своих идей, а можете использовать и способности другого человека. Но очень важно сотрудничать с людьми, которые дополняют вас, с кем вы работаете лучше, чем в одиночку. Сумма должна быть $1 + 1 = 3$. Всегда работайте с людьми, которые находятся на вашем уровне, а лучше на более высоком. Это запустит восходящую спираль. Работая с тем, кто может то, чего вы не можете – или делаете не слишком хорошо, – вы создадите то, на что в одиночку потратили бы годы. Используйте сильные стороны друг друга, и вы составите прекрасную команду.

Работайте с людьми, которые вас дополняют

Возможно, вам кажется идеальным вариант работы с кем-то, чьи задачи и склад мышления совпадают с вашими. На деле это почти бесполезно. Такие сочетания выливаются в сотрудничество $1 + 1 = 2$. Положив два одинаковых яблока в корзину, вы получите не такую интересную композицию, как если бы положили яблоко и грушу.

Варианты работы в команде

$1 + 1 = 3$

Прекрасная работа

$1 + 1 = 2$

Бесполезная работа

$1 + 1 = 1$

**В команде все делает
один человек**

$1 + 1 = 0$

**В команде ничего
не происходит**

$1 + 1 = -1$

Ужасная работа в команде

$1 + 1 = 1 + 1$

**Вы просто сидите вместе
в одной комнате**



**Список
дел**



**Список
не дел**

Когда все думают одинаково, это значит, что никто не думает.

Уолтер Липпман, американский писатель

Хорошее сотрудничество – почти как влюбленность. Вы не можете его навязать, все должно идти само собой. Когда вы влюбляетесь, вы узнаете себя в другом. Вдобавок этот другой обогащает вас качествами, которых у вас нет, и при этом вы не теряете своей сути.

То же касается и сотрудничества. Отчасти вам нужно увидеть свое отражение, чтобы понять, что вы сможете работать вместе с одинаковой страстью. При этом вы должны дополнять друг друга на равных. И тогда сотрудничество превысит сумму элементов: $1 + 1 = 3$.

Есть два типа эффективного сотрудничества: между людьми со схожим образом мышления, но разными навыками, которые дополняют друг друга; и между людьми, у которых (почти) одинаковые навыки, но очень разные образы мышления, дополняющие друг друга.

Заметьте: когда я говорю «разные образы мышления» или «разные навыки», я не имею в виду, что они на противоположных концах спектра. Их миры частично пересекаются, и части этих миров граничат.

Схожий образ мышления, разные задачи

Классический пример двух людей, работающих над совместным проектом, – команды в рекламном мире: художник и копирайтер. Вместе они создают концепцию для кампании, после чего один сосредоточивается на художественном оформлении, а другой – на тексте.

Но и люди из очень разных сфер могут сотрудничать. Например, я как дизайнер уже давно сотрудничаю со студией визуальных эффектов, создавая титры для фильмов. И хотя мы решаем разные задачи, у нас схожий подход к проектам. Вместе мы разрабатываем концепцию, а потом я работаю над типографикой и дизайном, а они – над анимацией. Так мы вместе создаем то, что не смогли бы создать поодиночке.

Одна задача, разные образы мышления

Удачное сотрудничество может сложиться между двумя людьми, которые занимаются одним и тем же, но мыслят по-разному. Вы, условно говоря, начинаете творческую битву. Один что-то создает, другой добавляет, на что первый снова отвечает. Именно из-за разницы в мышлении вы добьетесь результата, который был бы невозможен, если бы вы работали поодиночке. Очень важно, чтобы вы уважали труд друг друга. Признавайте ценность того, что привносит другой, и дополняйте его работу.

Опасайтесь неравного сотрудничества – например, если один подчиняется другому. Это создает несбалансированные отношения, и вы получаете $1 + 1 = 1$. Тогда вам нужно посмотреть друг другу в глаза и, возможно, завершить сотрудничество.

Работа с людьми на другом конце спектра

Не всегда есть возможность добровольно завершить сотрудничество. Иногда приходится работать с теми, с кем вы не ощущаете ни малейшей связи. Это непросто. Но вместо того чтобы угрюмо сидеть друг напротив друга, вы можете начать диалог, желательно не в рабочей обстановке. Сходите вместе пообедать, выпейте пива, сыграйте партию в теннис. Так вам будет проще сблизиться.

Модель совместной работы

Схожий образ мышления

Схожие задачи

Скучно

Разные задачи

Вперед!

Разные образы мышления

Вперед!

**Эм...
Зачем вам
это?**

Ищите, что у вас общего. Даже если вы полная противоположность друг другу, у вас есть хоть что-то общее – ваш совместный проект. Выясните, что для каждого из вас будет означать его успех. Так вы хотя бы придете к согласию по поводу конечного результата.

Также вы, наверное, оба согласитесь, что сотрудничество не идеально. Дальше придется ответить на вопрос: как прийти к хорошему результату? Составьте план.

Для начала определите сильные и слабые стороны – ваши и партнера, и пусть он сделает то же. Сравните ваши мнения. Найдите сходства и различия. Благодаря этому вы, скорее всего, поймете, почему вам так тяжело сотрудничать, и получите возможность исследовать качества, которые помогут вам обоим достичь желаемого результата. Сосредоточьтесь на этом.

А если все это не поможет... придется пойти к руководителю или клиенту и обсудить эту проблему с ними. Сделайте это, как только поймете, что сотрудничество невозможно, но до обострения конфликта. В любом случае попытайтесь начать диалог вместе. Вы никогда не знаете, когда и как можете встретиться снова.

Работа в одиночку вместе

Не теряйте себя в сотрудничестве. Как только оно заканчивается, будьте уверены, что вы сможете продолжить работу поодиночке. Нет ничего более переменчивого, чем человек. Ваш партнер может однажды заявить: «Я решил заняться другим». Всякое бывает.

Иначе говоря, не ставьте себя в зависимость от сотрудничества. Следуйте своим путем и всегда будьте уверены, что сотрудничество – лишь часть намеченного вами пути. Самый простой способ – проверять на каждом повороте, соответствует ли оно вашему хештегу.

Оно вас больше не устраивает? Тогда идите каждый своей дорогой. Это порой тяжело, но если вы искренни друг с другом, то оба поймете, что больше не можете работать вместе. А когда вы вздохнете с облегчением, ваш партнер тоже, скорее всего, почувствует себя свободнее. В конце концов, никто не хочет оказаться в команде, где $1 + 1 = 1$.

Завершение сотрудничества не обязательно должно сопровождаться ссорой. Я до сих пор поддерживаю дружеские отношения с людьми, с которыми когда-то очень тесно работал. Да и сотрудничество сотрудничеству рознь. Не обязательно сразу искать общее пространство и делиться всем подряд. По моему опыту, лучше сначала попробовать поработать над обоснованием проекта и посмотреть, куда вас это приведет.

Верблюд — это лошадь, разработанная комитетом.

Сэр Алек Исигонис,
британский дизайнер автомобилей

Миф о мозговом штурме

Термин «мозговой штурм» был введен в середине XX века Алексом Осборном, партнером в известном рекламном агентстве BBDO. Соберите 10 рекламщиков в одной комнате, и пусть они свободно делятся своими мыслями. Они в два счета родят множество идей. Осборн прославился на весь мир техникой мозгового штурма, которую также переняли в других сферах делового мира вплоть до советов директоров.

Для удачной сессии мозгового штурма необходимо принять два пункта:

- 1) плохих идей не бывает;
- 2) придумывайте как можно больше.

По сути, это прекрасные принципы. Проблема в том, что люди часто ожидают мгновенных решений.

На самом деле всё не так. В групповом обсуждении преимущество быстро получают самые громкие, а идеи более скромных участников не будут услышаны. И хотя одно из правил гласит,

что плохих идей не бывает, люди все равно будут осторожны в высказываниях, поскольку, как правило, боятся почувствовать себя неловко. Но главная причина, по которой данная техника неэффективна, в том, что люди в группах всегда боятся по-настоящему инновационных идей. Аарон Леви, основатель Vox, однажды прекрасно сформулировал это в своем твите: «Реакция людей на идеи. Плохие идеи: “Это никогда не сработает”, хорошие идеи: “Может сработать”, отличные идеи: “Это никогда не сработает”».

В 1958 году в Йельском университете впервые исследовали, насколько на самом деле продуктивна сессия мозгового штурма. Студентов разделили на две группы. Обеим нужно было найти решение одной проблемы. Группа А должна была использовать принципы мозгового штурма, а в группе В все работали поодиночке. В результате группа А действительно предложила много решений, но довольно заурядных. Решения группы В оказались намного более инновационными.

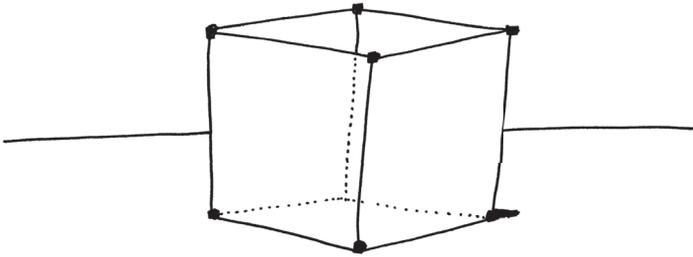
Мыслите стандартно

Во время сессий мозгового штурма часто повторяют, что участникам нужно мыслить нестандартно. Проблема в том, что из-за отсутствия границ такие идеи нельзя протестировать. Как вы поймете, хороши они или плохи?

Вспомните эксперимент с такси. Если вы говорите: «Просто привезите меня куда-нибудь», вы становитесь листом на ветру. То же касается групп людей: если вы не задаете им направления, они будут сомневаться, куда идти. Без предварительных условий для мозгового штурма люди породят идею, на которую в лучшем случае остальные отреагируют просто: «Может сработать».

В своей книге «Творчество в рамках»* Дрю Бойд и Джекоб Голденберг демонстрируют, насколько действенным может оказаться стандартное мышление. Найдите решение в рамках заданных возможностей и предварительных условий. Это приведет вас к идее, которую можно будет претворить в жизнь.

* Издана на русском языке: Мн. : Попурри, 2014.



Художники лучше всего работают в одиночку. Работайте в одиночку.

Стив Возняк

В методе мозгового штурма не учтено, что на разработку идей необходимо время. Идеи рождаются в мозге за мгновение, но нужно время, чтобы дать им созреть, протестировать их, подправить и усовершенствовать. Когда музыкант говорит, что написал хит за две минуты, он забывает упомянуть, что идея песни вертелась у него в голове неделями, не говоря уже о том, что после собственно создания ее бесконечно правили.

После часа мозгового штурма вы действительно можете набрать 200 идей, но все они к тому моменту будут существовать всего в течение часа, то есть толком обдумать их вы не успеете. Именно поэтому мозговой штурм – забавное упражнение для сплочения коллектива, но не более того.

Попробуйте мозговую осаду

Вы наверняка хотите большую часть времени тратить на разработку и воплощение своих идей. И моя задача – помочь вам гарантировать, что вы не станете терять время на неважное. Мозговой штурм стремится к обратному: сделать процесс рождения идей как можно короче, чтобы у вас оставалось больше времени на рутину. Но кому это нужно? Лучше вместо мозгового штурма попробуйте мозговую осаду!

**Раньше я опустошал студию и все выкидывал.
Я так больше не делаю. У меня наверняка
накопится много тупиковых работ, к которым
я вернусь через год-два.**

Аниш Капур, британско-индийский скульптор

Мозговую осаду можно сравнить с поездкой в метро.

Вы встречаетесь со своей командой на одной станции, откуда каждый едет своей дорогой, но договариваетесь, где встретитесь в следующий раз. Там вы вместе выбираете вместе третью станцию. И так далее, пока не прибудете на конечную остановку проекта.

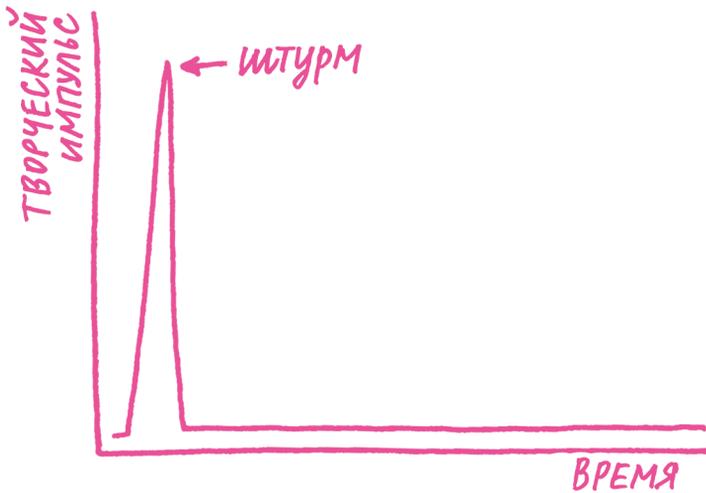
Это работает так. Соберите небольшую команду людей со схожими мышлением и уровнем навыков. Сначала обсудите проект, для которого вам нужны новые идеи: во время первой беседы обязательно появятся несколько предварительных мыслей. Затем договоритесь, когда вы снова встретитесь. До вашей следующей «станции» каждый волен следовать собственным путем, обдумывая свои идеи для проекта.

Когда вы снова соберетесь вместе, пусть каждый представит свои идеи на обсуждение. Поскольку они некоторое время прорабатывались, вы сможете поговорить конкретнее. Затем вы принимаете ряд решений (какие идеи или принципы стоит использовать в проекте) и продолжаете из этой точки.

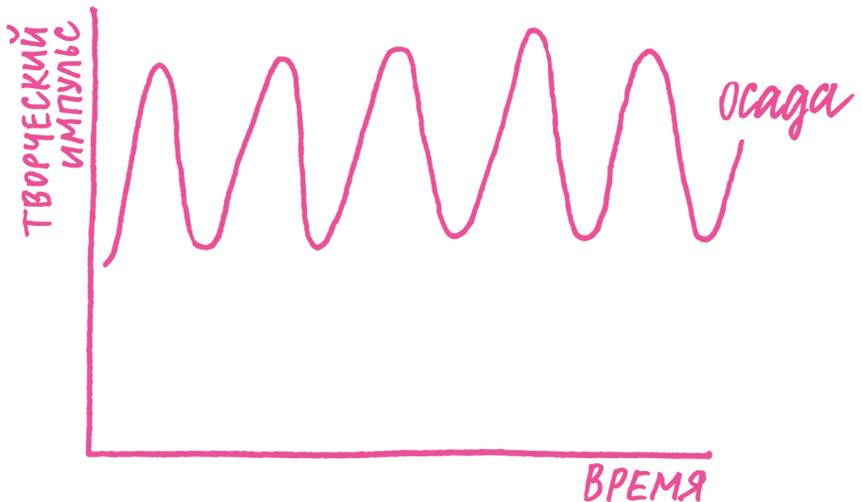
Все участники могут обдумать то, что вы вместе обсудили. Так вы даете идеям время созреть. Шанс, что кому-то из команды на следующий день придет в голову блестящая мысль – в очереди на кассу в супермаркете, – велик. Так вы закладываете хороший фундамент для проекта. А на твердом фундаменте гораздо легче что-то строить.

Практический совет: очень удобно, когда члены команды физически находятся недалеко друг от друга. Это позволит им быстро забежать к коллеге и вкратце обсудить детали проекта.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ



МОЗГОВАЯ ОСАДА



**Уверенное «нет» лучше,
чем «да», для того
чтобы угодить или,
что еще хуже, избежать
неприятностей.**

Махатма Ганди



Скажите «нет» встречам за кофе (и многому другому)

Если вы не будете осторожны, весь ваш день окажется заполнен посиделками за кофе. Почему-то люди всегда хотят встретиться в кафе. Но вам сначала нужно туда добраться, потом полтора часа уходит на разговор, а когда вы возвращаетесь в офис, уже наступает время обеда. Так и проходит утро.

Почему говорить «нет» сложно, но необходимо

Отказать тому, кто хочет с вами встретиться, трудно. Не очень приятно отвергать человека. К тому же часто люди обращаются к вам по рекомендации знакомых и вам кажется, что нужно сказать «да» просто из вежливости.

Кстати, это верно не только в отношении посиделок в кафе. То же случается, когда клиент или руководитель просит вас сделать то, что вам не нравится. Но пока остановимся на встречах.

Если вы проанализируете все свои посиделки, вы заметите, что они редко перерастают в плодотворное сотрудничество. Все потому, что люди, у которых есть время на встречи в кафе, обычно не слишком заняты. Причину, почему они хотят встретиться – «Посмотреть, чем мы можем помочь друг другу», – на самом деле нужно понимать как «Может быть, у вас есть работа, к которой я мог бы подключиться?», а не «У меня есть отличные проекты, и мне кажется, вы бы мне очень помогли».

Альтернативы посиделкам

Иногда действительно стоит встретиться. Вы не знаете, какие связи станут полезными или вдохновляющими. Тут так же, как с вечеринками, на которые вы боитесь идти, но все же идете и в результате отлично проводите время. Вы не можете предсказать это. Именно поэтому ниже вы найдете несколько альтернатив встречам за кофе, которые помогут сэкономить время.

Предложите встретиться в обед

Когда я управлял вместе с другом оператором соцсетей, очень многие хотели встретиться с нами. Вскоре число желающих превысило разумные пределы. Поэтому нам пришлось положить таким встречам конец. Когда кто-то нам предлагал встретиться в кафе, мы отказывались, но объясняли причину: мы все потратим уйму времени, которому можно найти лучшее применение.

Поэтому мы предлагали альтернативу: приехать в обеденное время к нам в офис. Вам в любом случае нужно есть. Мы совмещали обед со встречами, при этом не нужно было никуда ехать. Если встреча ни во что не выливалась, она стоила нам всего нескольких сэндвичей и стакана молока (типичный голландский обед). Если в результате возникало сотрудничество, обед становился необыкновенно продуктивным.

Пейте кофе сразу с несколькими людьми

Другая альтернатива встречам за кофе – превратить их в небольшое мероприятие. Когда мы рекламировали новый цифровой инструмент, то приглашали группу человек из десяти в какое-нибудь интересное место. Так мы могли представить новый инструмент сразу 10 клиентам, а не проводить одну и ту же презентацию 10 раз. Гостям это тоже нравилось, потому что они могли познакомиться с новыми людьми.

Договоритесь о встрече на мероприятии, куда вы собираетесь

Идеальное решение для людей, с которыми вы не особенно хотите встречаться: пересечься на мероприятии, на которое вы и так собирались. «Вы тоже там будете? Давайте тогда и встретимся!» Там вы потратите на разговор всего пять минут – а не час, как на личной встрече. А если общение окажется действительно интересным, вы сможете назначить другую встречу.

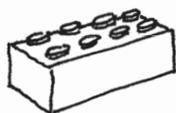
Не звоните нам, мы позвоним вам сами

Если все перечисленное не сработает, вы можете объяснить, что сейчас слишком перегружены. Попросите отправить вам электронное письмо, которое напомнит, что именно человек хотел обсудить. Это сразу покажет, насколько серьезны его намерения. Если предложение звучит сумбурно, игнорируйте его. Если же вам кажется, что оно интересное, вы можете ответить, предложив конкретную дату.

Когда говорить «да»

Иногда разумно согласиться на встречу, но только если она отвечает вашей цели. Например, если предлагает ее человек, с которым вы регулярно работаете или хотите поработать. Спросите себя: если я запишу эту встречу в свой график, смогу ли я поставить там свой хештег? Если да, планируйте встречу! Если же нет, предложите альтернативу.

1



2



3



4



Мы прошли почти две трети пути, и вы, возможно, уже забыли, о чем мы говорим. Мы творческие люди. Нам нравится создавать разные вещи и думать о разных вещах. Это могут быть картины, истории, фотографии или мебель – неважно. Это то, что мы любим делать. Но не забывайте, что это просто работа. А к работе – независимо от того, как сильно вы ее любите, – не стоит относиться чересчур серьезно.

Работа? Это всего лишь серьезная игра.

Сол Басс, американский графический
дизайнер

Конечно, вы можете работать над чем-то очень серьезно. Но при этом вы должны получать удовольствие. Иногда этого сложно добиться, ведь вы слишком заняты и нервничаете. Вы не можете закончить работу. Клиенты звонят, требуя ответа, почему процесс затянулся, и очень недовольны. Вы начинаете сомневаться в своих творческих способностях и в себе. Кажется, что вам нужно работать без перерыва, чтобы все закончить. А потом вы начинаете делать все, что эта книга однозначно запрещает.

Скажите себе: «Это всего лишь работа». Не наступит конец света, если вы не сдадите проект вовремя, и никто не умрет, если он не будет идеальным (я дважды срывал срок сдачи этой книги, но вы ведь все равно ее читаете).

Если что-то идет не так, оно идет не так. Смиритесь с ситуацией. Определите, что можно сделать в рамках ваших возможностей и доступного времени. Или найдите другое решение, сделайте выбор. Отложите менее важные дела. Это намного

лучше, чем пытаться во что бы то ни стало заниматься несколькими делами одновременно. Так вы обычно делаете всего понемногу, но не доводите ничего до ума, а это вызывает стресс.

Не все нужно закончить сегодня

Некоторые клиенты звонят, чтобы попросить то, что им «нужно вчера»: «Вы можете отложить текущие дела и начать прямо сейчас?» Вы соглашаетесь, отправляете работу и не получаете ответа.

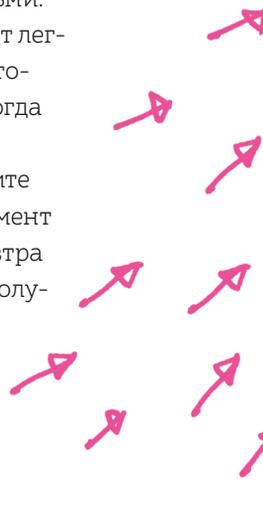
Через три месяца снова звонит телефон. «Мы внесли поправки в ваше предложение». Это значит, что на самом деле у вас было три месяца на подготовку того, что вы стремились закончить как можно быстрее. Вы даже отменили свидание, чтобы освободить время для работы... и все зря. Вы можете избежать этого, перехватив инициативу, когда получаете такой звонок, и установив дату, к которой сможете выполнить работу. Клиент обычно соглашается на ваши сроки.

Просьба сдать работу в пятницу вечером тоже необычна. Как правило, клиенту это нужно, чтобы успокоиться перед выходными. Вы правда думаете, что в субботу вечером во время просмотра футбольного матча ему так необходима ваша работа? Спросите, действительно ли нужно сдать проект до выходных. В большинстве случаев утро понедельника вполне подойдет.

Смотрите сверху вниз

Проявляя спокойствие и гибкость, вы увидите, что клиенты реагируют соответственно. В творческом процессе все постоянно меняется, особенно если вы работаете с разными людьми. Следите за проектом на более высоком уровне. Так вам будет легче определить, что действительно важно. Слишком сосредоточившись на деталях, вы утратите общее представление, и тогда каждая мелочь начнет казаться важной.

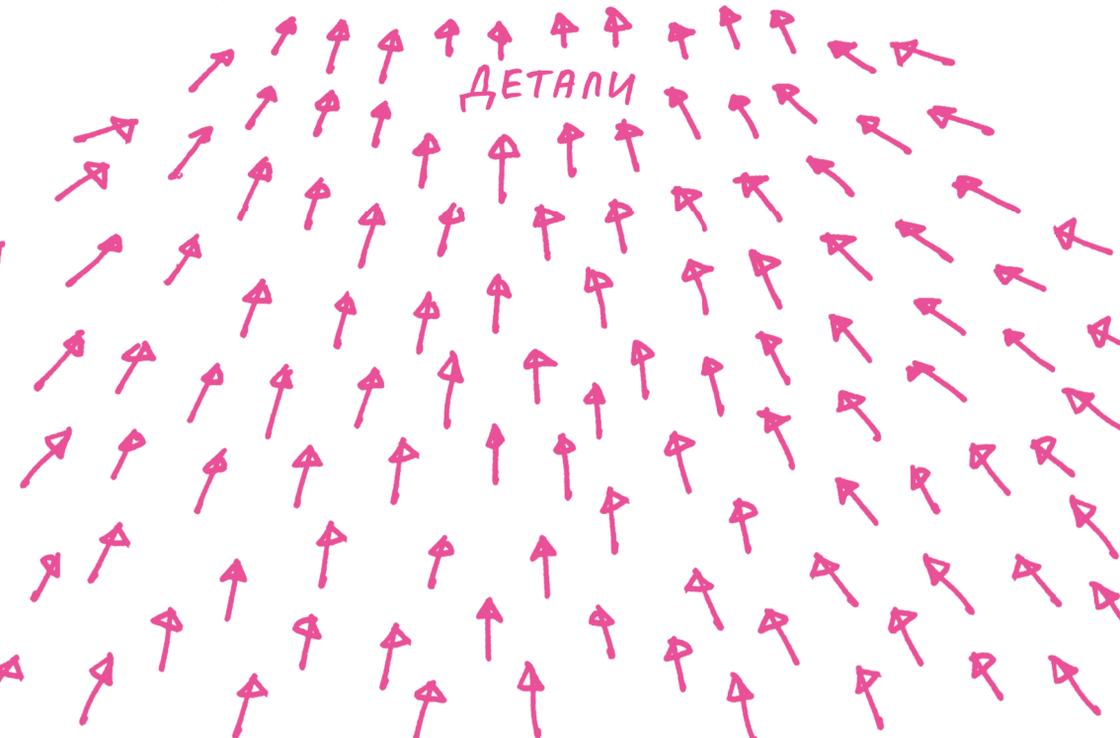
Относитесь к своей работе серьезно, но не слишком. Ищите равновесие. Если вам кажется, что вы с чем-то в данный момент не справляетесь, ничего не поделаешь. Не переживайте. Завтра будет новый день. Что бы вы ни делали, всегда стремитесь получать удовольствие от работы над своими проектами.



ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ



ДЕТАЛИ



**Каждое утро я иду на работу с возможностью узнать что-то новое... Вы должны изучать каждую задачу и думать: «Чему я могу научиться, взявшись за это?»
А если вам кажется, что ничему, лучше и не браться за эту работу.**

Милтон Глейзер, американский дизайнер

Продолжайте учиться, ошибка — это характеристика

Каждый день делать то, что вам удастся, однажды наскучит. Это превратится в рутину — а мы стремимся к прямо противоположному. Интерес остается, когда вы развиваетесь. Это позволяет поддерживать свежий взгляд на вашу работу.

Единственный способ чему-то научиться — совершать ошибки. Вы ошибаетесь, исследуя свои ограничения: что возможно, а что — с трудом. Совершив ошибку, вы можете проанализировать, почему ее совершили, и понять, как стать лучше. Это займет некоторое время, но так вы можете быть уверены, что переходите на следующий уровень и работаете более эффективно.

**Идеал переоценен, скучен.
Только несовершенства —
уязвимость, слабость,
человеческие качества —
делают нас теми, кто мы есть,
настоящими, красивыми...
необходимыми.**

Гай Гаррисон, американский писатель

Идеальное скучно

Напомните себе, что все идеальное до зевоты скучно. Интереснее как раз недостатки, всё, что не совсем правильно. Топ-модель может соответствовать всем канонам красоты, но именно это и делает ее отчасти скучной. Иногда проблема в том, что с чем-то всё «так».

Путешествуя по Китаю, мы с женой планировали проехать из одного города в другой на сверхскоростном комфортном поезде, но все же решили прокатиться на местном. Мы потратили намного больше времени, а сиденья оказались очень неудобными.

Это была своего рода жертва, но мы столько всего пережили. Вы узнаете и увидите намного больше, путешествуя на медленном поезде, чем на сверхскоростном. Вы сойдете на станции уставшим, но сможете рассказать дюжину новых историй.

Качество или своевременность

Что важнее? Успеть в срок или обеспечить высшее качество? Конечно, и то и другое. Но порой приходится выбирать. Может не хватать времени, чтобы добиться желаемого качества. Тут ничего не попишешь: оно будет приемлемым, но не лучшим. Либо так, либо попробовать отсрочить сдачу – но тогда вы заставите клиента ждать. Выбор за вами.

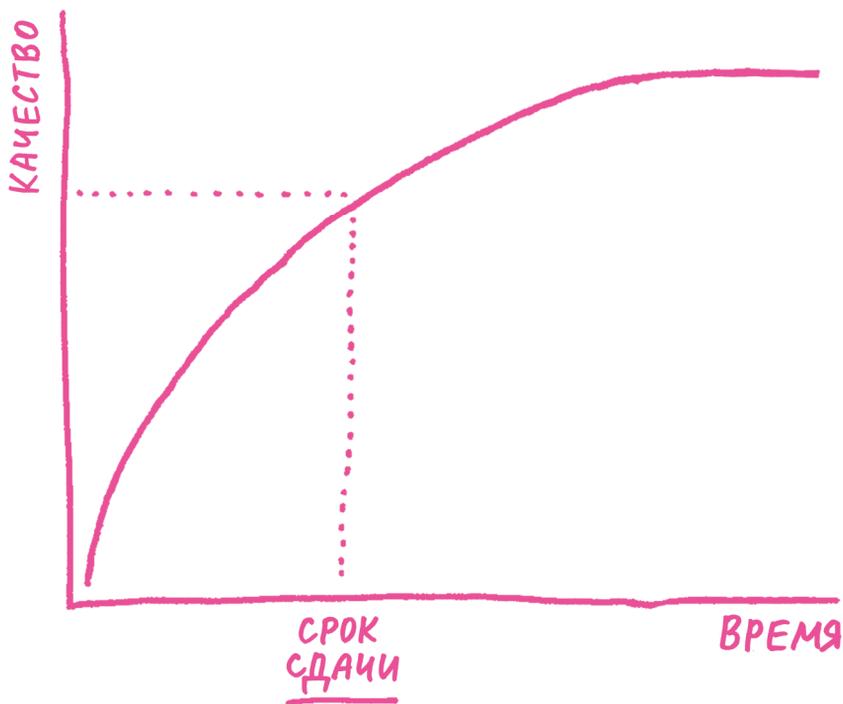
Если бы у меня было больше времени, я бы...

Иногда срочность ценнее, чем высокое качество. Если вы будете постоянно откладывать завершение работы, процесс может оказаться бесконечным. Он потеряет динамику. Актуальность сойдет на нет. В конце концов все займутся другими делами. А вы будете пытаться добиться совершенства, хотя это уже никому и не нужно.

Порой вам придется сдавать работу, думая: «Если бы у меня было больше времени, я бы...» Но у вас нет больше времени. Подходите к срокам и желаемым результатам реалистично. Обеспечьте равновесие: не усложняйте себе жизнь, если недостаточно времени. Возможно, вы создадите уникальное, но времязатратное решение для вашего проекта. Если времени мало, откажитесь от этой идеи. Представить менее инновационное решение вовремя лучше, чем совсем не представить гениальное.

Кстати, простые решения не всегда хуже или менее инновационны. Возможно, что именно из-за срочности и необходимости упростить решение вы найдете инновационный подход. Качество результата не всегда прямо пропорционально затраченному времени.

КАЧЕСТВО ПРОТИВ СРОКОВ СДАЧИ



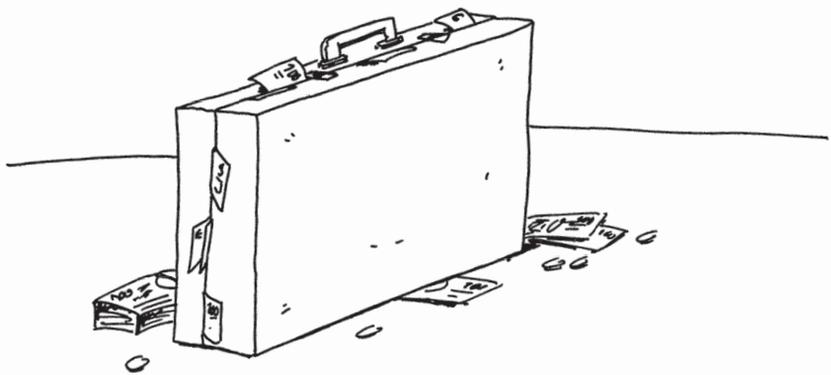
Иногда это просто работа

У вас могут возникнуть прекрасные идеи, которые не понравятся клиенту. Неважно, насколько красива или убедительна ваша презентация, – иногда клиент просто не примет ваши задумки. В итоге множество отличных идей окажутся погребенными в глубинах вашей студии или ноутбука. Вы можете сделать одно из двух. Вариант 1 – создать еще более убедительную презентацию, вступить в дискуссию и, скорее всего, вернуть (или потерять) проект. Тогда вы потратите много энергии, но никто не получит выгоды. Вариант 2 – попытаться еще раз объяснить свою точку зрения. Если клиент по-прежнему не желает к вам прислушаться, оставьте свое дизайнерское эго в сторону и как можно быстрее делайте то, что просит заказчик. Выставьте приличный счет. И используйте энергию и время, которые у вас остались, на любимые проекты. Лично я в 90% случаев выбираю вариант 2.

Берите деньги и бегите

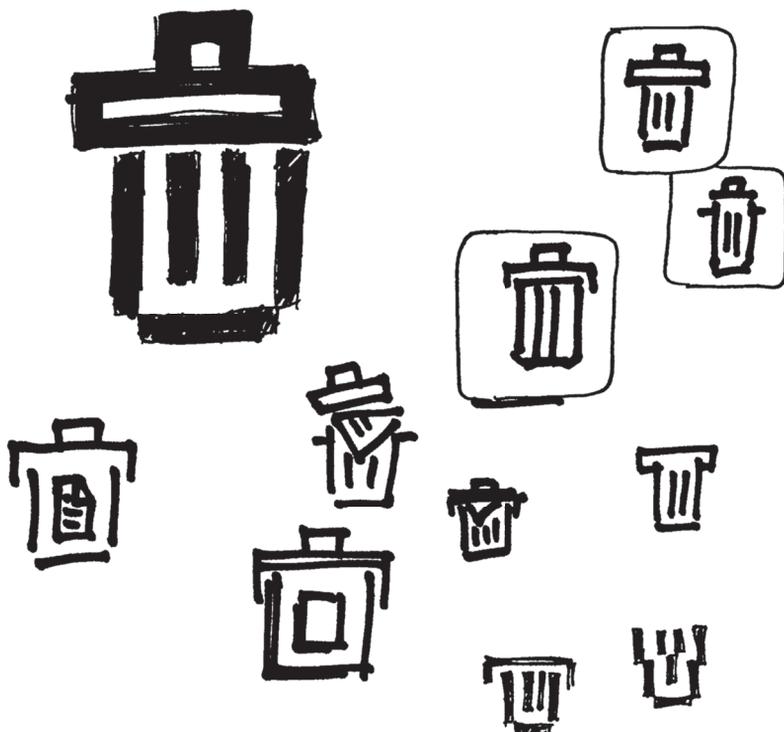
Один преподаватель в академии рассказал мне, что раньше у него было два агентства. Первое занималось проектами, которые он считал интересными. Второе называлось NLZV (от голландского выражения *Niet Lullen, Zakken Vullen*, что-то вроде «Заткнись и зарабатывай»). С ним он работал над проектами, которые приносили деньги. И продолжал, пока не накопил достаточно хорошо оплачиваемых проектов в первом агентстве, что позволило ему избавиться от NLZV. Кстати, никто не спрашивал его, как расшифровывается название.

Не всё, что вы делаете, должно оказаться в учебнике по дизайну или музее. За некоторые проекты вы беретесь, потому что они помогают вам оплатить расходы. Тут нет ничего зазорного. Берите деньги и бегите!



**Проекты:
откажи-
тесь от
лишнего**

Вы знаете, чего хотите, у вас есть план. Заключительная часть книги поможет вам подойти к проектам эффективнее, отбрасывая как можно больше ненужного. Это повысит шансы на то, что ваш проект начнет развиваться. Для начала нужно решить, над чем вы будете (и не будете) работать.



Проверочный список дел и не дел

Раньше творческие люди были в основном ремесленниками, работавшими по заказу. Сегодня они всё чаще становятся предпринимателями. Они запускают свои проекты, а не ждут заказа. Те могут стать не только прямым источником дохода, но и презентацией для потенциальных клиентов.

Не у каждого творца есть предпринимательская жилка. Поэтому, начиная свой проект, убедитесь, что понимаете, во что ввязываетесь. Иначе вам, скорее всего, придется заниматься тем, на что вы не собирались тратить время. Или же вы возьметесь за много задач одновременно – и ничто не будет сделано.

Чтобы решить, работать ли над проектом, ответьте на вопросы ниже. Есть хоть один ответ «нет»? Тогда поместите этот проект в список не дел, даже если он неплох. Это касается не только ваших проектов, но и проектов других людей, к которым вам предлагают присоединиться.

1. Вы верите в этот проект?

Самый важный вопрос, который вам всегда нужно задавать себе: действительно ли вы верите в проект? По сути, тут два вопроса:

- 1) верите ли вы в то, что проект может быть успешным;
- 2) сможете ли вы работать над этим проектом с полной отдачей?

Если вы знаете, что ничего не заработаете и никто никогда не использует ваш результат или даже не увидит, вы будете готовы заняться этим? Не нужно слишком долго размышлять над ответом, интуиция подскажет вам его моментально. Если да, продолжайте. Если нет, можете отправлять идею в список не дел, так и не начав работу.

→ Да: продолжайте / Нет: список не дел

2. Соответствует ли проект вашему хештегу?

Выше вы определили свой хештег: своего рода ярлык, который вы можете прикрепить к любой своей работе. Запишите название проекта и вслед за ним – хештег (см. раздел «Каков ваш хештег?»). Сочетаются ли они? Если да, продолжайте.

→ Да: продолжайте / Нет: список не дел

3. Может ли он вам понадобиться / использовали бы вы его сами?

Вы можете верить в свой проект, но стали бы вы сами использовать его результат? Хотели бы вы прочесть это, увидеть, потрогать, послушать (в зависимости от того, что вы создаете)? Если нет, зачем это кому-то другому?

Одна милая незамужняя девушка однажды спросила, не хотел бы я поучаствовать в создании сайта знакомств для творческих людей. Я спросил ее: «Вы поняли, что вам интересна такая функция, когда общались на обычных сайтах знакомств?» Она с возмущением ответила: «Я сама никогда бы не стала знакомиться через сайты!» На мой взгляд, ей было бы сложно сделать этот сайт успешным. Вы сами должны быть уверены, что чего-то не хватает, если собираетесь заполнить этот пробел. Ведь если вы лично сталкивались с проблемой, значит, вы знаете, как ее решить.

Конечно, я счастлив, что вы читаете эту книгу, и надеюсь, что она вам нравится. Но я написал ее в том числе и для себя. Я сам хотел бы ее прочесть. Я изучил много книг и блогов про творческие способности и производительность. Но ничто не помогло мне решить проблему избытка идей и недостатка времени для их реализации. Я неплохо зарабатываю как дизайнер, но я не звезда крупного и известного рекламного агентства. Каждый день я прихожу в свою студию и принимаюсь за работу. Именно поэтому я знаю, с какими проблемами сталкиваются независимые творцы. Я хочу писать о своей реальности и читать о ней же. Да, я бы прочел свою книгу!

→ Да: продолжайте / Нет: список не дел

4. Есть ли у вас время, чтобы полностью посвятить себя этому проекту?

Если времени нет, начинать работу бессмысленно. Вы получите проект, который окажется в вашем списке и памяти, но не в календаре. Вы никогда не приступите к работе над ним, что приведет к чувству досады и неудовлетворения. У вас есть время, но немного? Спросите себя, действительно ли вы хотите заниматься этим проектом: скорее всего, процесс затянется и, следовательно, будет лишен динамики.

Есть ли у вас достаточно времени, чтобы серьезно работать над проектом? Или готовы ли вы освободить для него время, перенеся другие проекты в список не дел?

→ Да: продолжайте / Нет: список не дел

5. Можете ли вы выполнить проект самостоятельно?

Можете реализовать свою идею в одиночку? Если да, продолжайте. Если нет, сможете ли вы собрать людей с необходимыми навыками, которые будут готовы посвятить свое время этому проекту с таким же энтузиазмом, как и вы (см. «Совместная работа»)?

И найдете ли, если будет нужно, ресурсы, чтобы нанять людей с необходимыми знаниями и навыками? Если ответ по-прежнему «нет», что вы можете изменить в своей идее и проекте, чтобы получить возможность реализовать его самостоятельно?

→ Да: продолжайте / Нет: список не дел

6. Есть ли рынок для проекта (и кто ваша целевая аудитория)?

Непростой вопрос. Да, можно сказать: если вы сами готовы это использовать (пусть даже никого больше ваша работа не заинтересует), проект стоит того, чтобы им заняться. Однако творческие люди создают вещи, чтобы другие могли увидеть их (прочитать, послушать, использовать и т. д.). Поэтому, чтобы ответить на данный вопрос, вам важно знать, для кого еще, кроме самого себя, вы затеываете проект. А затем спросите себя, действительно ли эти люди оценят ваше творение.

→ Да: продолжайте / Нет: список не дел

Проверочный список дел и не дел

1. Вы верите в этот проект?

Да

Нет

Список не дел



2. Соответствует ли проект вашему хештегу?

Да

Нет

Список не дел



3. Может ли он вам понадобиться / использовали бы вы его сами?

Да

Нет

Список не дел



4. Есть ли у вас время, чтобы полностью посвятить себя этому проекту?

Да

Нет

Список не дел



5. Можете ли вы выполнить его самостоятельно?

Да

Нет

Список не дел

6. Есть ли рынок для проекта?

Да

Нет

Список не дел

7. Это интересно?

Да

Нет

Список не дел

Список дел

7. Это интересно?

Последний вопрос, пожалуй, важнее первого: это интересно? Неважно, насколько вы увлечены, насколько идеально данный проект подходит вашему хештегу, насколько он вам необходим или насколько велик рынок, – нужно, чтобы вам было интересно им заниматься. Не получая удовольствия от работы, вы быстро увязнете в рутине. А когда что-то превращается в рутину, вы тратите слишком много энергии и времени. Лучше будьте уверены, что вы всегда получите удовольствие и удовлетворение от того, что делаете.

→ Да: продолжайте / Нет: список не дел

**Продолжайте делать то,
чего действительно хотите.
Мне кажется, нельзя
ошибиться там, где есть
любовь и вдохновение.**

Элла Фитцджеральд

Точка невозврата

Проект может соответствовать всем условиям списка и все равно оказаться нереализуемым. Тогда лучше узнать об этом вовремя – до того, как пройдете точку невозврата, вложите слишком много времени, энергии и, возможно, денег, чтобы остановиться. Тогда вы сможете только продолжать, надеясь, что проект все-таки станет успешным.

Если останавливаться слишком поздно, приходится поднажать. А когда вы делаете что-то, потому что должны, интерес быстро сменяется стрессом. Поэтому разумно предусмотреть несколько ключевых остановок в процессе разработки идеи, когда вы можете посмотреть друг другу или себе в глаза и сказать: «Если прекратить работу сейчас, все будет в порядке».

Протестируйте свой проект, поделившись им с другими

Первый такой момент – самое начало проекта. Набросайте простой эскиз (план) своей идеи и протестируйте ее, представляя другим. Если они поймут ее по простому наброску и воодушевятся ею, вы убедитесь, что ее можно развивать.

Идеи — это открытое знание.

Пол Арден, гуру рекламы, писатель

Циники могут сказать, что не стоит делиться своими идеями, ведь другие могут их украсть. Ну и что? Ни одна идея не принадлежит вам на 100%. Она в любом случае вырастает из предыдущих. Однако вы – мать или отец вашей идеи. Это значит, что у нее ваша ДНК. Если кто-то украдет ее, он не сможет забрать ДНК с собой.

Посмотрите на это так: представьте, что кто-то украл вашу идею и сделал ее успешной, пока вы корпели над своим проектом. Значит, ваша идея была хороша, но у вас не было (пока) всех навыков, чтобы претворить ее в жизнь. К тому же схожие идеи постоянно появляются одновременно в разных местах. Кажется, они просто витают в воздухе.

И более важная причина, по которой не стоит работать над своими идеями за толстыми стенами и закрытыми дверями: как тогда другие смогут вам помочь? Если люди знают, над чем вы работаете, они могут познакомить вас с тем, кто вам поможет. Вероятность, что люди дадут вам полезные комментарии или предложения для проекта, намного выше, чем вероятность, что они его украдут.

Избранная группа людей, которая дает советы и комментарии, очень ценна. Их вклад может противоречить вашему представлению, но это только усовершенствует вашу идею. И это поможет вам предсказать, как проект будет принят, когда вы его запустите. Когда я создавал эту книгу, то получил много комментариев и помощи. Тут нет абсолютно ничего зазорного.

Хотите быстро представить что-то? Соцсети – прекрасная платформа. Сделайте эскиз или напишите короткий текст и выложите на удобный для вас сайт. Спросите людей, понимают ли они вашу идею и что о ней думают. Так вы очень быстро можете собрать необходимые комментарии. Отсутствие таковых – тоже красноречивый отклик.

Нет ничего зазорного в том, чтобы сдаться

В фильме «Монти Пайтон и священный Грааль» есть знаменитая сцена, в которой дерутся два рыцаря. Один отрубает другому руку и говорит:

- Посторонитесь, доблестный противник.
- Это всего лишь царапина.
- Царапина? У вас рука отрублена!
- Нет, не отрублена.
- А что же это тогда?
- Бывало и хуже.

– Вы лжете!

– Иди сюда, хлюпик!

И однорукий рыцарь продолжает сражаться. Его правую руку тоже отрубают, но, вместо того чтобы сдаться, он начинает пинаться ногами. Затем ему отрубают ноги, и в результате на земле остается только туловище с головой, яростно кричащей: «Вернитесь! Я откушу вам ноги!»



Умение не сдаваться при первой неудаче – ценное качество. Но вы не обязаны заканчивать все, что начинаете. Сдаться порой не позорно. Упорство, когда все понимают, что ничего не получается, – признак меньшей проницательности, чем решение остановиться с высоко поднятой головой. Конец проекта может подарить вам прекрасное чувство свободы. И тогда вы берете с собой этот опыт – в следующий проект.

У вас может создаться впечатление, что я делаю все возможное, чтобы вы перенесли свой проект в список не дел. И знаете что? Так и есть! Строжайшим образом изучая свои идеи, вы гарантируете, что не станете заниматься нереализуемыми проектами. У вас останется несколько действительно хороших идей, которым вы сможете посвятить все свое время.



Визуализация помогает внести ясность

Вы, наверное, тратите много времени на обсуждение проекта перед тем, как начать над ним работать. Творческие люди часто так делают. Опасность болтовни проста: вы никогда не можете быть уверены, что все говорят об одном и том же. Мы можем днями обсуждать создание чего-то квадратного, но пока мы об этом только говорим, непонятно, как будет выглядеть результат. Не слишком полезно для вас и уж тем более для членов вашей команды и клиентов. Именно поэтому нужно визуализировать свои идеи как можно раньше! Тогда у вас по крайней мере будет то, что можно обсудить.

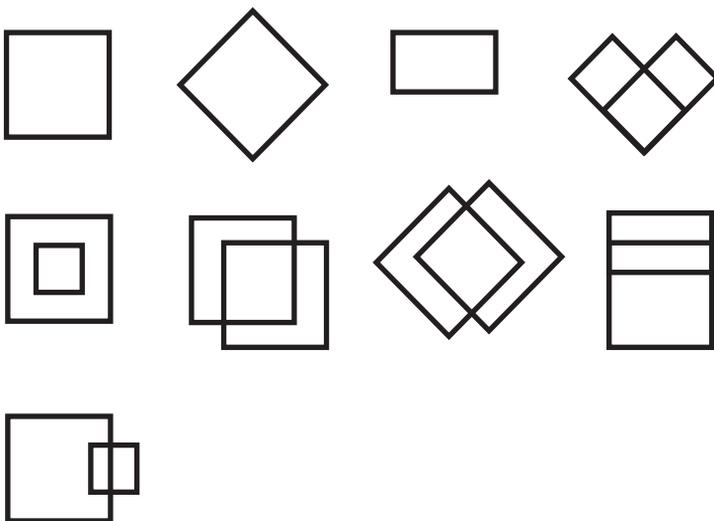
Наброски вместо разговоров

Чтобы представить что-то наглядно, не обязательно создавать высококачественное изображение или эскиз в Photoshop. Для этого еще будет время. Начните с простых набросков. Несколько линий быстро пояснят, что означает «квадратный»: это куб, обычный квадрат или какая-то другая форма с прямыми углами.

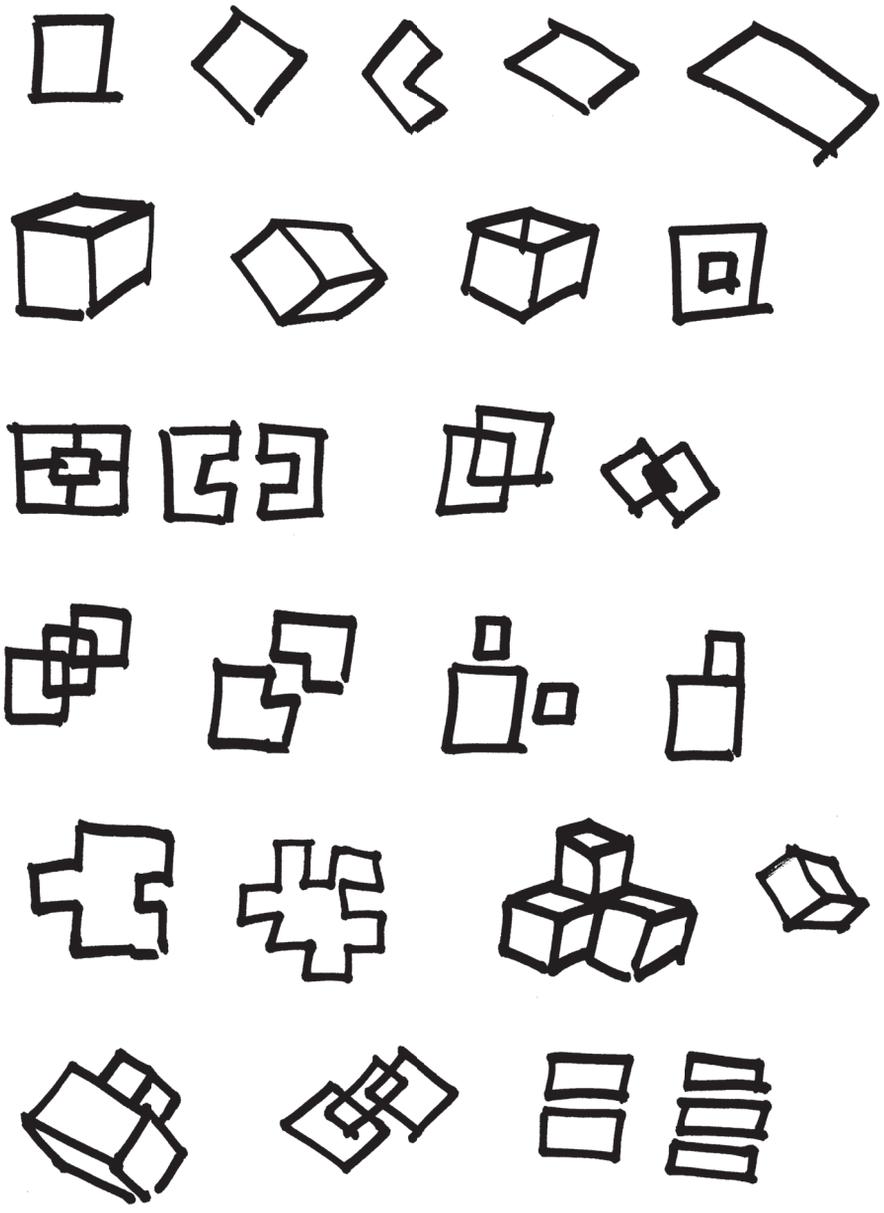
Наброски делаются не на компьютере, а вручную. Это самый быстрый вариант. Не верите? Проведем эксперимент. Засеките время. Найдите свой ноутбук, откройте, запустите программу для рисования, выберите нужный инструмент и набросайте квадрат. Снова сверьтесь с часами. Сколько у вас на это ушло? Теперь возьмите лист бумаги и карандаш и посмотрите, сколько квадратов вы сможете нарисовать за то же время.

Визуализируйте каждую идею, которая у вас возникает. Пока идеи живут в вашей голове, они остаются отдельными фрагментами. Набросав их на бумаге, вы сразу поймете, сработают ли они. И зачастую вы можете найти новые идеи, которые не открыли бы, если бы использовали компьютер, чтобы сразу превратить смутную идею в досконально проработанную. Наброски позволяют вам исследовать разные направления, что также поможет мгновенно определиться, продолжать ли работу над проектом или стоит остановиться.

→ Наброски на компьютере за минуту,
скучные результаты



→ Наброски вручную за то же время,
много разных вариантов



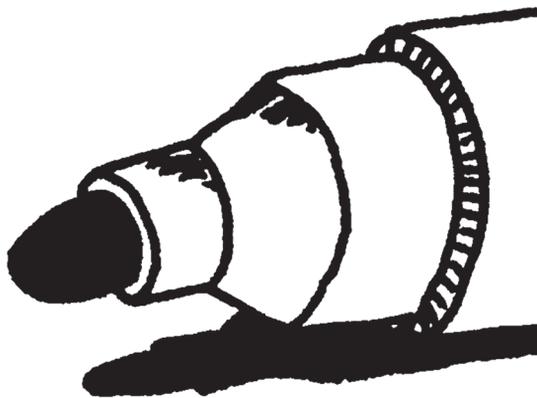
Нет ничего более опасного, чем идея, если это все, что у вас есть.

Эмиль Шартье, французский философ

«Я не умею рисовать» — «Нет, умеешь!»

У вас есть лист бумаги (блокнот, обратная сторона письма, салфетка, подставка под пиво, стол, за которым вы сидите, в конце концов)? У вас есть чем рисовать (ручка, карандаш, помада, что-нибудь, стирающее цвет)? Вы можете это держать? Если потребуется, зубами или ногами?

Да? Все три раза «да»? Тогда вы умеете рисовать. Любой человек (и даже некоторые животные) способен удержать карандаш и провести линию на листе бумаги. Да, одним это проще, другим сложнее. Но всем нам это под силу.



Оставьте мысль, что ваш набросок должен быть похож на впечатляющие эскизы, которые настоящие художники рисуют в своих дорогих блокнотах. Красивый блокнот может стеснять. Он давит на вас: эскизы, которые вы создаете в нем, должны быть такими же идеальными, как и он сам. А это совсем не обязательно. Достаточно, чтобы они примерно отражали идеи в вашей голове. Так что не нужно покупать специальный карандаш или красивый блокнот. Возьмите лист бумаги и карандаш или маркер и рисуйте.

Размер важен

Чем толще маркер, тем лучше. Используя капиллярную ручку, вы будете кропотливо вырисовывать детали. Пока они не особенно полезны. Толстый маркер поможет не отвлекаться на бесполезные мелочи. Работайте с размахом, у вас еще будет время уточнить детали.



Сначала сделайте что-нибудь, потом поговорим

Я пойму, когда увижу!

Творческий работник: «Какое творческое решение вы ищете?»

Клиент: «Не знаю. Вы творец».

Творческий работник: «Да, но мне было бы проще, если бы вы подсказали, что себе представляете».

Клиент: «Я пойму, когда увижу».

Так начинались многие проекты: с клиентом, которому что-то нужно, но он не знает что (пока). Людям надо на что-то ответить «да» или «нет». Они не знают, что им нужно, пока не увидят ваше предложение или, что еще хуже, готовую работу. Они не понимают, что к тому моменту будет уже потрачено много времени.

Именно поэтому важно помочь клиентам понять, что они хотят увидеть. Попробуйте поставить их перед выбором. Например, организуйте семинар, который поможет вам вместе определить направление проекта.

Вот как можно начать беседу с клиентом, который не знает, что ему нужно. На листе бумаги нарисуйте квадрат и круг – не обязательно красивые. Спросите клиента, какая форма лучше передает суть его компании. А затем спросите почему. Так вы покажете клиенту, что даже не видя конечный результат, он может указать свои предпочтения в части направления или формы. Это несложный трюк, и он позволит вам быстро завести разговор. Позже вы можете показать ему два варианта продукта и обсудить, какой лучше подойдет и какие могут быть альтернативы.

Доски настроения спасут ситуацию

Следующим шагом станет создание доски настроения. Раньше мы для этого перебирали журналы, затем просматривали интернет. Сегодня для создания доски настроения можно использовать Pinterest.

Вы можете создать такую доску для вашего клиента или вместе с ним. Это хороший способ привлечь его к участию в процессе. Вдобавок такой прием резко снижает вероятность, что в дальнейшем клиент отвергнет вашу работу.

Обычно мы создаем доску, отражающую желаемый результат. Но неожиданно эффективной может стать и доска, показывающая «как не должно быть». Так вы продемонстрируете обе стороны медали, что поможет гарантировать понимание со стороны всех причастных.

Хотите улучшить свои доски настроения? Вот что можно сделать.

- Выберите проект, над которым начнете работу, и создайте две доски на Pinterest.
- Для начала сделайте доску «как должно быть». Какие сходства вы видите между изображениями? Составьте список.
- Прделайте то же для доски «как не должно быть».
- Подойдите к вопросу критически и посмотрите, что вы можете перенести с доски «как должно быть» на доску «как не должно быть». Избавьтесь от как можно большего количества элементов.
- Теперь вы действительно уловили суть.

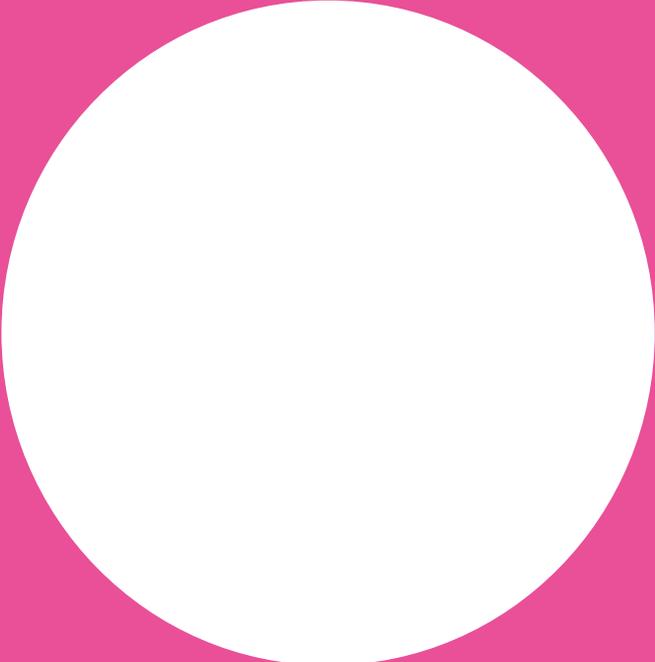
Начало беседы



**Суть вашей компании лучше
всего передает квадрат...**



Почему?



**...или вашему бизнесу больше
подойдет круг?**



Почему?

Работайте кругами

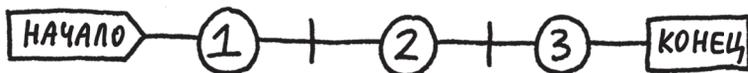
Когда я учился в художественной школе, мой преподаватель Петр ван Блокланд научил нас хитрости дизайна, которую я до сих пор использую. Я регулярно рассказываю об этом своим студентам в художественной академии, где преподаю уже некоторое время.

Линейный процесс (дизайна)

Многие студенты (и, как ни странно, профессионалы) рассматривают творческий процесс как прямую. Мы начинаем от точки А – идеи – и продвигаемся к точке В – конечному результату. Мы что-то делаем, и на этом всё.

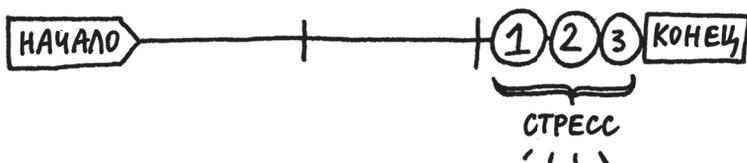


Такой линейный процесс автоматически определяет график работы над проектом: в первую неделю мы здесь, на второй там, а третья обозначает финиш. Звучит понятно, и это просто объяснить преподавателям и клиентам.



Опасность в том, что вы можете начать думать: «На этой неделе нам нужно родить идею», «На следующей неделе мы сосредоточимся на проработке этой идеи». Ведь именно так диктует план. Но что если он не соответствует действительности?

Работа над идеей и ее детализация могут занять больше времени, чем вы планировали. По опыту я знаю, что студенты обсуждают свои идеи бесконечно.



К тому моменту, как идея получает прочное обоснование, внезапно оказывается, что времени на ее реализацию очень мало. Возможно, это невероятно сложно. Или вы зависите от людей, недоступных в данный момент. А может, у вас просто слишком мало времени. В любом случае вы не успеете вовремя и ваш тщательно продуманный график сорвется. У вас не остается выхода.



Даже если весь процесс шел строго по плану, придется ждать до конца, чтобы увидеть результат. И до этого момента вы не сможете оценить, сработает ли данное решение. Надо надеяться, что сработает, потому что к тому моменту вы уже прошли точку невозврата. Назад не повернуть, а время вышло.

Линейный процесс понятен, но очень хрупок. В моем классе был студент, который сразу начал работать над огромным плакатом, кропотливо покрывая его фигурами, нарисованными от руки. Идея казалась отличной. Но за неделю он успел сделать только половину. А когда наконец закончил работу с недельным опозданием, все вышло совсем не так, как он себе представлял. Он прошел точку невозврата в момент, когда начал рисовать плакат. Результат: две недели потерянного времени и никакой возможности сделать что-то новое.

Круговой процесс (дизайна)

Начинайте с малого

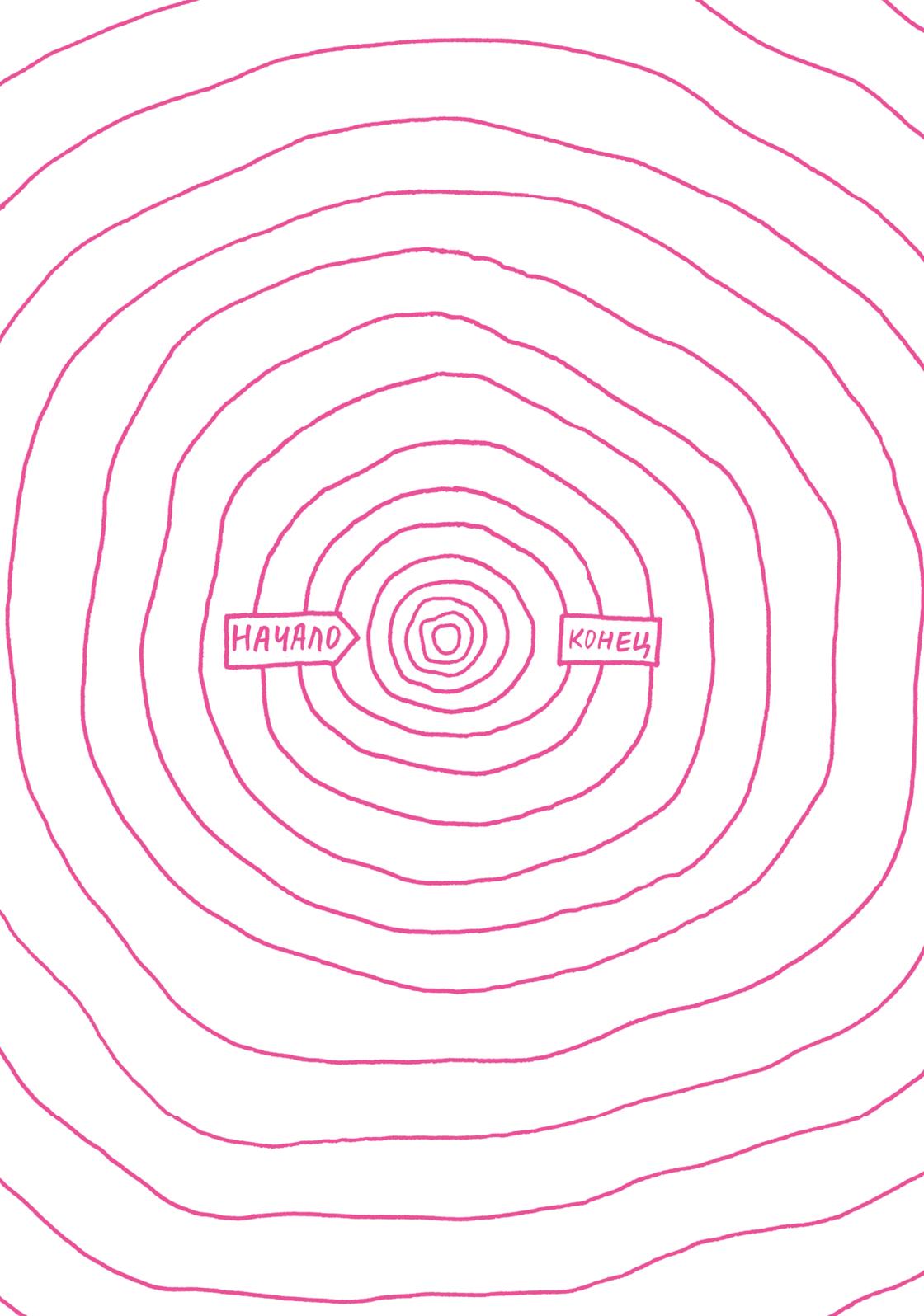
Как мог бы поступить тот студент? Хитрость в том, чтобы работать разрастающимися кругами, так же как растет дерево. Толстое дерево такое не потому, что раскинуло корни в земле, затем выпустило мощный ствол, а потом ветви и листья. Дерево начинается с крошечной версии самого себя со всеми составляющими: корнями, стволом, ветвями, листьями. Оно уже существует, просто еще не выросло. Но вы примерно представляете, каким оно станет.

Процесс, который приведет от идеи к конечному результату, может занять три недели, три месяца, три дня или три года. Или даже три минуты: вы рисуете несколько вариантов, выбираете один и дорабатываете его как можете за то короткое время, что у вас остается. Конечным результатом может стать, например, понятный эскиз или небольшая модель.

Этот метод заставляет вас работать быстро и грубо, игнорируя многие детали и принимая фундаментальные решения. Вот почему эти три минуты многое расскажут о процессе в целом: не только как будет выглядеть готовое изделие, но и с какими трудностями вы можете столкнуться. Если идея окажется нерабочей или невыполнимой, вы потратите на нее всего три минуты и у вас останется много времени, чтобы попробовать другие варианты.



Конечно, вы можете применять этот принцип для разных временных рамок, от очень коротких к более длинным. После первого трехминутного раунда у вас будет несколько эскизов. После трехчасового вы создадите примерную модель. Через три дня получите несколько прототипов, а через три недели – конечный результат без стресса. Главное преимущество работы



НАЧАЛО

КОНЕЦ

кругами – после первых трех минут вы уже можете обсуждать проект с клиентом или преподавателем. А через несколько дней у вас будут прототипы, которые вы им представите.

Когда вы работаете разрастающимися кругами, у вас намного больше пространства для экспериментов и тестирования. Так вы определите, что работает, а что нет. В каждый новый раунд вы привносите опыт предыдущего.

Модель воронки

Конечно, вы не должны ограничиваться тестированием только одной идеи. Модель воронки поможет опробовать любое количество идей и найти лучшую. Это все равно что конкурс талантов для ваших идей. Вы фильтруете их, будто через воронку: вбрасываете туда горсть, а на выходе получаете лучшую.

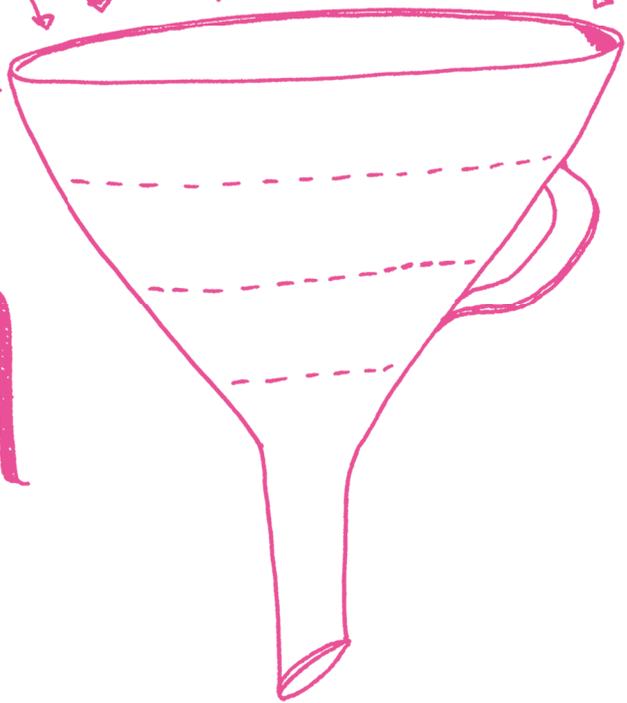
Дистиллировав круговой процесс в три минуты, вы теоретически можете повторить его 20 раз за час. Такие раунды дадут хорошие идеи и идеи похуже, но все они будут перед вами и вы увидите, какие могут сработать, а какие нет. Или же вы поймете, что две идеи дополняют друг друга, если их совместить.

Например, вы можете отобрать шесть идей и решить их развить, но уже в течение трех часов. Далее вы сравниваете результаты и отбираете идеи, которые стоит разрабатывать дальше. И так далее. С каждым раундом вы посвящаете процессу больше времени. Вы заметите, что ваши идеи начнут влиять друг на друга, и даже сможете объединить их в одну концепцию. В конце концов вы получите одну отличную идею.



МНОЖЕСТВО ИДЕЙ

ВРЕМЯ



1

ОТЛИЧНАЯ
ИДЕЯ

Начинайте с очевидного

Преимущество сокращения процесса до нескольких минут в том, что вы вынуждены всё упрощать. Возможно, из-за этого вы начнете с очевидного решения. Но тут нет ничего плохого. По мере разрастания кругов вы сможете придать ему лицо.

**Не пытайтесь быть
оригинальным,
попытайтесь сделать
всё хорошо.**

Пол Ранд, дизайнер

Избегать всего, что может казаться очевидным или клише, очень тяжело. Если вам кажется, что ваша работа должна сразу же быть уникальной и оригинальной, вы подвергаете себя огромному давлению. Набросайте эскизы клише, которые тут же приходят вам в голову: так вы хотя бы некоторое время не будете о них думать. И кто знает, куда они вас выведут.

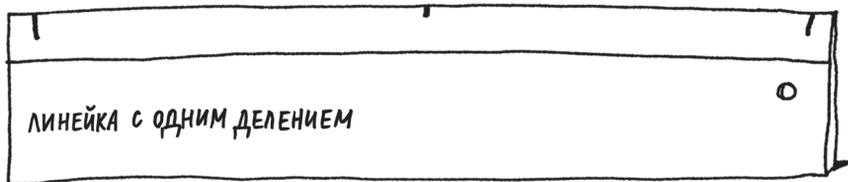
Никаких дополнений, только исключения

Если вы хоть раз организовывали вечеринку, то знаете, как сложно порой составить список гостей: нам точно нужно пригласить странную тетушку Агату, но тогда также нужно позвать несносного дядю Фритца с его глупыми шуточками. А если мы пригласим его, будет невежливо проигнорировать Джеральда и Петунию, вечно злоупотребляющих алкоголем.

Не успеете вы оглянуться, как на вашей вечеринке окажется толпа людей, которые вам даже не очень-то и симпатичны. Решение очевидно: не приглашая тетю Агату, вы мгновенно избавляетесь от всех прочих нежелательных гостей.

Откажитесь от сложностей

Создавая что-то, мы быстро начинаем добавлять детали. Если мы делаем это, обязательно нужно добавить и это. И вот то! Но любые дополнения подразумевают набор моментов, которые нужно учесть и которые рано или поздно тоже окажутся в вашем списке дел. Чем меньше вы добавляете, тем меньше работы придется делать.



Меньше = меньше

Чем больше вы добавляете, тем больше звеньев в цепи. Чем больше звеньев, тем выше шанс, что одно из них сломается и всё испортит. Иначе говоря, намного сложнее жонглировать десятью мячами, чем двумя.

Чем больше вы исключаете, тем проще запустить проект. Например, создать наше приложение ToDon'tList было относительно просто, потому что мы отбросили максимум функций. Этот принцип применим и к другим факторам, таким как размер команды.

Поддерживать производительность каждого члена большой команды сложнее, ведь в ней больше связей, мнений и, следовательно, проблем. Именно поэтому крупные компании обычно тонут в бюрократии. Гораздо лучше сначала запустить свой проект самому (или с помощью небольшой команды). Вы всегда можете увеличить масштабы позже.

Каков простейший вариант?

Всегда спрашивайте себя, каков простейший вариант того, что вы хотите создать. А самый экономный? Составьте список всего, что, по вашему мнению, должен делать или содержать ваш продукт. Затем выберите три характеристики, которые по-настоящему важны. Это сложно (обратитесь к доскам настроения), но так вы доберетесь до сути вашего изделия. Работайте дальше над этими тремя аспектами, а все остальные перенесите на время в список не дел.

Снова встает вопрос: вам важнее качество или срок? Вы можете бесконечно долго работать над полнейшей версией, а затем посмотреть, что о ней скажет мир. Но вы можете запустить и простейший вариант и улучшать и дополнять его на основе опыта и отзывов. Возможно, комментарии пользователей направят вас совсем в иное направлении – которое вы не могли бы и предположить, если бы не запустили изделие на раннем этапе.

Установите для себя правила

Вы также можете установить для себя набор правил, в рамках которых вам нужно найти решение. Такие добровольные ограничения заставляют вас делать выбор и подходить к имеющимся вариантам более изобретательно.

Установив правила, вы можете отбросить целый ряд вопросов. Представьте, что вы взяли за правило использовать только красный цвет. Тогда вам больше не нужно думать о цвете.

Можно ограничить также материал или инструменты. Вы не только экономите время, но и побуждаете себя найти новые возможности в рамках установленных вами правил.

Мэтью Херберт – знаменитый британский диджей и продюсер. Он известен экспериментальной электронной музыкой, для которой обычно записывает звуки предметов. На его сайте есть перечень материалов, которые он использует для каждой мелодии: «71 экземпляр газеты The Sun, одно филе-о-фиш из McDonald's, один человек в процессе кремации, дюжина натуральных яиц из Tesco, полный клуб целующихся людей». Херберт однажды объяснил в интервью, что в студии с полноценным электронным оборудованием можно воспроизвести любой звук – но намного интереснее не использовать это оборудование. Тогда вам нужно искать другие возможности получить звук, который вам нужен.

Я могу извлечь музыку из банана, или Дэвида Кэмерона, или Бельгии.

Мэтью Херберт

Будьте анархистом

Когда есть правила, вы, конечно же, можете их нарушать.

Некоторое время я был участником кулинарного клуба, где на каждой встрече устанавливали определенные ограничения. Например, все блюда должны быть желтыми. Или требовалось приготовить обед из трех блюд за три евро с человека. Если вам нужно приготовить три блюда за три евро, приходится искать самые дешевые продукты. Но вы можете вырастить их сами.

Несколько семян не стоят почти ничего. И в правилах не было сказано о том, что вы не можете растить свои продукты. Вывод: ищите лазейки.

Когда я начал писать эту книгу, одним из моих правил было: никаких цитат из Стива Джобса. Очевидно, что здесь идеально подошли бы цитаты основателя Apple. Но нарочно избегая их, вы открываете для себя других людей с интересными идеями. Я все-таки включил одну цитату сооснователя Стива Возняка, ведь в правиле ничего не говорилось о других сотрудниках Apple – и мне было приятно в кои-то веки упомянуть человека в тени Джобса.

Убейте любимых

В теории все звучит довольно просто, но на практике не так-то легко исключить как можно больше.

Нет ничего простого.

Все простое сложно.

Мартин Скорсезе

Когда я закончил первый вариант этой книги, в ней было более 45 000 слов. Но по договору с издательством должно было быть 22 000. Это значило, что мне нужно было удалить больше половины написанного. На основании полученных отзывов я стал убирать разделы, не связанные напрямую с управлением временем. Честно говоря, я, наверное, никогда бы этого не сделал, если бы мне не поставили ограничение на количество слов. Оно, скорее всего, спасло книгу (как и моя жена, которая прекрасно ее отредактировала).

**Я стараюсь исключать то,
что люди обычно пропускают.**

Элмор Леонард, американский писатель

Приложение ToDon'tList

Как я уже упоминал выше, мы с моим другом-программистом создали приложение ToDon'tList, которое помогает принимать решения и отслеживать цели. Мы создали его в соответствии с методом списка не дел еще до того, как назвали его методом.

Создание

Этот термин мы использовали с другом, когда я вел кампанию в соцсетях. Мы часто упоминали его в обсуждении: «Неплохая идея, но пока отправим ее в список не дел». Сама идея создать приложение также провела некоторое время в списке не дел.

Все завертелось, когда я встретил Франка, с которым сотрудничал над созданием совсем другого приложения. Франк пришел в восторг от идеи и сказал, что поможет с программированием, если я максимально упрощу приложение. Вот прекрасный пример сотрудничества между двумя людьми из разных сфер, но с одинаковой страстью в отношении проекта.

Чтобы упростить приложение, мы придумали такие ограничения.

→ Один список

Это предотвратит создание множества списков, которые в конце концов будут заброшены, потому что требуют слишком много времени. Пользователи сами выбирают, на каком уровне хотят использовать список. Франк применяет его для программирования, я – чтобы организовать идеи новых проектов.

→ Никаких дополнительных функций

Приложение – всего лишь список. Вы не можете добавлять теги к записям, чем-то поделиться и что-то написать в соцсетях. В приложении есть одна кнопка – добавить что-то в список не дел. Дальше вы решаете, переместить ли этот новый пункт в список дел.

→ **Только белый, черный и один цвет для выделения**

Никаких дополнительных цветов. Черный, белый и один цвет для выделения достаточны для приложения. То же правило применялось при разработке дизайна этой книги. Одно правило, которое я установил себе как дизайнер, – работать только со шрифтами тех, кого знаю лично.

Почему до сих пор нет версии для Android? Давайте посмотрим, понравится ли приложение пользователям iPhone. Если да, можно подумать над версией для Android. Пока же она остается в списке не дел.

#СписокНеДел

Заключение

Ссылки

Я не всё в этой книге придумал сам. Мои идеи эволюционировали из других, я считаю их открытым знанием. Так что не стесняйтесь их использовать.

Я черпал вдохновение у других творческих людей, с которыми сотрудничал. У учителей и наставников. На конференциях. Из документальных фильмов. Я находил вдохновение в книгах или блогах, которые прочел недавно или давным-давно. Я даже однажды прочел словосочетание «список не дел» в каком-то блоге. К сожалению, я так и не смог найти тот пост снова. Многие цитаты я нашел в интернете. А значит, я не могу быть полностью уверен, что они на самом деле принадлежат людям, которым их приписывают. Но это не умаляет их ценности.

По возможности я напрямую цитировал источники в тексте. Учитывая, что доскональное исследование источников каждой детали – крайне трудоемкое занятие, я отложил это пока в список не дел. Если, по вашему мнению, какой-то источник или ссылка не были упомянуты (или есть ошибки), я хотел бы это знать. Тогда источник будет упомянут в следующем издании.

Благодарности

Конечно, не вся эта книга написана мной. Мой брат Бенз Рос первым продрался через черновик и помог мне отделить смысл от бессмыслицы.

Моя жена Анн де Брёйн проделала невероятную работу как редактор и соавтор книги, превратив ее в читаемую историю. Кроме того, она гарантировала, что в процессе написания я постоянно возвращался к самой ее сути – нашему прекрасному сыну Освальду, который родился во время создания этой книги. В возрасте трех месяцев Освальд научил меня, что многозадачность действительно не работает: «Ты либо кладешь на колени свой ноутбук, либо меня, и то и другое не получится».

Франк ван дер Пет написал весь код приложения ToDon'tList. Более того, он внес ценный вклад в концепцию. Каждый раз, когда мне приходила в голову новая идея, его стандартный ответ был: «Отличная идея, но она не соответствует принципам приложения».

Наконец, спасибо Петеру Хейкампу, который побудил меня излить мои идеи по поводу управления временем в книге. Он представил меня замечательным людям из издательства. Петер не давал мне расслабиться, исполняя роль художественного руководителя и референтной группы. И каждый раз, когда я переносил проект из списка дел в список не дел, потому что был слишком занят другим, он убеждал меня поместить его обратно.

Спасибо вам всем за потраченное время!

Содержание

Зачем творческим людям управление временем — 6

Откуда берутся идеи? – 10

Список дел – 12

Метод списка не дел — 14

Список не дел – 15

Использование списка не дел – 18

Жизнь: составьте план — 24

Выберите направление, поставьте цель – 27

Делайте то, что угодно вашему сердцу – 30

Как узнать, чего вы хотите (на самом деле хотите) – 33

Что у вас получается лучше/хуже всего? – 36

Откройте, кем вы можете быть – 40

Составьте жизненный план за три шага – 42

Расскажите, что в вашем меню – 47

Работа: установите распорядок — 54

Рутинa – 57

Ложитесь спать! – 61

Радость упущенных возможностей – 64

Офисные хитрости – 68

Офисная хитрость № 1: электронная почта – 69

Офисная хитрость № 2: совещания – 72

Офисная хитрость № 3: техническое задание – 74

Офисная хитрость № 4: однозадачность – 76

Офисная хитрость № 5: цифровые инструменты – 81

Совместная работа – 89

Правильные люди – 89

Миф о мозговом штурме – 97

Скажите «нет» встречам за кофе (и многому другому) – 105

Альтернативы посиделкам – 105

Это просто работа – 109

Качество или своевременность – 114

Иногда это просто работа – 116

Проекты: откажитесь от лишнего — 118

Проверочный список дел и не дел – 121

Зеленый/красный свет – 127

Визуализация помогает внести ясность – 131

Наброски вместо разговоров – 131

Сначала сделайте что-нибудь, потом поговорим – 136

Работайте кругами – 140

Линейный процесс (дизайна) – 140

Круговой процесс (дизайна) – 142

Никаких дополнений, только исключения – 147

Откажитесь от сложностей – 147

Установите для себя правила – 148

Убейте любимых – 150

Приложение ToDon'tList — 153

Заключение — 156

Благодарности — 157

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job>

Научно-популярное издание

Дональд **Рос**

НЕ ДЕЛАЙ ЭТО
Тайм-менеджмент
для творческих людей

Главный редактор *Артем Степанов*

Руководитель направления *Вера Ежкина*

Ответственный редактор *Анна Кузьмина*

Арт-директор *Мария Красовская*

Редактор *Ольга Свитова*

Верстка *Надежда Кудрякова*

Верстка обложки *Юлия Анохина*

Леттеринг *Елизавета Рассказова*

Корректоры *Наталья Коннова, Надежда Болотина*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

www.mann-ivanov-ferber.ru

www.facebook.com/mifbooks

www.vk.com/mifbooks



У нас, творческих людей, возникают идеи. Плохие, хорошие, странные, умные, гениальные. Но большинство из них, даже самые прекрасные, так и остаются нереализованными. Почему? Если вы зададите этот вопрос творческому человеку, то, скорее всего, он сошлется на время. Просто нужно время, чтобы воплотить идею, причем хорошо. И больше, чем есть в нашем распоряжении.

Эта книга расскажет, как благодаря уникальному методу — списку не дел — принимать решения в творчестве и в целом в жизни. Когда вы говорите «нет» одной задаче или проекту, у вас освобождается больше времени на то, чтобы заняться чем-то еще. Чем больше вы отбрасываете, тем более сосредоточенны. Книга поможет сэкономить уйму времени для того, что действительно важно.

Прекрасная книга для креативных профессионалов. Она научит вас говорить «нет» лишнему. Бесценный навык. И точка.

*Леонид Бугаев, креативный директор, спикер,
куратор курса Британской школы дизайна*

Если у вас есть куча идей и ни одной попытки их реализовать, то эта книга — лучший подарок, который вы можете сделать сами себе. Книга не только для фрилансеров. Обязательно читать тем, кто проводит в офисе по восемь часов, утопая в бумажной работе, теряя дни в бесконечных встречах и обсуждениях, аккуратно записывая свои креативные задумки в километровые ту-ду-листы. Списки не дел перевернут вашу корпоративную вселенную.

*Елена Коршак, директор по контенту
международного рекламного агентства Wavemaker,
основатель бренда BeautyBeton*

Ставьте хештег **#неделайэто** и делитесь своими мыслями с друзьями



ISBN 978-5-00117-552-0



9 785001 175520 >

Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

 Like facebook.com/miftvorchestvo

 vk.com/miftvorchestvo

 instagram.com/miftvorchestvo