

Сергей Бехтерев
под редакцией Глеба Архангельского

МАЙНД-МЕНЕДЖМЕНТ

решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт



ПРИНИМАЙТЕ
ОСОЗНАННЫЕ РЕШЕНИЯ



СТРУКТУРИРУЙТЕ
СВОИ ЗАДАЧИ



УПРАВЛЯЙТЕ
ОБЗОРНО ПРОЕКТАМИ



ПИШИТЕ
ПОНЯТНЫЕ ТЕКСТЫ



УЧИТЕСЬ
БЫСТРО И ЭФФЕКТИВНО



СОЗДАВАЙТЕ
НАГЛЯДНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ



на примере новой версии
программы Mind Manager
4-е
издание

в книге Сергея Бехтерева вы найдете ответы на многие вопросы, связанные с повышением эффективности интеллектуальной деятельности: как мыслить просто и ясно, как использовать информацию для принятия важнейших решений, как повысить результативность умственных усилий. Эта книга даст возможность думающим людям уже сегодня получить колоссальное конкурентное преимущество в образовательной, научной, производственной, управленческой сферах деятельности.

Ирина Андреева,
директор Парламентской библиотеки,
аппарат Государственной думы
Федерального собрания РФ

Эта книга интересна. Нашел книгу очень полезной с точки зрения систематизации информации, процесса запоминания и работы с огромными массивами данных. Это важно в современном мире, так как позволяет принять правильные и своевременные решения.

Валерий Ермаков,
первый заместитель генерального директора
по операционной деятельности
ОАО «Мегафон»

ББК
Бехтерев С.
Менеджмент
78.984

Сергей Бехтерев

Под редакцией Глеба Архангельского

МАЙНД-МЕНЕДЖМЕНТ

Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт

4-е издание,
переработанное и дополненное



Москва
2011

338.24

УДК 65.011
ББК 65.290-21
Б555

Редактор Н. Казакова

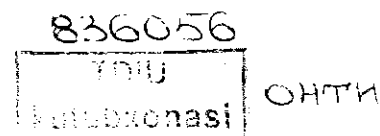
Бехтерев С.

Б55 Майнд-менеджмент: Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт / Сергей Бехтерев; Под ред. Глеба Архангельского. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 308 с.

ISBN 978-5-9614-1736-4

Современный человек задыхается в хаосе информации. Для решения любых задач ему необходимо научиться грамотно структурировать мысли, идеи и факты. Майнд-менеджмент — это технология представления любой, даже самой сложной информации, в максимально понятном и наглядном виде. Эта книга впервые знакомит российского читателя с новой методикой — применением интеллект-карт (карт ума), а также программы Mind Manager для решения практических задач. Планируете ли вы сложный проект или разрабатываете концепцию нового бренда; проводите совещания или готовите презентации; пишете диплом или продумываете отдых с семьей — технологии майнд-менеджмента радикально облегчат ваш труд. Книга адресована широкому кругу читателей.

УДК 65.011
ББК 65.290-21

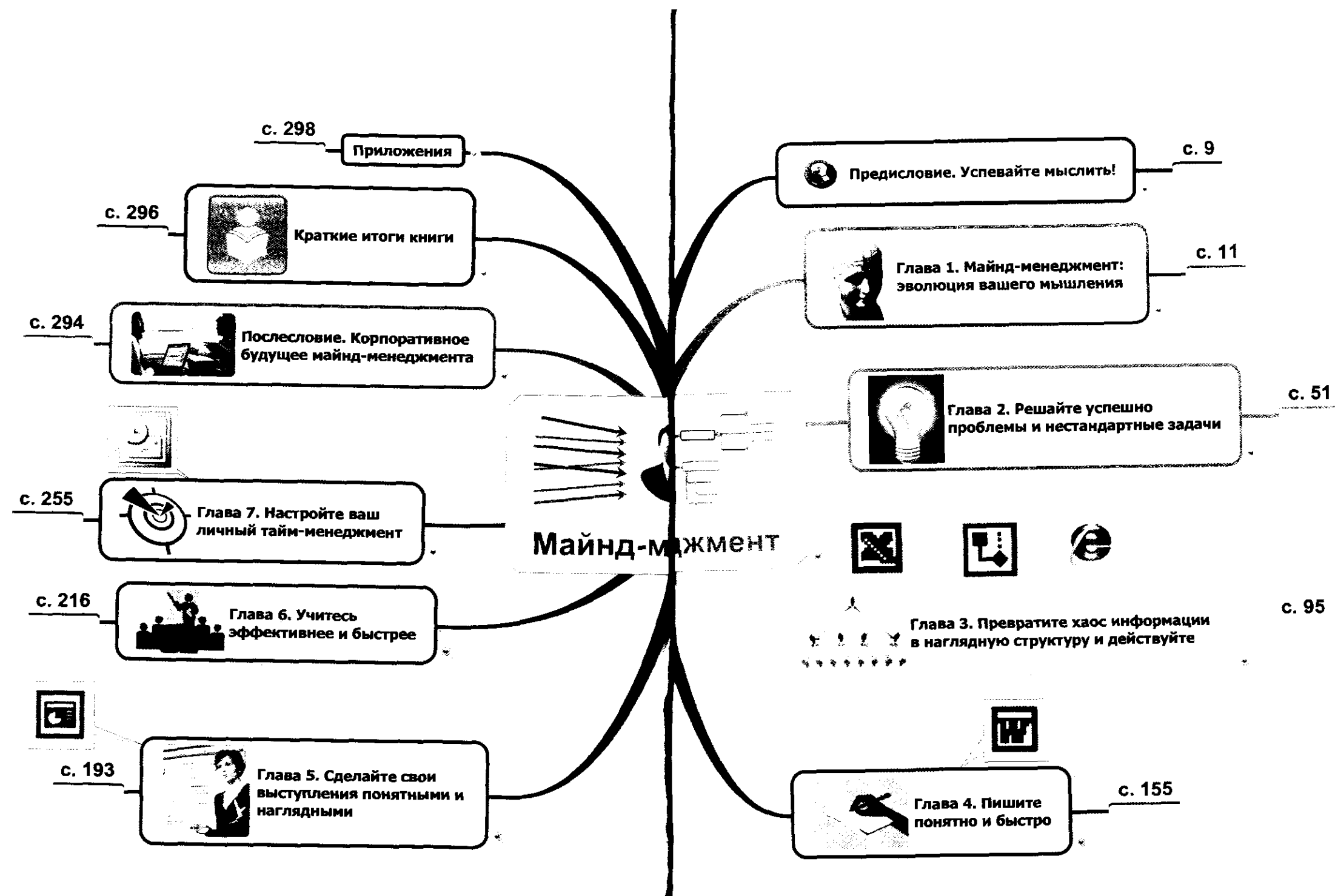


Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1736-4

© Бехтерев С., 2009
© ООО «Альпина Паблишер», 2011

*Посвящаю эту книгу супруге Виктории и сыну Ивану,
рождение которого вдохновило меня на создание
моей первой книги о майнд-менеджменте*



Слова благодарности

Огромную благодарность за помощь во время работы над книгой выражаю:

- моему руководителю и научному редактору этой книги Глебу Алексеевичу Архангельскому:
 - за постоянную и искреннюю поддержку;
 - за громадный опыт, которым он щедро со мной делился;
 - за ценные замечания и конструктивную критику моей майнд-менеджерской фантазии;
 - за искреннюю веру в идеалы тайм-менеджмента, продолжающую «обацилливать» тысячи клиентов компании «Организация Времени»;
- моей супруге Бехтеревой Виктории за важные замечания, создание единого стиля книги, всестороннюю поддержку в течение нашей совместной жизни и за то, что когда-то она первой из окружающих меня людей задала мне вопрос, чего же я хочу от этой жизни таким образом, что мне захотелось на него ответить;
- генеральному директору компании Ahacoaching Йерре Ламбертсу и бизнес-консультанту Юриану Люккену, нашим голландским партнерам по визуализации информации, открывшим нам глаза на богатые корпоративные возможности применения Mind Manager, благодаря которым я стал первым сертифицированным специалистом Mind Manager в России;
- ведущим менеджерам отдела консалтинга компании «Организация Времени» за поддержку и энтузиазм в деле распространения идеи майнд-менеджмента среди наших клиентов: Васильеву Максиму, Борознову Олегу и Ласая Анастасии. Благодаря вам я могу не только учить вас, но и учиться у вас;
- Виктории Пахтусовой, Елене Петровой и Инне Чечиковой за то, что когда-то сделали из меня профессионального бизнес-тренера и заставили поверить в свои возможности;
- клиентам компании «Организация Времени», ставшим первопроходцами в деле внедрения идей майнд-менеджмента в корпоративные умы компаний России:
 - Аввакумовой Светлане, менеджеру проектов, ТНК-ВР;
 - Башкееву Алексею, руководителю проектов, Яндекс;

- Варгасу Андрею, начальнику финансово-экономического управления, Социальный городской банк;
- Витязеву Всеволоду, Силантьеву Василию, Головачеву Степану, Кулакову Владимиру, менеджерам проектов, ОАО «СвязьИнтек»;
- Вировцу Юрию и Жукову Михаилу, руководителям Headhunter.ru;
- Гашникову Олегу Николаевичу, руководителю дирекции ДТА, ОАО «СвязьИнтек»;
- Гусеву Денису и Алексею Павлову, «Спутник-ISIS»;
- Задое Марии и Скуловой Ольге, менеджерам по маркетингу, Ahoft;
- Кирпичеву Константину, вольному программисту;
- Кутнию Ярославу, управляющему Тверским Отделением Сбербанка России;
- Ладаеву Дмитрию, директору по продажам ТЭК, KraftWay;
- Лебединскому Сергею Михайловичу, заместителю генерального директора, ОАО «СвязьИнтек»;
- Линецкому Юрию, заместителю директора департамента внутреннего обучения и развития, ErgoLife;
- Мирохину Юрию Валентиновичу, руководителю отдела маркетинга, «ЗебраТелеком»;
- Никонову Валентину, к. э. н., международному аудитору ISO/IEC 9001:2008, ISO/IEC 27001:2005, Project Management Professional IPMA, генеральному директору консалтинговой компании «Траектория роста»;
- Новиковой Александре Сергеевне, заместителю директора по страхованию жизни, РГС-Жизнь, Хабаровск;
- Обидину Алексею Владимировичу, генеральному директору ОАО «СвязьИнтек»;
- Полищуку Андрею, менеджеру «Прогрессивной школы развития»;
- Соколову Антону, коммерческому директору, Adidas;
- Хапачеву Борису и Гарифуллину Марату, Norus Capital;
- Шалаеву Валерию, генеральному директору, Акрон.

и другим членам майнд-менеджерского и тайм-менеджерского сообщества, принимающим участие в проектах компании «Организация Времени».

Предисловие

УСПЕВАЙТЕ МЫСЛИТЬ

Вспомните, читатель, как часто вы предаётесь такой популярной медитативной практике, как «созерцание чистого Word-файла с мигающим курсором»? Рискну предположить, что вам, как и многим, хорошо знакомо ощущение творческого ступора, когда возжеланная муза так и не приходит, а статья, бизнес-план, служебная записка, план проекта... так и остаются несделанными. Моя практика показывает, что в неэффективной интеллектуальной работе кроются колоссальные резервы времени.

Сложно сейчас найти человека, который бы ничего не слышал про интеллект-карты, также называемые mind maps, «карты мозга», «карты ума». Однако мало кто знает, что это не только способ развития творческого мышления, но и эффективная технология решения бизнес-задач, которую используют многие крупнейшие западные компании, а в последние годы и наиболее передовые российские.

Майнд-менеджмент — направление в тайм-менеджменте, отвечающее за повышение эффективности личной и корпоративной деятельности с помощью интеллект-карт. Автор книги — создатель и пропагандист этого направления, первый в России сертифицированный тренер Mind Manager, руководитель проектов внедрения технологий майнд-менеджмента в российских компаниях.

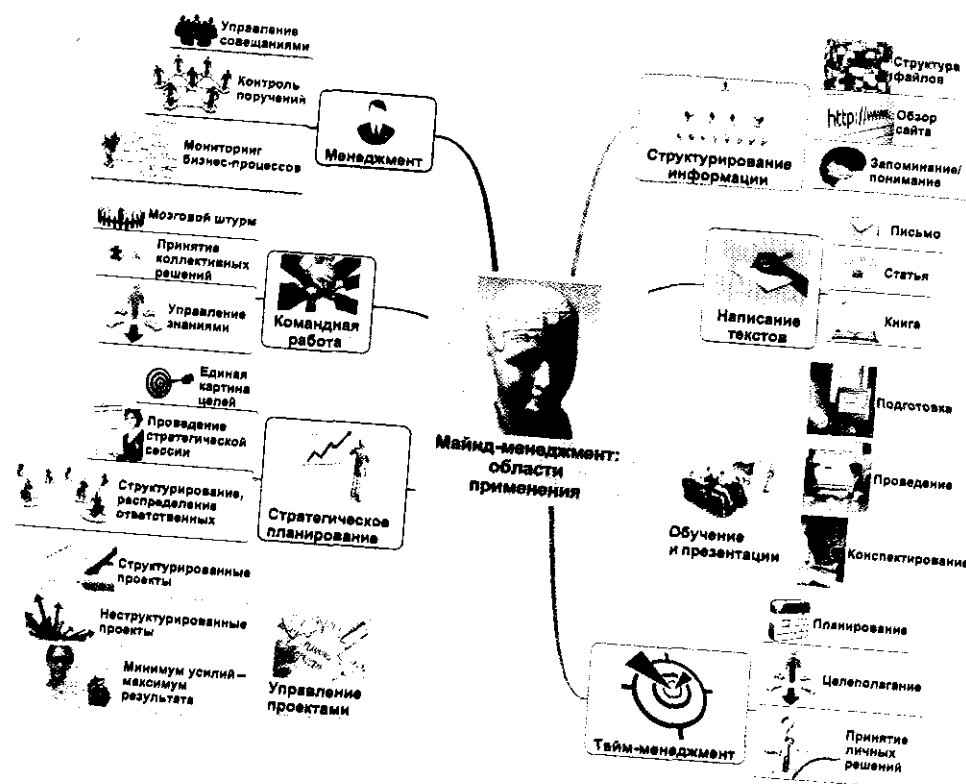
Владеете ли вы бизнесом или управляете им; пишете новый регламент или защищаете диссертацию; планируете сложный проект или разрабатываете концепцию нового бренда; проводите совещания или готовите презентации — технологии майнд-менеджмента радикально облегчат ваш труд, сделают его более приятным и эффективным. Прочитав эту книгу, вы сможете эффективнее учиться, увереннее решать проблемы и нестандартные задачи, быстрее писать любые тексты и готовить презентации, лучше

управлять проектами и главное — получать гораздо большее удовольствие от своей работы!

Читайте, применяйте, успевайте мыслить и жить!

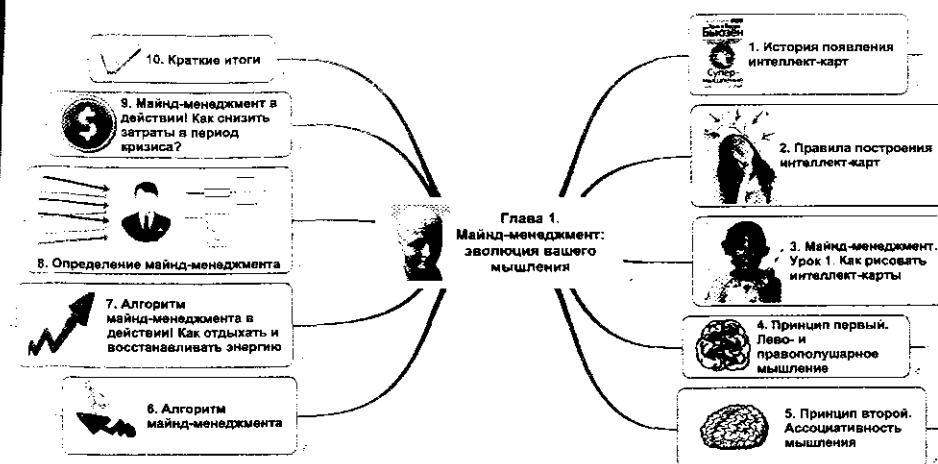
Глеб Архангельский
генеральный директор компании «Организация Времени»

P.S. Область применения технологий майнд-менеджмента настолько обширна, что описание этого заняло бы у меня несколько страниц и сделало бы предисловие недопустимо большим. Мне проще продемонстрировать вам бизнес-пользу майнд-менеджмента в виде... интеллект-карты.



Глава 1

МАЙНД-МЕНЕДЖМЕНТ: ЭВОЛЮЦИЯ ВАШЕГО МЫШЛЕНИЯ



В этой главе вы:

- узнаете историю появления интеллект-карт;
- научитесь правильно строить интеллект-карты;
- познакомитесь с основными принципами работы интеллект-карт;
- познакомитесь с возможностями технологий майнд-менеджмента для повышения эффективности вашей работы.

«Мы живем в век информации». Это утверждение мы слышим отовсюду все чаще и чаще, и оно уже набило многим оскомину. Большинство людей уже не обращают на него никакого внимания. Кроме тех, кто **действительно понимает**, насколько серьезно обстоят дела.

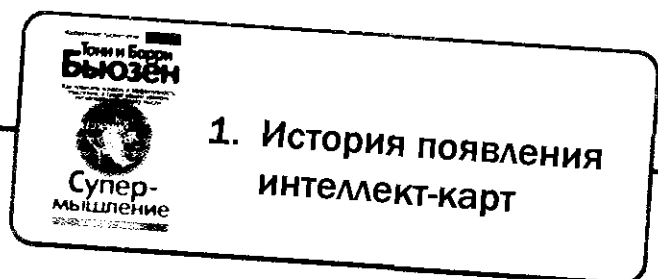
Количество офисных сотрудников растет. Представители бизнеса, начиная с металлургических заводов и заканчивая консалтинговыми компаниями, обмениваются отчетами, письмами, коммерческими предложениями. Все участвуют в презентациях, совещаниях, конференциях, готовят и проводят их. Все большее число компаний переходят к проектной системе управления как

более эффективной, где чуть ли не каждый сотрудник становится руководителем проекта. Обмен информацией становится с каждым годом все интенсивнее. По данным исследователей, количество электронной информации, получаемой среднестатистическим офисным сотрудником, удваивается раз в 2–3 года! Но есть ли у нас время обращать на это внимание?

Если 15 лет назад рабочий стол менеджера был завален кучей бумаг и документов, так как они были основным источником получения необходимой информации, то сейчас на рабочем столе может находиться только компьютер. Однако это несколько не уменьшило стресс от работы с информацией, так как стоит менеджеру открыть компьютер, как на него обрушивается огромный поток сообщений, документов, задач и планов, что часто превращает рабочий день в хаос.

Как успешно справляться с потоком поступающей информации? Как тратить на обработку, анализ и принятие решения по полученной информации минимум времени и сил? Как превратить умение быстро и эффективно обрабатывать поступающую информацию (и принимать на ее основе правильные решения) в свое главное конкурентное преимущество в век агрессивно атакующей нас со всех сторон информации?

Ответ на этот вопрос дают современные технологии майнд-менеджмента, которые начали набирать популярность в современном мире в 70-е годы XX века.



Все началось с публикации книги Тони Бьюзена «Работай головой» (1974). Тогда-то технология интеллект-карт и стала быстро набирать популярность, доказывая свою применимость на практике для решения самых разнообразных интеллектуальных задач.

Однажды второкурсник Тони Бьюзен искал в университетской библиотеке книги об эффективном использовании способностей мозга. Ему предстояло справиться с огромным количеством учебного материала, и он хотел

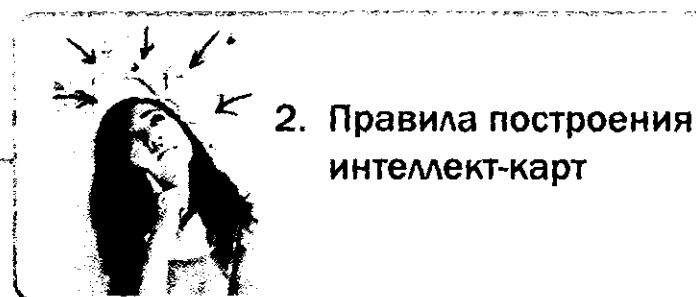
узнать, как такие функции мозга, как запоминание, восприятие и анализ, могут быть наилучшим образом использованы в учебном процессе. Ему посоветовали обратиться в отдел медицинской литературы. В ответ на слова о том, что он не хочет делать операции на мозге, а только хочет научиться правильно его использовать, библиотекаря сказала, что таких книг не существует. Это и стало толчком для Бьюзена. Он все-таки пошел в отдел медицинской литературы, нашел книги по физиологии мозга и использовал новые знания для создания своего метода интеллект-карт.

Он достиг потрясающих результатов, став одним из лучших студентов. Тони Бьюзен превратил процесс обучения в увлекательное и, что главное, очень эффективное занятие. Потом он стал факультативно заниматься с неуспевающими школьниками, которых все считали безнадежными, и с каждым из них достиг потрясающих результатов. Один из таких школьников воскликнул: «Я не был неспособным к учению — у меня просто не было настоящего учения!»¹

Тони Бьюзен вспомнил про Ньютона, Эйнштейна, которые в школе перебивались с двойки на тройку, и задал важные вопросы: «Умеем ли мы учиться? Правильно ли мы используем свой мозг?» Применив свой метод на практике, автор решил, что его можно эффективно использовать в любой интеллектуальной деятельности, а особенно в бизнесе. Ведь что такое бизнес, как не способность быстро собрать из разных источников и проанализировать информацию (о конкурентах, потребностях клиента, о поставщиках, о рынке, о ценах, тенденциях, прогнозах и др.), принять на ее основе быстрое и правильное решение и потом обеспечить его выполнение? Так родилась книга «Работай головой». В ней Бьюзен популярно описал метод интеллект-карт. В его основу он положил основные принципы работы человеческого мозга, объяснил, что мы используем наш биологический компьютер под названием «мозг» неэффективно, и предложил способ повысить эту эффективность.

Интеллект-карты стали успешно применяться во многих областях интеллектуальной работы. С распространением компьютеров стали появляться первые программы для их построения в электронном виде, что открыло дополнительные возможности для корпоративного применения и решения бизнес-задач. Творческие способности людей, применявших этот метод, стали раскрываться сильнее, что неизбежно повысило их результативность. Интеллект-карты стали основным инструментом выполнения задач для многих работников интеллектуального труда, в том числе теперь — и в России.

¹ Бьюзен Т. и Б., Супермышление. Минск: Попурри, 2003. — С. 11.



Удобнее всего объяснить правила построения интеллект-карт с помощью самой интеллект-карты (рис. 1.1).

Прокомментируем представленные правила более подробно.

1. Главное!

- 1.1. **Начинайте с центра.** В центре находится самая главная мысль, цель построения интеллект-карты. Начиная с главной мысли — и у вас появятся новые идеи, чем ее дополнить.
- 1.2. **Читайте по часовой стрелке, начиная с правого верхнего угла.** Информация считывается по кругу, начиная с центра карты и продолжая с правого верхнего угла и далее по часовой стрелке. Это правило принято для чтения всех интеллект-карт. Если вы задаете другую последовательность, обозначайте очередность чтения порядковыми цифрами.
- 1.3. **Используйте разные цвета!** В выбираемых нами цветах всегда больше смысла, чем может показаться. Цвет мы воспринимаем мгновенно, а на восприятие текста нужно время. Разные цвета могут по-разному восприниматься и имеют разное значение в разных культурах и у разных людей. Более подробно об этом рассказано ниже.
- 1.4. **Экспериментируйте всегда!** В течение своей практики автор видел множество интеллект-карт. И у каждой из этих карт был свой неповторимый индивидуальный стиль. Так как мышление каждого человека уникально, то и карта как результат мышления тоже оказывается уникальной и неповторимой. Не бойтесь экспериментировать, пробовать, искать и находить лучшие способы представления информации, максимально подходящие именно для вас.

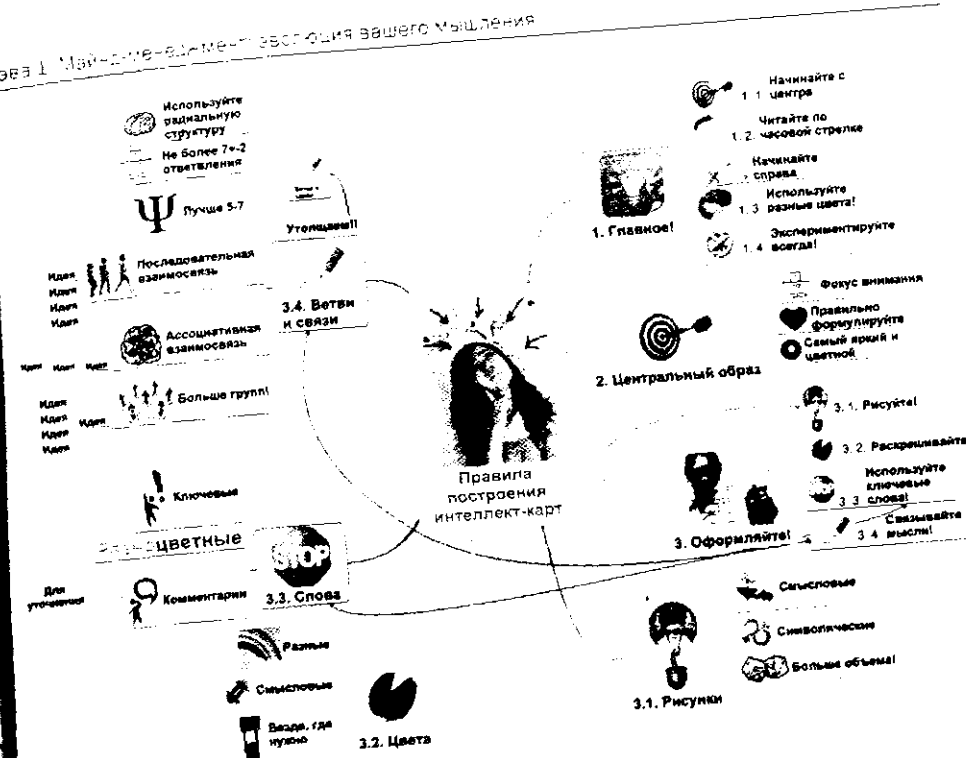


Рис. 1.1. Правила построения интеллект-карт

2. Центральный образ

Одно из ключевых понятий в создании интеллект-карт, без которого невозможно создание ключевых ассоциаций, из которых и будет построена интеллект-карта. Центральный образ должен быть для вас самым ярким образом, потому что он будет являться вашим центром внимания, основной целью создания интеллект-карты. Для этого максимально четко ставьте задачу, используйте при создании центрального образа наиболее «цепляющие», вдохновляющие вас в данный момент цвета и рисунки.

3. Оформляйте!

- 3.1. **Рисуйте!** Если вы сомневаетесь, стоит рисовать или нет, то выбор очевиден — рисуйте! Зрительный образ запоминается на долгое время, воспринимается с максимальной быстротой, формирует огромное количество ассоциаций. Наш мозг устроен так, что у нас

практически мгновенно возникает зрительная ассоциация на любое слово. Вот эту первую ассоциацию и нарисуйте. Как правило, потом для восприятия информации с интеллект-карты вам даже не нужно будет читать, что там написано, — достаточно будет пройтись по рисункам, и у вас в голове тут же всплывет необходимая информация.

3.2. Раскрашивайте! У каждого цвета есть свое значение, причем часто это очень индивидуально для каждого человека. Смысл того или иного цвета для отдельного индивидуума зависит от таких факторов, как личные предпочтения, предыдущий опыт, влияние культуры. В разных культурах у одного и того же цвета могут быть совершенно различные обозначения. Например, в России цветом траура считается черный, а в Японии — белый. В зависимости от придаваемого значения цвет можно существенно упростить и ускорить восприятие информации. Для того чтобы понять запрещающий цвет светофора, нужно мгновение. Точно так же вы можете считывать информацию с интеллект-карты, если будете понимать значения цветов, которые используются в ней. Вы можете придумать свои значения или воспользоваться приведенной в таблице справа трактовкой автора.

3.3. Используйте ключевые слова! Их должно быть немного, чтобы они не складывались в законченное предложение. Как вы увидите ниже, информация, поданная в виде ключевых слов, связанных наглядно друг с другом, заставляет мозг работать максимально быстро. Когда вы читаете лишь ключевые слова, у вас появляется чувство незавершенности, что вызывает множество новых ассоциаций, продолжающих интеллект-карту.

Если вы составляете карту вручную, используйте печатные буквы, так как рукописный текст воспринимается значительно дольше, чем обычный печатный.

Все появляющиеся новые ассоциации относите в дальнейшие ветки карты или заносите в комментарии вокруг объектов карты (топиков), которые при бумажном написании удобно делать на стикерах.

3.4. Связывайте мысли! Использование связующих ветвей помогает нашему мозгу с максимальной скоростью структурировать информацию и создавать целостный образ.

Используйте не более чем 7 ± 2 ответвления от каждого объекта, а лучше — не больше 5–7, так как такую карту сможет легко воспринимать даже уставший человек.

Цвет	Значение	Скорость восприятия
	Наиболее быстро воспринимающийся цвет. Максимально фокусирует внимание. Сообщает об опасности, проблемах, которые могут возникнуть, если не обратить на него внимание	Высокая
Синий цвет	Строгий, деловой цвет. Настраивает на эффективную продолжительную работу. Отлично воспринимается большинством людей	Средняя
Зеленый цвет	Цвет свободы. Расслабляющий, умиротворяющий цвет. Позитивно воспринимается большинством людей. Но его значение сильно зависит от оттенков («энергичный изумруд» глаз или «тоска зеленая» в больницах советского типа)	Низкая
	Цвет энергии, цвет лидерства. Очень раздражающий цвет, на который невозможно не обратить внимание.	Высокая
Коричневый цвет	Цвет земли, самый теплый цвет. Цвет надежности, силы, стабильности, уверенности	Низкая
	Очень яркий, провокационный цвет. Цвет энтузиазма, новшества, возбуждения, энергии, динамики. Отлично привлекает внимание	Высокая
	Цвет нежности, цвет романтики. Отличный фоновый цвет. В английском языке нет отдельного слова для этого цвета (blue понимается как и синий, и голубой). В России этот цвет обозначает обычно свободу движения: к морю, к небу, к мечте	Низкая
Черный цвет	Строгий, ограничивающий цвет. Идеален для написания текста, создания границ	Средняя

Связи главного топики показывайте с помощью линии, утолщая ее основания и постепенно сужая у подчиненного топики.

Если топики из соседних веток связаны друг с другом, соединяйте стрелками.

Используйте группировку для обозначения односмысловых групп.

Иногда вы будете чувствовать, что необходимо добавить еще, например, две ветки, но никак не будет получаться сформулировать их название. В таком случае рекомендуется проводить ветки и оставлять их пустыми. В этот момент у вас сформируется незавершенное действие, и мозг станет сверхмотивированным, для того чтобы заполнить эти ветви и предложить необходимые идеи.

Попробуйте построить свою первую интеллект-карту с помощью выполнения первого урока.



3. Майнд-менеджмент. Урок 1. Как рисовать интеллект-карты

Когда создавалась технология интеллект-карт, удобных персональных компьютеров еще не было в массовом использовании, и первые карты строились вручную с помощью обычной бумаги, цветных карандашей и фломастеров. Автор этой книги не раз встречал людей, которые вообще не признают создание интеллект-карт с помощью компьютерных программ и строят все свои карты на бумаге. Да и сам автор, хотя ноутбук для него давно уже стал частью тела, тоже иногда с удовольствием закатывает рукава, берет большие листы бумаги, карандаши, фломастеры, стикеры, скотч и начинает рисовать. Потому что в этом методе есть свои замечательные преимущества (как и недостатки).

Для нарисованных интеллект-карт характерен переформулированный закон Мерфи: «Интеллект-карта всегда занимает ровно столько места, сколько ей предоставят, и еще чуть-чуть». Автор не раз убеждался в справедливости этого закона, когда целиком заполнялись листы формата А1 и даже А0. Поэтому вам потребуются:

- чистые белые листы, желательно минимум формата А3. Формата А4 может просто не хватить для буйства ваших ассоциаций;
- цветные фломастеры, лучше — цветные карандаши, так как их можно стирать ластиком, благодаря чему можно корректировать и видеть ход мысли. Чем больше цветов, тем лучше;
- ластик;
- стикеры, желательно разных цветов и размеров;
- скотч. Если вам не хватит одного листа бумаги, вы можете прикрепить к нему еще один.

Лучше всего располагать лист горизонтально. Если лист большой — можно сразу прикрепить его к стене с помощью скотча.

Переходим к рисованию. Только не забудьте засучить рукава!

1. Выберите тему и нарисуйте центральный образ вашей интеллект-карты. Нарисуйте его ярко, сформулируйте его правильно. Если вы затрудняетесь сами выбрать тему, воспользуйтесь одной из предложенных ниже:

- Как хорошо отдохнуть летом (зимой, осенью, весной)?
- Как повысить эффективность своей работы?
- Каких целей я хочу достигнуть через (1, 3, 5, 10, 20...) лет?
- Как вырастить счастливого ребенка?
- Какие новые области бизнеса следует развивать моей компании?
- Как сократить свои расходы (расходы компании)?
- Как восстанавливать силы, чтобы не превратиться в загнанную лошадь? И т. д. и т. п.

Найдите актуальную для вас тему, не бойтесь амбициозных задач. Возможно, эта книга поможет вам их успешно решить.

2. Проведите мозговой шторм, записав максимальное количество идей, которые у вас появились по выбранной вами теме. Для записи удобно использовать стикеры, фиксируя на каждом по одной идее, которые потом легко можно будет перемещать.

Если вы попробуете сразу нарисовать чистовой вариант карты, не проводя мозгового шторма, красиво уложив в карте хаос ваших мыслей, то, скорее всего, у вас ничего не получится. По крайней мере автор еще ни разу не видел, чтобы сразу получилось так, как хотелось бы. После знакомства с алгоритмом майнд-менеджмента вы поймете, почему это происходит.

3. **Нарисуйте черновой вариант интеллект-карты.** После создания хаотичных идей переходите к структурированию и группировке полученных материалов, до тех пор пока вы не «увидите» вашу будущую интеллект-карту. Только вы ее увидите и поймете, какой она будет, можете переходить к созданию чистового варианта.
4. **Нарисуйте чистовой вариант интеллект-карты.** Этот этап не всегда реализуется — часто вполне достаточно бывает создать черновой вариант, чтобы разобраться в задаче или проблеме. Но если вы планируете в дальнейшем часто обращаться к этой карте, лучше потратить время и сделать ее читабельной.
5. **Действуйте.** Как только вы понимаете, что вам нужно делать, — переходите к действию.

Ниже приведен пример построения интеллект-карты «Отличный отдых летом всей семьей», на котором вы сможете увидеть, как была решена такая актуальная задача.

Комментарий консультанта

Потренируйтесь в рисовании интеллект-карт, выполнив первое упражнение из электронного комплекта к книге. Для этого напишите мне на адрес info@ov1.ru письмо с запросом и вашей контактной информацией (Ф.И.О., должность, название и адрес компании, телефоны с кодом города — указать обязательно). В поле «Тема» (Subject) письма обязательно напишите: «*** Майнд-менеджмент: запрос на электронный комплект к книге».

3.1. Отличный отдых летом всей семьей

Алексей Башкеев, руководитель проектов, Яндекс

После того как на тренинге компании «Организация Времени» я познакомился с методом интеллект-карт, я стал его применять во всех сферах своей жизни. Ниже представлен пример карты, нарисованной нашей семьей для решения такой важной задачи, как отличный отдых летом всей семьей.

Сначала мы нарисовали центральный образ. Потом каждый из нас на стикерах записал по 10 вариантов отдыха, по одному на каждый стикер. После этого мы разместили их на карте, связали друг с другом, и получился показанный ниже результат (см. рис. 1.2).

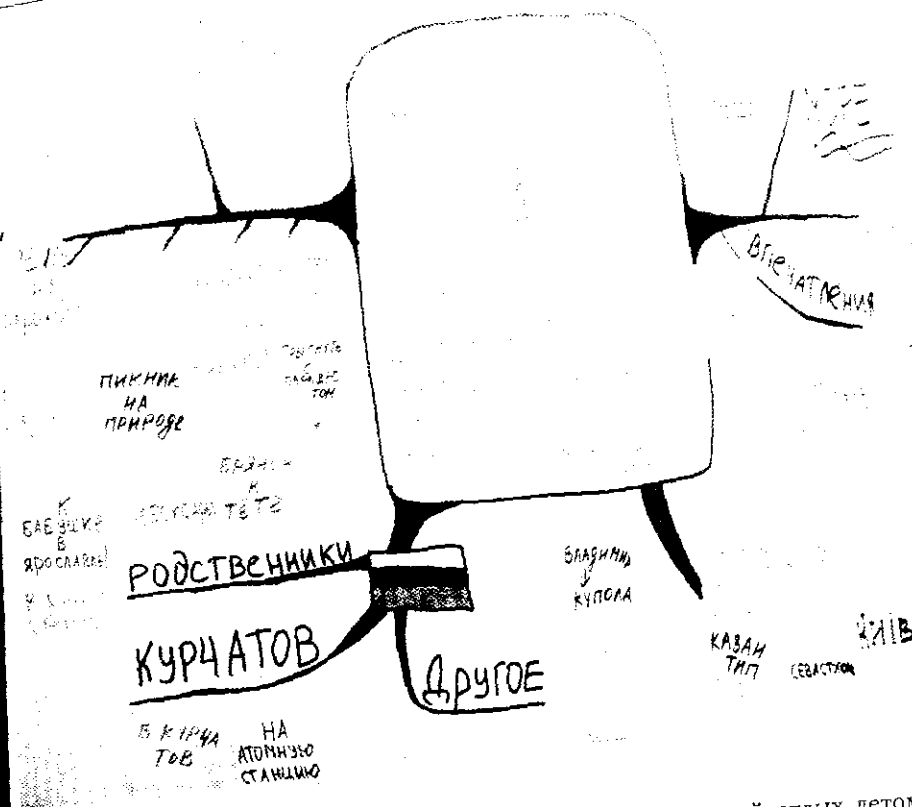


Рис. 1.2. Результаты семейного мозгового штурма «Отличный отдых летом всей семьей?»

Что удивительно, все полученные варианты кажутся вполне очевидными, но решение легче принять, когда видишь оформленными их в четкую структуру. Мы повесили эту карту на кухне и за лето перепробовали лучшие из перечисленных вариантов. Теперь мы составили подобную интеллект-карту и для зимнего отдыха!

3.2. Что делать, если не получается рисовать?!

Как вы заметили, в интеллект-картах, нарисованных вручную, очень важны рисунки. Это существенно упрощает запоминание и восприятие информации, так как рисунки запоминаются надолго.

Часто на тренингах нам говорят: «Но мы не умеем рисовать!» Приходится постоянно доказывать, что это неправда. Что вы сделали в своей жизни раньше: нарисовали человечка или написали первую цифру? Раскрасили солнце или написали слово? К счастью, научиться рисовать гораздо легче, чем научиться писать. Мы умеем рисовать! Просто со временем сложившаяся система образования заставляет нас прекратить использовать эту великолепную возможность для записи информации. Давайте вспоминать и учиться заново!

Возьмите карандаш или ручку и выполните вышеприведенное упражнение, нарисовав рисунок напротив каждого слова.

Важное дополнение: визуальная ассоциация на каждое из приведенных слов у вас появится почти **сразу же. Рисуйте именно эту ассоциацию!** Именно потому что потом, вспомнив визуальный символ, ваше сознание легко достанет из бессознательного связанное с ним слово.

После выполнения этого упражнения вы сможете убедиться, что рисовать не так уж и сложно!

Интеллект-карты завоевали популярность во многих развитых странах. Но почему эта технология так работает? Почему подобный способ представления информации настолько эффективен? На каких принципах человеческого мозга основывается эта технология? Технология интеллект-карт основывается на двух принципах работы человеческого мозга.



4. Принцип первый. Лево- и право- полушарное мышление

Технология интеллект-карт изначально основывалась на том принципе, что правое полушарие воспринимает информацию по другим законам, чем левое. Разница в работе полушарий показана на рис. 1.3.

В свое время Тони Бьюзен справедливо заметил, что большая часть информации представляется в виде цифр и букв, удобном для восприятия левым полушарием (достаточно вспомнить линейно представляющие информацию Microsoft Word, Outlook, Excel, Lotus Notes — офисные приложения, с которыми работают большинство офисных сотрудников).

№	Слово	Рисунок	№	Слово	Рисунок
1	Мужчина		16	Точность	
2	Женщина		17	Скорость	
3	Солнце		18	Дерево	
4	Важно		19	Дом	
5	Машина		20	Рост	
6	Корабль		21	Бизнес	
7	Самолет		22	Работа	
8	Весы		23	Стоп!	
9	Время		24	Лестница	
10	Смешно		25	Шеф	
11	Музыка		26	Ракета	
12	Деньги		27	Риск	
13	Собака		28	Любовь	
14	Кошка		29	Мечта	
15	Удача		30	Счастье	

П
 Пространственная ориентация
 Гештальт (целостное восприятие)
 Трехмерное восприятие
 Воображение
 Мечты
 Ритм
 Цвет

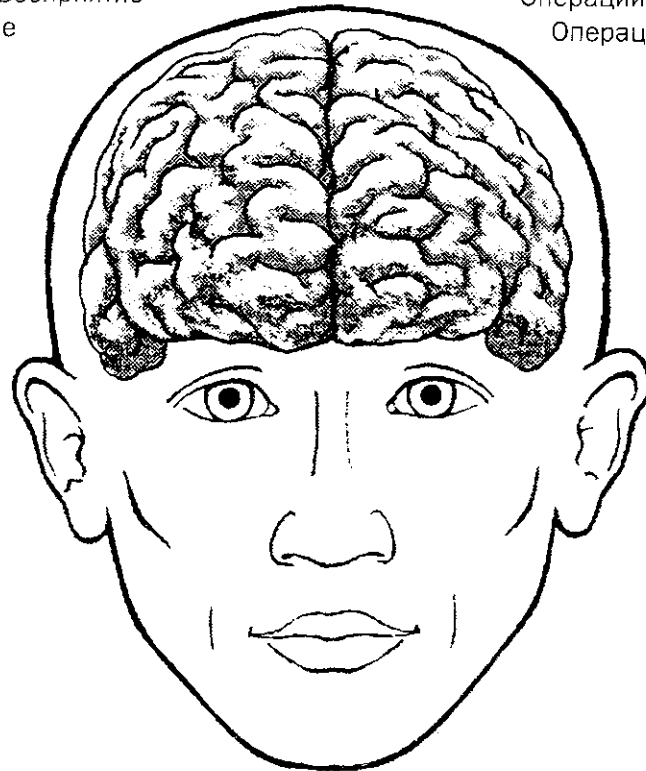


Рис. 1.3. Полушария головного мозга и «разделение» труда между ними¹

Метод интеллект-карт позволяет представлять информацию таким образом, чтобы ее могли одновременно воспринимать и левое, и правое полушария.

Благодаря использованию цветов, рисунков и пространственных связей любая информация начинает восприниматься, анализироваться и запоминаться гораздо быстрее и эффективнее, чем при ее обычном линейном представлении в виде цифр и букв. Таким образом, человечество получил

¹ Цит. по: Бьюзен Т. и Б. Супермышление. Минск: Попурри, 2003. — С. 31.

Л

Операции с последовательностью
 Линейные представления
 Операции с перечнями
 Операции с числами
 Анализ
 Логика
 Рациональность

возможность использовать по максимуму огромные резервы правого полушария, о чем и рассказывается в данной книге.

Пользуемся ли мы в нашей обычной жизни творческими возможностями правого полушария? Да. Конечно, да. Причем все без исключения.

Представьте себе следующую ситуацию. Вы пытаетесь объяснить собеседнику что-то достаточно сложное или информационно емкое (концепция нового проекта, вывод продукта на рынок, стратегия нового направления, структура новой книги или статьи, текущее состояние по бизнес-процессам и др.), и это никак не удается сделать на словах, а рядом оказывается ручка и лист бумаги. Что вы сделаете? 100% из тех, кому автор задавал этот вопрос, ответили однозначно: «Начнем рисовать». Причем часто даже сами не представляя, что будет нарисовано в итоге, — просто начинаем рисовать. Почему? Потому что во многих ситуациях этот шаг позволяет существенно быстрее найти общий язык и донести нужные мысли. Например, часто результатом такого объяснения являются схемы, подобные показанной на рис. 1.4.

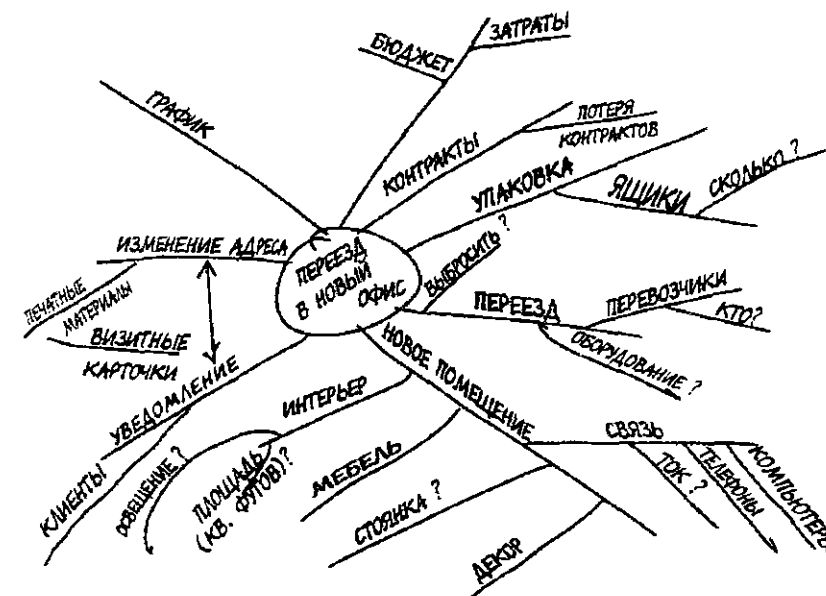


Рис. 1.4. Типичная схема, получаемая в ходе спонтанного рисования для объяснения сложных информационно емких вопросов¹

Цит. по: Дэвид А. Как привести дела в порядок. М.: ИД «Вильямс», 2007. — С. 116.

Или вот еще вопрос: что вы делаете, когда разговариваете по телефону на какую-то неприятную или сложную тему, а рядом лежит та же самая рюкзак с листом бумаги? Большинство отвечают: «Ну, рисуем что-то». Но зачем? Ведь тот, с кем мы разговариваем, нас не видит. Ответ прост. Мы рисуем то, чтобы подключить к продумыванию лучших вариантов ответа творческие зоны правого полушария мозга и тем самым задействовать больший объем коры головного мозга, что увеличит количество возможных вариантов ответов и повысит их оригинальность.

Сколько вы сможете вспомнить точных почтовых адресов, где вы когда-либо были, например, ул. Профсоюзная, д. 33, кв. 147? Никто из участников наших тренингов не смог назвать больше 10 адресов. А сколько вы сможете вспомнить адресов *визуально*, где вы когда-либо были, чтобы добраться до них при необходимости (например, здесь за храмом повернуть налево, потом развилке направо и во дворе третий подъезд, полированная черная дверь). Количество таких адресов невозможно сосчитать, и стоит большинству людей оказаться в месте, где они уже когда-то были, они сразу вспомнят, куда оттуда выходить. На этом примере также можно увидеть, как работает левое полушарие (физическое запоминание адресов) и правое полушарие (пространственное запоминание).

Вокруг нас существует огромное количество примеров, в которых работает мозговая кора нашего правого полушария.

4.1. Светофор



Пожалуй, это один из наиболее ярких примеров визуализации. Знаете, почему красный цвет выбран в качестве запрещающего? Потому что наш мозг воспринимает его быстрее любого другого. А зеленый цвет воспринимает

дольше других цветов, что очень важно перед тем, как переходить дорогу: будет время хорошенько подумать и осмотреться. Именно поэтому мы, находясь на природе среди зеленых деревьев, расслабляемся. Зеленый цвет «задерживает» наше внимание. Современным новшеством в светофорах стало применение специальных знаков, показывающих, что надо идти или стоять.

Кстати, представьте, если бы на светофоре вместо цветов были бы простые надписи:

Красный
Желтый
Зеленый

И все эти надписи зажигались бы одним цветом, например синим. Как бы вы стали ориентироваться? Большинство ответило на этот вопрос — по порядковому расположению: горит верхний сигнал — стой, горит нижний — иди. Видите, даже здесь мы подключаем к работе более быстрое правое полушарие.

4.2. Microsoft Outlook

Программа Microsoft Outlook является любимым почтовым органайзером для многих пользователей, в том числе благодаря расширенным возможностям визуализации, которых существенно меньше у ее ближайших конкурентов: Lotus Notes, The Bat, Thunderbird и др.

Например, сотруднику компании «Организация Времени» хватает нескольких секунд просмотра сводных календарей консультантов, чтобы понять, кто чем занимается и какие есть свободные зоны для назначения встречи. Достаточно знать, что согласно корпоративному стандарту использования Outlook оранжевым цветом раскрашиваются выездные встречи, синим цветом — жестко запланированные встречи внутри офиса, а зеленым — бюджетированные задачи, которые не имеют жестких рамок начала и окончания. Зная это, вы можете, взглянув на рис. 1.5, очень быстро понять, что у Глеба Архангельского на 11 ноября назначены три выездные встречи, он только в 17.00 будет в офисе, но на это время у него уже запланировано внутреннее совещание с отделом продаж. Так же можно быстро понять, что Максима Васильева запланировано две бюджетированные задачи, и на 11 ноября ему можно смело назначить консультацию или тренинг.

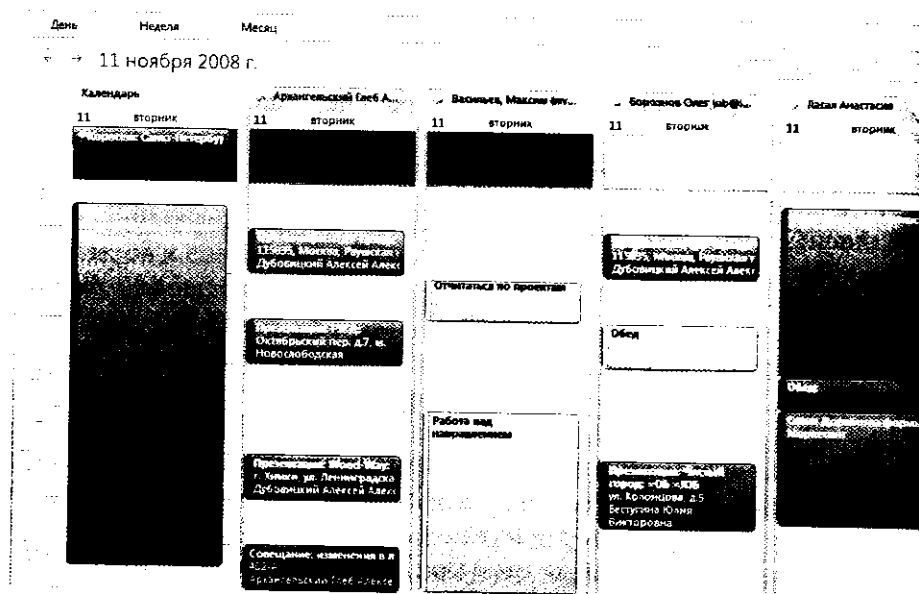


Рис. 1.5. Визуализация в Календаре Outlook 2007

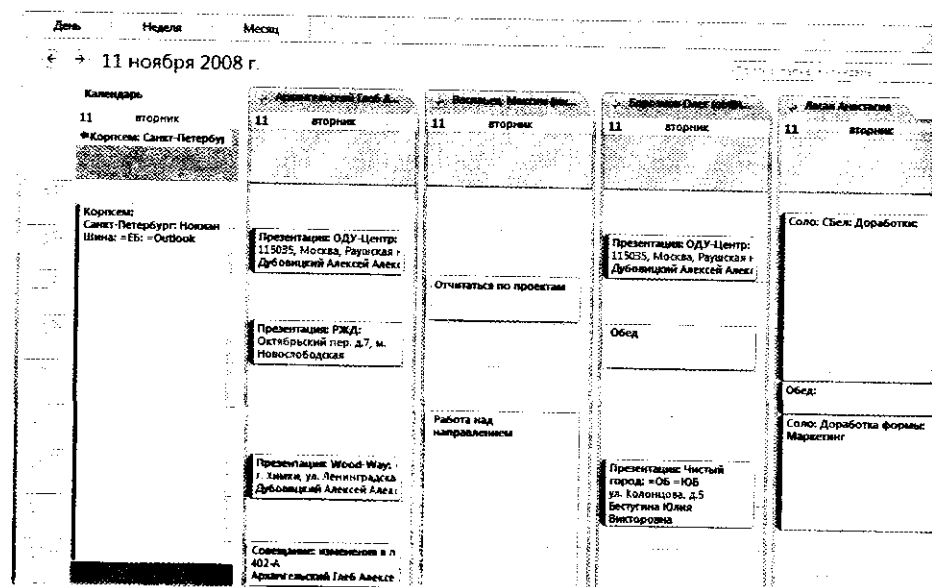


Рис. 1.6. Обычный невизуализированный Календарь Outlook 2007

Глядя на этот сводный календарь, можно быстро понять, что собрать на 11 ноября консультантов всех вместе вряд ли получится и что необходимо искать для этого другой день.

Посмотрите на рис. 1.6. Сможете ли вы с такой же скоростью прийти к таким же выводам, если будете анализировать невизуализированный Календарь?

Более подробно о богатейших возможностях Outlook вы можете прочитать в книге Глеба Архангельского «Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2007».

4.3. Кабина пилота

Огромную информационную нагрузку испытывают летчики. В кабине пилотов находится огромное количество разных приборов, показатели которых надо контролировать. Дополнительный стресс вызывает цена любой ошибки, ведь пилоты несут ответственность не только за свою жизнь.

Правильная визуализация панели управления имеет ключевое значение: пилот должен оперативно анализировать всю поступающую информацию (рис. 1.7).

Обратите внимание: в современных кабинах пилотов нет такого большого количества однообразных датчиков, как в более старых моделях, действующих в основном аналитическое левое полушарие. В современных кабинах на жидкокристаллических мониторах отображаются цветные обозначения ключевых элементов управления и приборов, по максимуму используются системы электронной индикации и комплексная информационная система сигнализации, которые отображают на дисплеях пилотажно-навигационную информацию о состоянии силовой установки и общесамолетных систем. Раньше это все необходимо было представить себе по множеству однообразных темных приборов, как на рисунке выше (информация взята с сайта www.ifc.com)!

4.4. Карта генерального сражения

Представьте себе такую картину: в штабе армии генералы стоят у стены, на которую нанесена информация обо всех армиях только с помощью чисел и букв: координаты и описание (количество единиц, состояние) танковых, военно-воздушных, пехотных, артиллерийских, обеспечивающих подразделений, такая же информация о неприятеле по данным разведки, свежая информация о союзных войсках. Никакой карты, никакого пространствен-

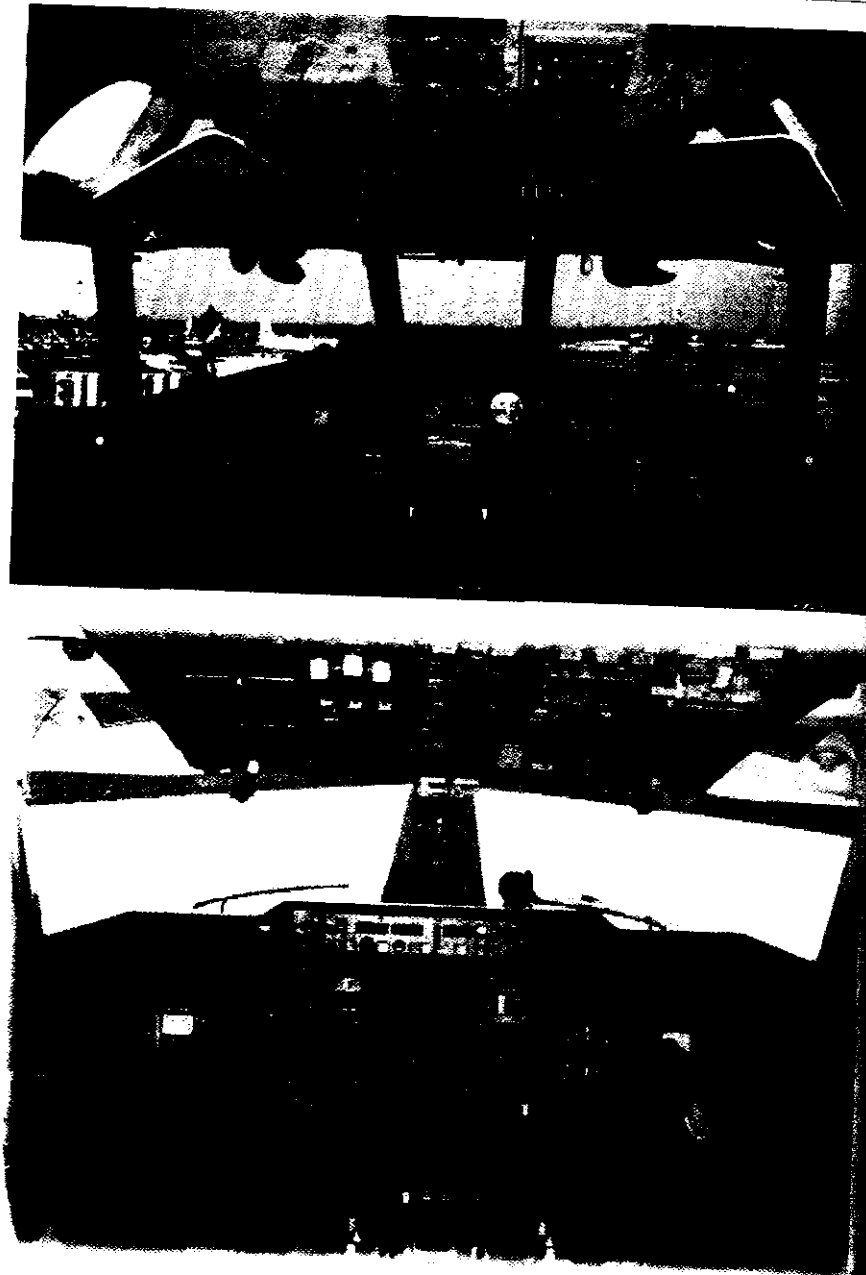


Рис. 1.7. Кабина пилотов устаревшего ТУ-154 (сверху) и современного ИЛ-96 (снизу)

ного размещения — только цифры координат и буквы описания. Сложно представить, правда?

Нетрудно догадаться, какую ценность имеет каждая секунда для того, чтобы успеть проанализировать всю информацию, разработать стратегию и принять окончательное решение о способе наступления.

Неудивительно, что военные пользуются схемами, картами, условными обозначениями дивизий, отрядов и армий, своих и чужих, с самих древних времен. Иначе было бы невозможно обрабатывать огромные регулярно поступающие потоки информации с координатами, новыми сведениями о потерях, отступлениях и атаках, а тем более быстро координировать действия друг с другом (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Карта генерального сражения. Выработка стратегии штабом армии



5. Принцип второй. Ассоциативность мышления

Вы когда-нибудь задумывались над смыслом слова «соображать»? Мы называем кого-то сообразительным, но что это означает? В чем глубинная сущность этого удивительного русского слова?

Со-образ-ительный человек — это человек, способный строить в своей голове правильные образы на основе поступающей информации, то есть идентичные образам автора информации, рассказчика и др. (на лекции, во время чтения книги, статьи, письма, проведения деловых переговоров и т.д.). И наоборот, мы называем человека несообразительным, мягко говоря, туповатым, говоря не мягко, если он понимает информацию не так, как мы хотели, или совсем ее не понимает (хотя проблема может быть в некорректном формате самой информации).

Вспоминается анекдот про преподавателей высшей математики и экспериментальной физики.

— Коллега, как вы можете быть в хорошем расположении духа перед этой группой? Там же одни тупицы!

— Разве? А по-моему, очень способные, даже гениальные студенты. Просто перестал им рассказывать и начинаешь показывать...

Любая поступающая информация должна сначала сформировать в нашей голове образ. Как только мы что-то поняли, мы формируем в своей голове образ и запоминаем информацию гораздо легче и на гораздо более долгий срок. Информация, которая не преобразовалась в образы, — «пустая» информация, которая не имеет никакого смысла и легко забывается (вспомните зубрежку в школе).

Александр Романович Лурия, известный советский психолог и физиолог, отмечал, что «в основе словесной памяти всегда лежит процесс **перекodирования** сообщаемого материала, связанный с процессом отвлечения от существенных деталей и обобщения центральных моментов информации».

¹ Цит. по: Лурия А.Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2007. — С. 211.

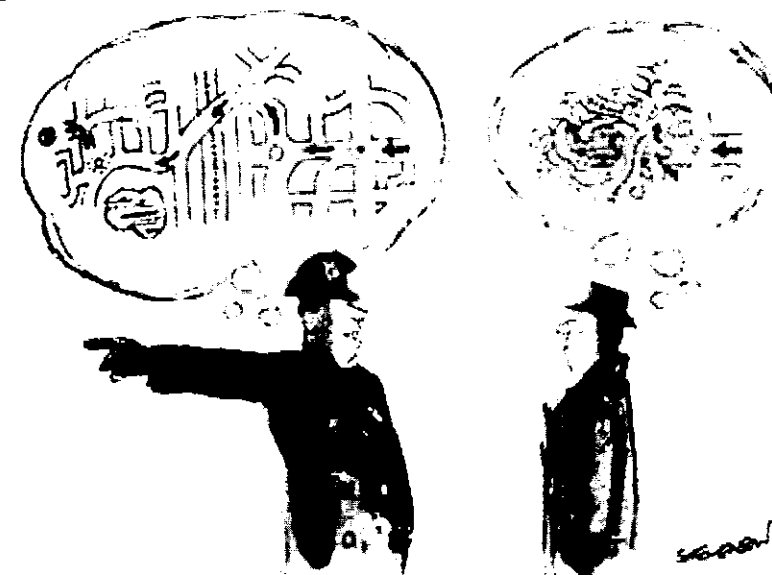


Рис. 1.9. Как воспринимается словесная информация¹

Наталья Петровна Бехтерева, выдающийся отечественный ученый, называла процесс понимания информации **схемами**: «Схемы бывают разными... Мы называем человека талантливым или даже гениальным, если такая схема, представление, концепция оказываются верными... когда разрозненные факты укладываются в стройную систему и сложные события оказываются возможным излагать просто, представить в виде схемы да еще предсказать что-то на ее основе»². Для того чтобы понять, как формируются в нашей голове образы, достаточно увидеть особенности хранения информации в нашем мозге. Для этого посмотрим на увеличенную картину строения нашего мозга (рис. 1.10).

Как известно, наш мозг состоит из примерно 1 000 000 000 000 клеток, которые называются нейронами. Их количество в течение всей жизни не увеличивается, но может уменьшаться под воздействием сильных стрессов, алкогольных интоксикаций, травм и других неблагоприятных факторов. Но если количество нейронов не увеличивается с момента рождения человека, то где хранится и обрабатывается вся поступающая информация?

¹ Цит. по: Солсо Р. Когнитивная психология. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — С. 24.

² Цит. по: Бехтерева Н.П. Магия мозга и лабиринты жизни. М.: АСТ; СПб.: Сова, 2008. — С. 83.



Рис. 1.10. Иллюстрация, демонстрирующая взаимосвязи нейронов. Рисунок увеличен в тысячекратно и соответствует микроскопической части мозговой ткани¹

Каждый нейрон связан с другими огромным количеством ответвлений, которые образуются в течение всей жизни человека. Чем интенсивнее информационная жизнь человека, тем больше количество связей между клетками головного мозга. Это количество изменяется в течение всей жизни человека. Причем чем интенсивнее его интеллектуальная жизнь, тем больше таких связей создается, тем более развит мозг человека, соответственно, сам человек.

Вся информация, которая распределена в мозгу, ассоциативно передается между нейронами со скоростью электрического тока, и чем больше количество таких связей — тем более способен мозг к восприятию новой информации.

Когда мы воспринимаем информацию, читая книгу или слушая лекцию, в нашем мозгу задействуются все многочисленные нейронные связи, чтобы помочь нам сформировать образ. Как только мы формируем образ, мы понимаем информацию. Нам трудно читать книгу или воспринимать рассказ, если на основе получаемой информации не удастся быстро построить образы. Или нам может просто не хватать предыдущего опыта

¹ Цит. по: Бьюзен Т. и Б. Супермышление. Минск: Попурри, 2003. — С. 31.

ВОСПРИЯТИЕ И ЗАПОМИНАНИЕ ЧЕРЕЗ ОБРАЗНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ

Вспомните, как в школе мы учили наизусть множество слов, предложений и определений, так и не поняв их смысла. А что же такое словесная память и есть ли она вообще? Вот какое определение словесной памяти дает психолог Лурия (на работы которого особенно ссылается Тони Бьюзен): «Получая словесную информацию, человек меньше всего запоминает слова, стараясь удержать текстуально дошедшее до него впечатление».

Для того чтобы продемонстрировать, что такое словесная память, попробуйте запомнить следующие 10 слов¹:

ночь—лес—дом—окно—кот—стол—пирог—звон—игла—огонь.

Сложно, не правда ли? Усложним задачу. Попробуйте теперь запомнить целую историю.

«Ночью в лесу в дом через окно залез кот, прыгнул на стол, съел пирог, но разбил тарелку, из-за чего послышался звон. Он почувствовал, что осколок впился ему в лапу, как игла, и он ощутил в лапе боль, как от огня».

Как ни странно, слов стало больше, а запомнить их стало легче. Почему? Потому что мы перевели язык слов в язык образов и впечатлений, что более понятно нашему мозгу и гораздо легче воспринимается.

Попробуйте завтра на память воспроизвести историю про кота и вспомнить 10 ключевых слов. Я уверен, результаты вас удивят.

и подготовки (то есть количества связей между нейронами), чтобы понять новую информацию. Чрезвычайно трудно что-то понять на семинаре по управлению финансами (каким бы талантливым ни был преподаватель), если не умеешь считать, умножать, делить...

Теперь становится понятно, почему мы не можем мыслить линейно, особенно в непонятных ситуациях. Наши мысли «прыгают» с одной на другую, и мы в следующий момент времени совершенно неожиданно для нас думаем уже о чем-то другом.

¹ Цит. по: Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2007. — С. 211.

Например, когда мы о чем-то думаем, у нас в голове появляется множество ассоциаций, связанных с этой темой. Мы начинаем думать о том, как провести Новый год, и у нас в голове тут же появляется целый фонтан идей: «Купить больше коньяку! Организовать больше конкурсов! Продумать, как складировать пьяных. Как всех доставлять до места? Кого выбрать в качестве ведущего? Да как же это все удержать в голове?!» — и мы машинально берем ручку с бумагой и начинаем все записывать, чтобы как-то структурировать и не потерять ценные мысли.

Принцип ассоциативного мышления заключается в том, что наш мозг в силу своего устройства воспринимает и анализирует информацию не линейно, а в виде пространственных связей. При этом у нас в голове создаются и «связываются» **образы**, благодаря которым мы и понимаем информацию.

На основе этого принципа Тони Бьюзен и предложил фиксировать информацию не линейно, как это принято в большинстве случаев, а ассоциативно (радиантно), связывая мысли друг с другом в пространстве, следовательно предположив, что такая форма будет самой удобной для восприятия, так как мозгу нужно будет провести минимум работы по созданию образа, то есть понимания информации.

Информация, представленная в виде интеллект-карт, воспринимается быстрее, эффективнее, запоминается быстрее и на более долгий срок, так как это соответствует естественной ассоциативной природе нашего мышления. Просто так устроен наш мозг.

Итак, согласно двум изложенным выше принципам, любая информация воспринимается нами в виде образов, которые формируются на основе получаемой информации. И чем больше объема коры головного мозга мы используем при восприятии и анализе информации, тем быстрее мы сможем выстроить нужный образ, то есть понять информацию.

На этих особенностях головного мозга и построены технологии майнд-менеджмента.



6. Алгоритм майнд-менеджмента

Интеллект-карта — один из лучших способов повышения эффективности интеллектуальной работы, то есть создания интеллектуальных продуктов. Что такое интеллектуальный продукт?

К интеллектуальным продуктам можно отнести написание текстов, реализацию любых проектов, обучение, анализ, целеполагание на квартал, год, жизнь, осуществление личного развития, решение проблем и нестандартных задач, стратегическое планирование и т. д. и т. п. По сути, все работники интеллектуального труда занимаются созданием интеллектуальных продуктов. В чем часто возникает проблема?

В ходе консультационной практики нам неоднократно приходилось наблюдать, как нарушаются естественные законы интеллектуальной работы, когда сначала делают, в процессе выполнения придумывают, а после того, как сделали, восклицают: «А самое главное мы и забыли!»

Создание любого интеллектуального продукта (написание книги, подготовка презентации, разработка стратегии и даже планирование и осуществление мечты) наиболее эффективно происходит в пять этапов, у каждого из которых есть своя четкая цель, которые, скорее всего, вам известны хотя бы на интуитивном уровне. Я назвал эти этапы **алгоритмом майнд-менеджмента**.

6.1. Рождение идеи

В какое время вас обычно посещают гениальные идеи, связанные с работой? Большинство тех, кому мы задавали этот вопрос, обычно отвечают что-то вроде: «В душе. В отпуске. Во время сна». Знакомо, правда? А лучшие идеи, связанные с личной жизнью, почему-то приходят на работе.

Рождение идеи, пожалуй, самый загадочный этап. Никогда не знаешь, когда она вынырнет из недр бессознательного. Когда этот момент наступает, кажется, что гениальное озарение останется с нами навсегда и мы его уже не забудем... Ах нет. Стоит неожиданно позвонить телефону или залапать со-

баке, как появляется мучительная, до боли знакомая мысль: «Эх, да же это я таком гениальном думал?! О чем-то смелом и новом...» И не ведь удастся вспомнить, так?

Берегите свои идеи, помните про основной принцип тайм-менеджмента (принцип материализации) — записывайте! Не допускайте глупых потерь гениальных идей, которые могут изменить вашу жизнь. Первый совет, который давал Владимир Маяковский начинающим писателям, — купить блокнот, иметь его всегда при себе и записывать все наблюдения, которые могут лечь в основу сюжета.

6.2. Мозговой штурм — создание хаоса для интеллект-карты

Итак, когда идея успешно поймана, перед нами возникает задача разработать интеллектуальный продукт. Например, написать статью по новой теме. Что делают в таком случае большинство людей? Естественно! Берут чистый лист бумаги или открывают Word и начинают писать. Вернее, **пытаться писать**. Так как постоянно приходится останавливаться, искать в ассоциативном хаосе мыслей нужную и отгонять лишние (хотя как бы они сгодились в следующем разделе!). Вот она, ассоциативная природа мышления!

Получается, что мы пытаемся делать две работы одновременно: писать конкретную часть текста и продолжать думать про другие, что противоречит ассоциативной природе нашего мышления и, естественно, снижает эффективность работы. Концентрироваться необходимо **на одной задаче**, и только в момент, когда у нас роятся полезные мысли, необходимо поймать их все максимально быстро, ведь неизвестно, когда они появятся в следующий раз.

Главная задача на этом этапе — **провести мозговой штурм** (подробнее в главе 2), цель которого — записать все ассоциативно появившиеся и связанные с создаваемым интеллектуальным продуктом. Если у вас есть поток полезных и интересных мыслей, вы сами можете определить момент, когда надо начинать их упорядочивать.

6.3. Создание интеллект-карты / Анализ

Невозможно навести порядок в абсолютно пустой комнате, точно так же, невозможно создать структуру интеллектуального продукта, не имея перед собой хаоса мыслей, связанных с ним. Это доказывает очень практичный метод ограниченного хаоса, предлагаемый Глебом Архангельским в книге «Тайм-драйв»¹.

¹ Архангельский Г. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

На этапе структурирования главная цель — **понимание логики, то есть формирование образа** интеллектуального продукта, которое достигается за счет структурирования, например в виде интеллект-карты. Знакомо ли вам приятное ощущение, когда вы вдруг неожиданно понимаете, как ответить на неприятное письмо, полученное несколько дней назад, или понимаете, куда хотите ехать в отпуск. Это происходит, когда мозг обработал полученную информацию и предложил вам наиболее подходящее решение.

То же самое, только гораздо быстрее, происходит, когда вы структурируете (лучше всего — в виде интеллект-карты) результаты мозгового штурма, например, по написанию статьи. В один прекрасный момент происходит **понимание**, какой будет эта статья, то есть формируется ее **образ**. Вы четко видите структуру, знаете, где что писать и какие данные и рисунки размещать, понимаете, какую информацию читатель возьмет из статьи и как он вообще будет ее воспринимать.

В момент достижения понимания **формирования образа** будущего интеллектуального продукта можно переходить к действию.

6.4. Действие

Если вы успешно прошли первые три этапа, достигнув цели каждого из них, то процесс осуществления задуманного будет проходить с максимальной эффективностью. Упорядоченный в структуру хаос мыслей уже не будет вам мешать, и вы сможете все свое внимание концентрировать на достижении цели. А если к вам придет еще какая-нибудь нужная мысль, упущенная на этапе мозгового штурма, то вы легко впишете ее в свою структуру. Интеллект-карты позволяют сделать это с максимальной быстротой.

На этапе действия главной целью является **осуществление задуманного** согласно созданной вами структуре.

6.5. Результат

Естественное следствие достижения целей первых четырех этапов — получение результата. Не всегда он соответствует нашим ожиданиям на первом этапе, но в том-то и прелесть интеллектуальных продуктов: если соблюдать естественную логику их создания, то есть алгоритм майнд-менеджмента, то результат обычно превосходит все ожидания.



7. Алгоритм майнд-менеджмента в действии! Как отдыхать и восстанавливать энергию

Проследим, как решалась с помощью алгоритма майнд-менеджмента актуальная для многих российских менеджеров задача, как восстановить жизненных ресурсов.

7.1. Рождение идеи

Наталья Сосновская, менеджер проектов одной из крупных телекоммуникационных компаний

Понимание того, что жизненными ресурсами надо управлять и заставлять себя правильно отдыхать — было, конечно, всегда. «Тебе надо отдохнуть», «плохо выглядишь» — часто можно услышать от коллег и друзей. Вот тогда почему-то никто при этом не рассказывает, как правильно восстанавливать жизненную энергию, эффективно проводя отпущенное на отдых время.

Ситуация прояснилась на тренинге по тайм-менеджменту компании «Организация Времени», когда мы дошли до темы управления жизненными ресурсами, и все оказалось очень просто: для эффективного восстановления энергии надо заставлять себя правильно отдыхать, восстанавливая физические, эмоциональные и интеллектуальные силы. Регулярность восстановления должна происходить в соответствии с ритмами жизни человека — ежедневно, еженедельно и ежегодно. Причем при неэффективном восстановлении сил сегодня можно сильно потерять в эффективности работы завтра. То самое верно и для еженедельного, и для ежегодного отдыха. Казалось бы, ясно, только нет ответа на вопрос: что именно нужно делать, чтобы восстановить свои силы и приобрести новые? Идея проблемы есть. Мотивация ее решить есть. Решения нет.

7.2. Мозговой штурм — создание хаоса для интеллект-карты

Что же нужно делать, чтобы восстановить свои силы?

И вот тут последовал ответ бизнес-тренера: «Занятия, которые восстанавливают ваши физические, эмоциональные и интеллектуальные

ресурсы, должны придумать вы сами для себя. То, что годится для одного человека, может не подойти другому».

Для определения таких занятий был проведен мозговой штурм. Группу поделили на три подгруппы, каждая из которых должна была найти максимальное количество способов для ежедневного, еженедельного и ежегодного восстановления жизненных ресурсов.

Каждому участнику выдали по 10 стикеров, на каждом из которых необходимо было написать по одному способу восстановления жизненных ресурсов. После того как каждый справился с заданием, можно было структурировать полученные идеи и анализировать информацию.

7.3. Создание интеллект-карты / Анализ

Взяв листы формата A1, участники своих подгрупп начали объединять полученные мысли. Стикер с идеей крепился к подобной области, если она уже была обозначена на листе флипчарта, а если не было, то создавалась новая область (рис. 1.11).

Мы видели перед собой множество разных способов ежегодного восстановления ресурсов, из которых каждый выбрал тот, который подходил именно ему.

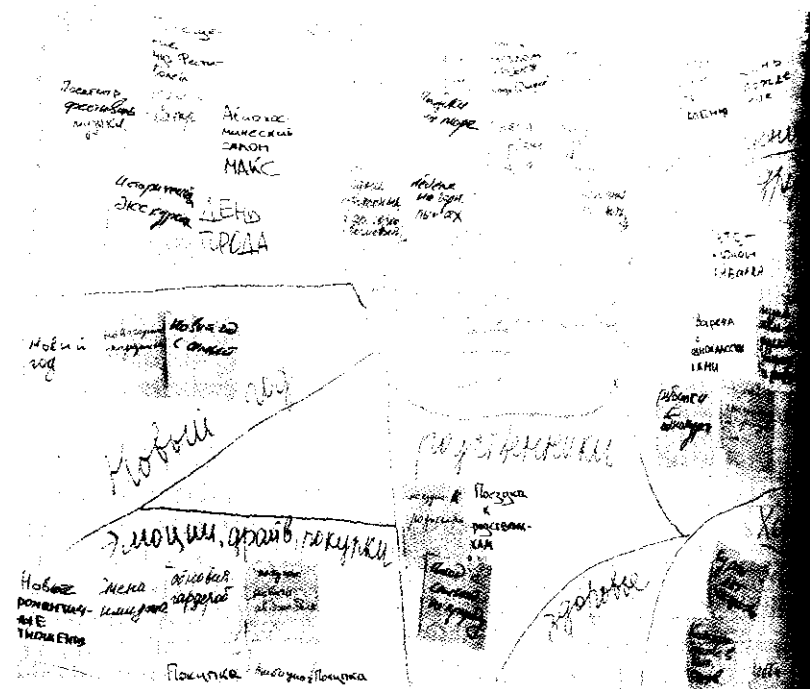
7.4. Действие

После того как мы обзорно увидели возможные способы восстановления жизненных ресурсов и поняли, что это тоже можно и нужно планировать, осталось приступить к самому сложному — заставить себя что-то сделать.

После тренинга нам раздали комплект материалов, в который входили три интеллект-карты — для ежедневного, еженедельного и ежегодного восстановления ресурсов, созданные в процессе группового мозгового штурма, переведенные в электронный формат Mind Manager. На основе этих карт я выбрала актуальные для меня способы (рис. 1.12).

Бизнес-тренер порекомендовал повесить карту с ежедневным восстановлением жизненных ресурсов — рядом с рабочим местом, а с еженедельным и ежегодным — на дверце холодильника или туалета.

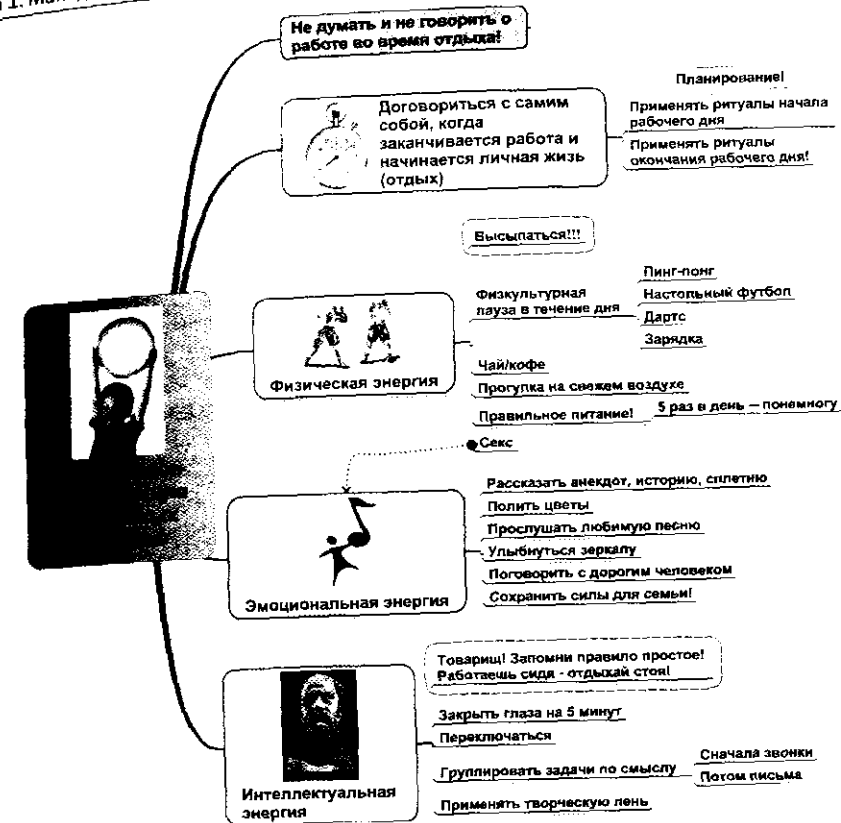
Благодаря тому что яркие интеллект-карты постоянно привлекают внимание, мне пришлось регулярно задавать себе вопрос «А что я делаю из того, что там написано?». И чем чаще я задавала себе такой вопрос, тем чаще заставляла себя действовать! И потихоньку стал появляться результат...



Комментарий консультанта

7.5. Результат

Карты с жизненными ресурсами постоянно дополняются, появляются новые варианты. Благодаря выполнению целей каждого из этапов алгоритма



майнд-менеджмента мы с помощью бизнес-тренера компании «Организация Времени» решили такую нестандартную задачу, как нахождение возможных способов восстановления энергии для осуществления более эффективной работы!

Комментарий консультанта

А как часто вы планируете свой отдых? Всегда ли удается вам уделять достаточно внимания наилучшим для вас способам восстановления энергии? Часто ли вам советуют больше отдыхать? Если вы хотите изменить свои ответы на эти вопросы с помощью алгоритма майнд-менеджмента, выполните авторское упражнение на поиск способов восстановления жизненных ресурсов из электронного комплекта к книге.



Итак, наша интеллектуальная деятельность подвержена следующим работающим принципам.

- Мы не можем оперировать одновременно более чем 7 ± 2 объектами информации.
- Любая мысль может быть тут же потеряна и вытеснена другой, всегда более важной и приоритетной мыслью.
- Мы недоиспользуем возможности нашего мозга по восприятию сгруппированной и связанной информации, содержащей в себе смысловые цвета, рисунки, схемы, типовые связи.
- Информация воспринимается тем лучше, чем больший объем головного мозга подключается к ее восприятию.
- Наш мозг мыслит ассоциативно, выстраивая из полученной информации взаимосвязи мыслей и логичную структуру (на основе не только нашей логики или опыта), после чего у нас формируется образ информации, то есть появляется **образ**.
- Для того чтобы быстро достичь результата задуманного интеллектуального продукта, необходимо сначала собрать все мысли, структурировать их, чтобы *понять*, что же именно нужно сделать для достижения результата.

Умение правильно структурировать информацию становится необходимым навыком в современном мире, так как 90% информации обычно офисный сотрудник сейчас получает в электронном виде, количество которой удваивается каждые несколько лет.

А так как большинство электронной информации поступает и обрабатывается через такие распространенные офисные программы, как Microsoft Office Word, Excel, Power Point, Lotus Notes и др., которые задействуют при воспри-

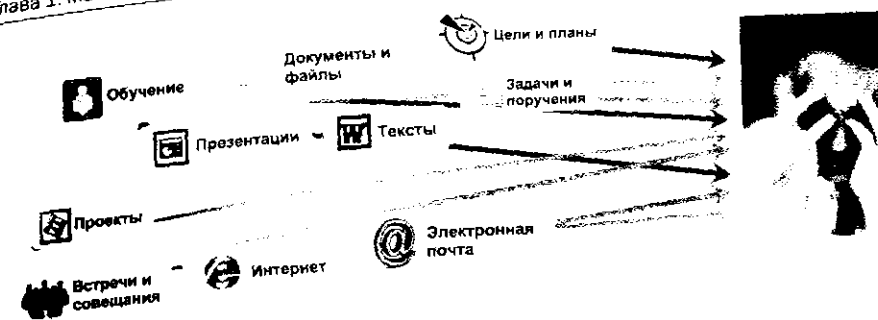


Рис. 1.13. Линейные потоки информации, атакующие офисного сотрудника

в основном левое (аналитическое) полушарие, то для большинства современных офисных сотрудников характерна картина, показанная на рис. 1.13.

При отсутствии необходимых навыков структурирования информация, поступающая в электронном виде, является одним из основных поглотителей времени, и роль способности современного сотрудника быстро обрабатывать электронную информацию, анализировать ее и принимать на ее основе решения является одной из ключевых в повышении эффективности его работы.

Приобрести такие навыки и научиться пользоваться современными технологиями использования огромных ресурсов нашего мозга можно с помощью открытий в области майнд-менеджмента (рис. 1.14).

Майнд-менеджмент — это технология представления потоков информации в виде, требующем минимального времени и психофизиологических ресурсов для поиска, анализа и понимания

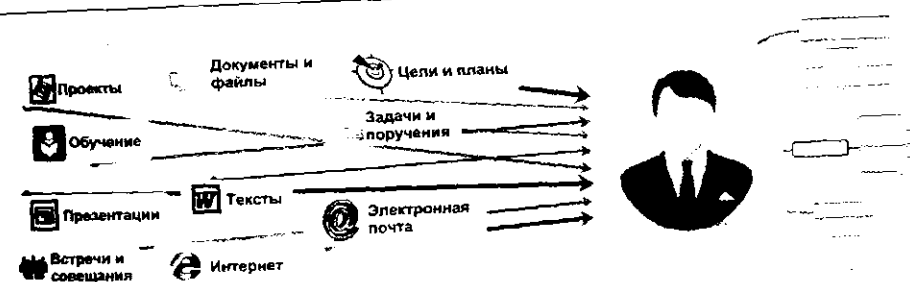


Рис. 1.14. Майнд-менеджмент. Управление потоками информации



9. Майнд-менеджмент в действии! Как снизить затраты в период кризиса?

На примере одного из тренеров по корпоративному тайм-менеджменту

Во время тренингов по тайм-менеджменту нам приходится работать с самыми разными проблемами и задачами. На одном из тренингов консалтинговой компании, как раз в начале финансового кризиса, озвучена очень актуальная проблема — как снизить затраты на период кризиса?

В ходе 10-минутного мозгового штурма и последующего структурирования полученных идей была получена наглядная интеллект-карта с множеством интересных работоспособных вариантов (рис. 1.15).

Мы разобрали на адекватность каждый из полученных вариантов, применив одни, приняв другие и запланировав следующие действия по тренинговому плану. По отзывам клиента, через два месяца с помощью конкретных действий, созданных на интеллект-карте, им удалось снизить затраты более чем на 20%. Вот вам и результат.

Комментарий консультанта

Пугающе огромное количество идей возникает в нашей голове, когда мы начинаем обдумывать такие масштабные задачи и проблемы, как «снижение затрат». Если хвататься за первые попавшиеся идеи и начинать действовать, вряд ли можно добиться желаемого результата. А вот если следовать этапам алгоритма майнд-менеджмента и формировать о проблеме, то результат не заставит себя ждать!

Есть ли резервы снижения затрат в вашей компании? Проведите лективный мозговой штурм на тему «Как снизить затраты?». О том, как правильно проводить мозговые штурмы, читайте в главе 2.

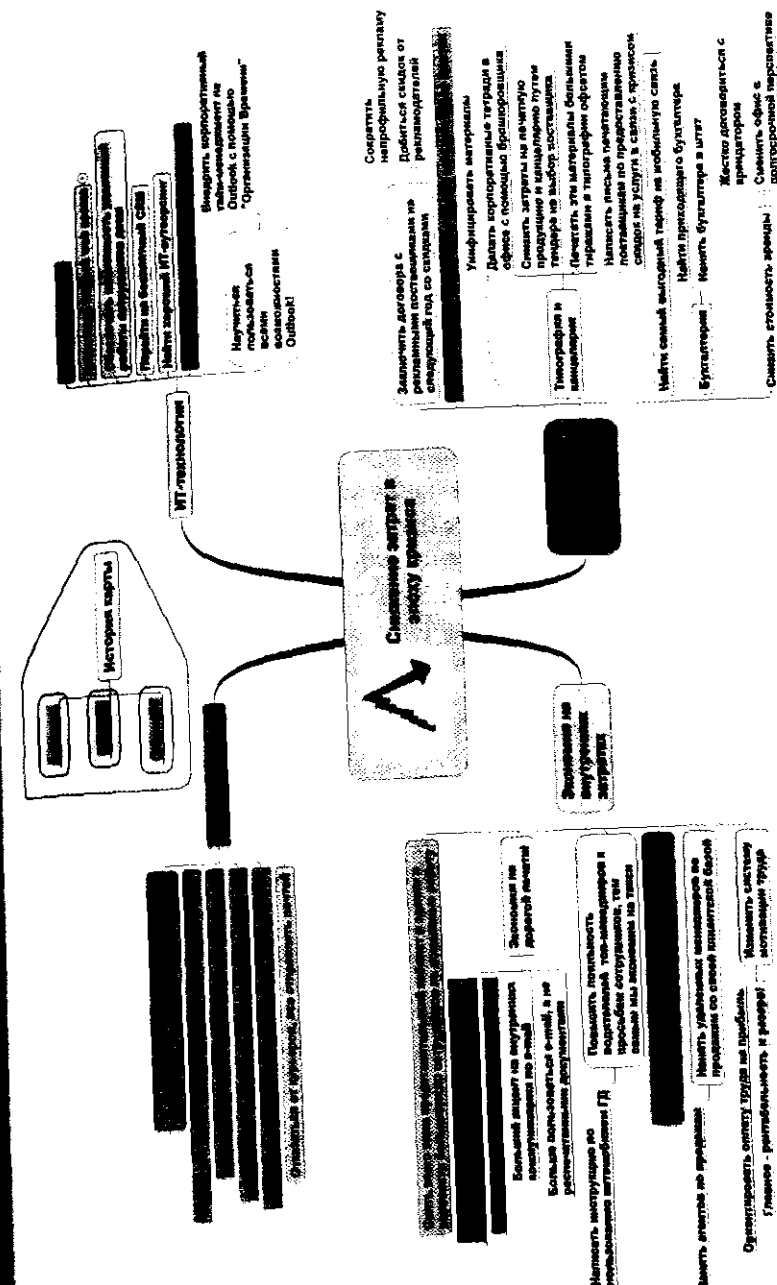


Рис. 1.15. Интеллект-карта «Как снизить затраты в эпоху кризиса»



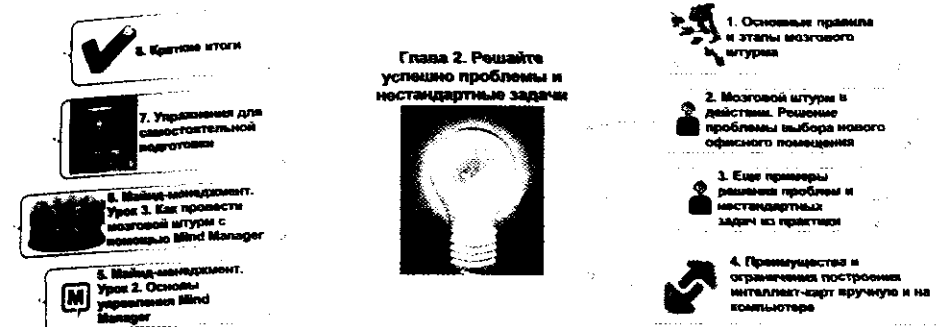
10. Краткие итоги

- Интеллект-карты изобрел Тони Бьюзен в 70-е гг. прошлого века, после чего они стали привычным инструментом работы многих интеллектуальных работников стран Западной Европы и США.
- Интеллект-карты являются современным инструментом для повышения эффективности интеллектуальной работы.
- При работе с интеллект-картами задействуется кора правого полушария головного мозга, отвечающая за восприятие наглядных и цветных образов и творческую деятельность. Благодаря этому визуализированная информация воспринимается гораздо быстрее и дольше запоминается.
- Наш мозг воспринимает и обрабатывает информацию активно, стараясь создать на основе получаемой информации образ, чтобы понять ее. Практически вся информация в головном мозге хранится в виде образов.
- Информация воспринимается легче, если у нас имеется аналогичный опыт или если она представлена в максимально образном виде, позволяющем задействовать максимум объема коры головного мозга.
- Для того чтобы максимально быстро создать готовый интеллектуальный продукт, необходимо пройти пять этапов.
 - 1) рождение идеи;
 - 2) проведение мозгового штурма, создание хаоса мыслей и последующее упорядочивание идей;
 - 3) структурирование полученных идей в виде интеллект-карты, оценка и анализ;
 - 4) действие на основе четкого понимания поставленных задач и будущего результата;
 - 5) получение результата.
- Майнд-менеджмент — это технология представления потока информации в виде, требующем минимального времени и минимальных физиологических ресурсов для поиска, анализа и понимания.

- Благодаря соблюдению принципов майнд-менеджмента вы можете существенно облегчить выполнение таких интеллектуальных работ, как:
 - ~ решение проблем и нестандартных задач;
 - ~ быстрое написание простых для понимания текстов;
 - ~ эффективное обучение;
 - ~ успешные выступления публично;
 - ~ принятие решений;
 - ~ управление задачами;
 - ~ управление проектами;
 - ~ стратегическое планирование;
 - ~ мониторинг бизнес-процессов;
 - ~ управление совещаниями;
 - ~ управление корпоративными знаниями;
 - ~ организация эффективной командной работы, в том числе удаленно работающих сотрудников;
 - ~ другие области интеллектуальной деятельности.

Глава 2

РЕШАЙТЕ УСПЕШНО ПРОБЛЕМЫ И НЕСТАНДАРТНЫЕ ЗАДАЧИ



В этой главе вы:

- познакомитесь с основными правилами и этапами решения проблем и нестандартных задач;
- научитесь правильному проведению мозгового штурма;
- узнаете о том, как повысить эффективность проведения мозгового штурма с помощью Mind Manager;
- увидите на реальных примерах, как решать с помощью правильного проведения мозгового штурма разные личные и бизнес-задачи.

Куда пойти учиться? Как выбрать новый офис или арендовать квартиру? Как повысить эффективность своей работы? Какие есть резервы для повышения эффективности бизнеса? Как повысить лояльность клиента? Эти и многие другие нестандартные задачи и проблемы вызывают в нашей голове огромное количество постоянно меняющихся ассоциаций.

«Как вы решаете подобные задачи?» — такой вопрос мы регулярно задаем нашим клиентам в начале работы. «Обдумываем их в свободное время», «Обсуждаем на совещаниях», «Принимаем решение интуитивно». При таких способах решения проблем и нестандартных задач обязательно возникают сложности, связанные с потерями времени и общей эффективности. Сложно

уверенно решать проблемы и нестандартные задачи, предварительно наметив общую картину, то есть не создав **образ** проблемы или задачи.

Стоит отметить, что в последнее время все более частым ответом на вопрос становится: «Мы проводим мозговой штурм». Правда, это не значит, что проведен он действительно качественно.

Мозговой штурм (Brain storm) — самый логичный шаг алгоритма менеджмента. Когда сформулирована проблема, необходимо генерировать максимальное количество самых разнообразных идей и ассоциаций, которые на этапе структурирования и создания интеллект-карты позволят сформировать правильный **образ** проблемы или новой задачи.



1. Основные правила и этапы мозгового штурма

Мозговой штурм — это метод индивидуального или группового генерирования максимального количества новых идей. Данный метод был разработан в 1930-е годы английским военным инженером Алексом Осборном. Как-то раз он собрал всех на палубе и попросил высказать мнения о том, как защитить корабль от немецких торпед, отдельно попросив воздержаться от критики. «Выстроиться всем у борта и дружно подуть на торпеду», — пошутили матросы. А Осборн запатентовал изобретение, суть которого заключалась в том, что в борт корабля крепится винт, который гонит вдоль борта струю воды, благодаря чему торпеда может изменить курс и пройти мимо. В 1953 году вышла книга Алекса Осборна «Управляемое воображение», в которой он раскрыл основные правила мозгового штурма.

Сейчас этот метод используется в самых разных областях интеллектуальной деятельности — от решения научно-технических, управленческих, творческих задач до поиска вариантов поведения в сложных социальных или личных ситуациях. Суть метода заключается в том, что процесс выдвижения идей отделен от процесса их оценки и отбора. Удивительно, но факт: двухшаговый подход к решению проблем был описан еще Тацитом, исследовавшим быт древних германцев 2000 лет назад. «На пиршествах они толкуют о примирении, заключении браков, о выдвижении вождей, полагая, что ни в какое время душа не бывает столь расположена к откровенности и никогда так не воспламеняется».

о помыслах о великом... На следующий день возобновляется обсуждение тех же вопросов. И то, что они в два приема занимаются ими, покоится на разумном основании: они обсуждают их, когда неспособны к притворству, и принимают решение, когда ничто не мешает их здравомыслию».

На данный момент техника мозгового штурма общепризнанно является одним из самых известных и эффективных методов генерации идей. Обычно под мозговым штурмом ошибочно понимают простое обсуждение без критики, раскрепощение ума, отбрасывание рамок и правил. Однако здесь как раз важно соблюдение нескольких четких правил, которые позволяют существенно повысить эффективность проведения штурма.

1. Мозговой штурм проводится как коллективно, так и индивидуально. При групповом исполнении его эффективность выше, так как количество полученных идей будет гарантированно больше. Но здесь важно обеспечить компетентную модерацию. Оптимальное количество участников в группе 4–12 человек. Если участников больше 12, то желательно их разбить на подгруппы, тогда количество идей будет еще больше.
2. В состав группы участников желательно пригласить разных людей, являющихся профессионалами в своих областях, — это позволит резко повысить количество сгенерированных идей, так как каждый участник будет смотреть на обсуждаемую проблему или нестандартную задачу сквозь призму своего опыта.
3. Вначале обязательно должна быть четко сформулирована основная цель, поставлены временные границы и установлены количественные критерии успешности (например, в течение 10 минут сформулировать минимум 20 способов решения задачи N).
4. Необходимо выбрать из группы троих участников, которые помимо генерации идей будут выполнять следующие роли:
 - **ведущий.** Его задача — следить за соблюдением правил, управлять очередностью высказываний, держать темп и динамику обсуждения. Как показывает практика, эффективнее выбирать в роли ведущего рядового сотрудника, а не руководителя, так как это существенно раскрепощает группу и увеличивает количество полученных идей;
 - **ответственный за соблюдение временных рамок.** Его задача — регулярно напоминать участникам штурма об оставшемся времени для генерации идей;
 - **записывающий идеи.** Его задача — фиксировать в зоне общего видения абсолютно все сгенерированные идеи.

5. Во время этапа генерации идей запрещена любая критика. Это основное правило, за соблюдением которого должен постоянно следить ведущий. Запрещены высказывания вроде «это невозможно», «нет денег», «не примет правление», «не купят клиенты» и др. Во время штурма участники снимают с себя все должностные полномочия. Руководителю важно не садиться во главе стола и не ставить оценок.
6. Не бояться повторений. Все уже полученные идеи должны быть постоянно видны, и новые идеи могут отталкиваться от предыдущих.

1.1. Разминка

Если участники вначале незнакомы с техникой мозгового штурма, необходимо им вкратце рассказать об основных правилах. После инструктажа важно провести разминку. Этот этап часто незаслуженно игнорируется, хотя правильно проведенная разминка позволяет подготовить участников к будущей генерации идей, сплотить их и распределить роли.

Для разминки рекомендуется брать отвлеченную и шутивную тему, которая может звучать так: «Придумать в течение 3 минут минимум 30 способов использования канцелярской скрепки (воздушного шарика, листа бумаги, кирпича, презерватива и др.)».

1.2. Мозговой штурм

Как уже говорилось, в самом начале важно четко, конкретно и измеримо поставить основную цель. Желательно эту цель письменно зафиксировать таким образом, чтобы участники могли постоянно видеть ее и отталкиваться от нее при генерации идей. По сути, основная цель будет центром будущей интеллект-карты, поэтому она должна быть яркой, сочной, провоцирующей мозг на ассоциации.

Например, тема может звучать следующим образом: «Сформулировать 40 основных работ для успешного проведения корпоративного Нового года» или «Предложить 20 способов уменьшения затрат на обслуживание офиса» или «Сгенерировать 15 основных направлений развития компании в следующем году», или «Определить 20 возможных способов повышения продаж в ближайший год» и др.

Как правило, процессу штурма уделяется от 10 до 30 минут, но при этом важно суметь рассчитать время таким образом, чтобы сессия заканчивалась на всплеске активности, а не от усталости сил.

1.3. Структурирование / Анализ

После того как получено множество самых разных идей, необходимо отделить зерна от плевел, найти наиболее работоспособные идеи и структурировать полученную информацию. Этот этап может осуществляться уже другой группой людей и в другое время. Для анализа идей применяются современные методы, в том числе «метод многокритериальной оценки» Томаса Саати (см. пример ниже).

Для того чтобы полученные идеи лучше воспринимались участниками мозгового штурма, эффективнее всего их структурировать в виде интеллект-карт.

1.4. Действие

В соответствии с алгоритмом майнд-менеджмента, когда все идеи записаны, проанализированы и структурированы, можно приступать к действию. От правильного планирования и анализа всех возможностей зависит 80% успеха этапа действия.



2. Мозговой штурм в действии. Решение проблемы выбора нового офисного помещения

Борис Хапачев, руководитель департамента IT
Марат Гарифуллин, заместитель руководителя департамента IT
Horus Capital

2.1. Ситуация

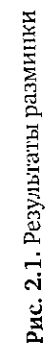
«С технологией мозгового штурма наши сотрудники познакомились во время тренинга по тайм-менеджменту, который проводил Сергей Бехтерев, — рассказывает Марат Гарифуллин, заместитель руководителя департамента IT-компании Horus Capital. — Нельзя сказать, что раньше мы ее не исполь-

Во время отработки командных технологий тайм-менеджмента участникам тренинга было предложено использовать технологию мозгового штурма как способ быстрого коллективного поиска решений сложных задач. В качестве инструмента фиксирования идей был выбран Mind Manager.

«Вначале сама необходимость разминки казалась пустой формальностью», — отмечает IT-директор компании Horus Capital Борис Хапачев. — Однако после объяснений тренера мы выбрали ведущего, ответственного за время, фиксирующего идеи на ноутбуке в программе Mind Manager с выводом информации через проектор на экран. Программа позволяет всем участникам постоянно видеть на экране полученные идеи и, отталкиваясь от них, генерировать новые, а после быстро их обрабатывать».

Мы смогли найти 36 способов! После правильно проведенной разминки через 3 минуты все участники были активно включены в работу и готовы к дальнейшему мозговому штурму уже на реальном примере».

«В качестве реального примера Сергей Бехтерев предложил выбрать задачу, которую мы давно хотим решить, но почему-то для ее решения так и не удается сделать первый шаг. Такая задача была быстро найдена. “Как выбрать дополнительный офис”, — вспоминает Борис Хапачев. — Эта проблема назревала уже давно, нужно было что-то делать, но определиться и сделать первый шаг не получалось. Время от времени мы обсуждали задачу, но сразу же возникало множество ассоциативно связанных вопросов. Как выбрать лучший вариант? Какие критерии мы предъявляем к арендуемому офису? Что должно в нем быть, чтобы нам удобно в нем работалось? В итоге решения откладывались.



В течение 5 минут происходил активный мозговой штурм, предлагались самые разные критерии для выбора наилучшего варианта, важные для каждого из участников группы. Важно отметить работу ведущего, который умело пресекал любую критику вроде высказываний «это нереально» и напоминал участникам об основных правилах.

В итоге после 5 минут работы на экране возникла следующая картина (рис. 2.2).

После этого полученную информацию надо было структурировать и проанализировать».

2.4. Структурирование / Анализ

«Как оказалось, в Mind Manager предусмотрен очень простой способ структурирования полученной информации, — рассказывает Марат Галин. — В течение следующих 5 минут мы анализировали и группировали полученные идеи. В итоге получилась вот такая обзорная интеллектуальная карта (см. рис. 2.3).

«После структурирования полученных критериев необходимо было ранжировать их по приоритетности, — рассказывает Борис Хапугин. Для анализа мы решили использовать предложенный Сергеем методом

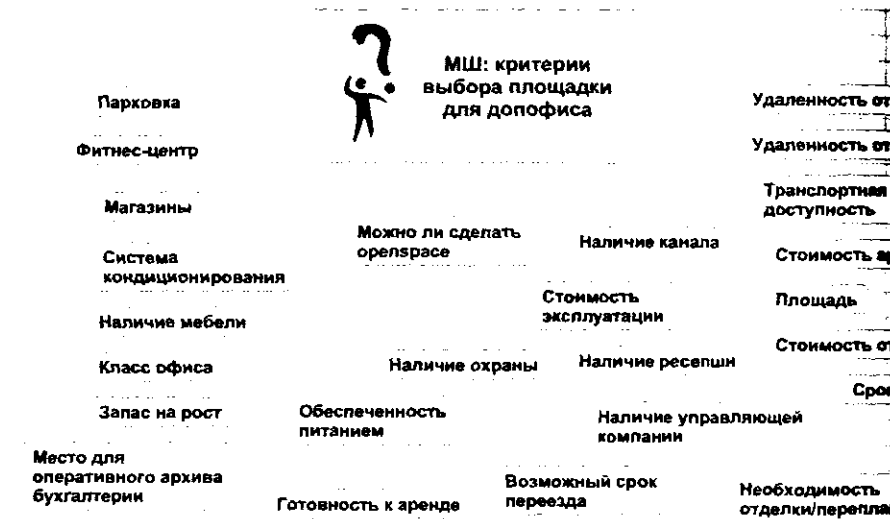


Рис. 2.2. Результаты мозгового штурма

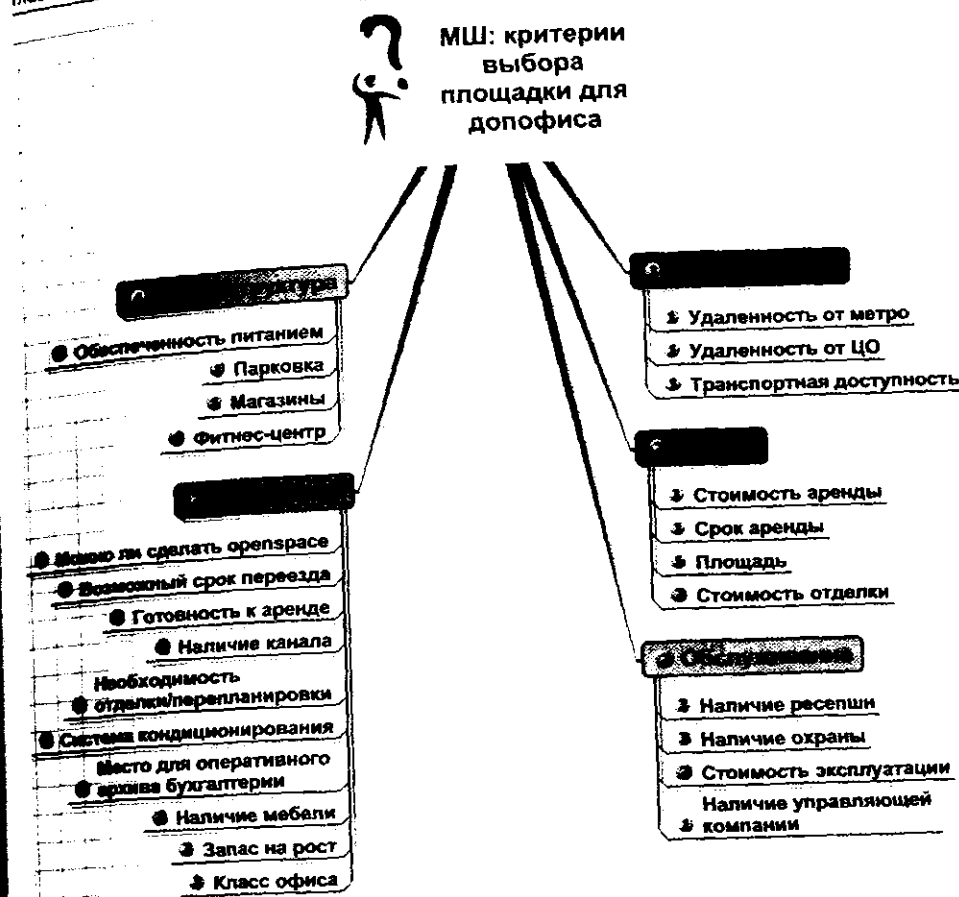


Рис. 2.3. Результаты группировки

критериальной оценки (более подробно см. главу 7). Для этого мы выделили наиболее значимые критерии и поставили веса критериев, перенесли данные из Mind Manager в Excel (рис. 2.4).

Определив критерии и их приоритетность, мы поручили секретарям обзвонить несколько вариантов аренды и выяснить информацию по всем критериям. Данные по пяти возможным офисам были занесены в отдельную обзорную таблицу (рис. 2.5).

Расположение	Удаленность от метро
	Удаленность от Центр.Офиса
Денег	Транспортная доступность
	стоимость аренды
	срок аренды
	площадь
	стоимость отделки
Обслуживание	наличие ресепши
	наличие охраны
	стоимость эксплуатации
	наличие управляющей компании
Помещение	можно ли сделать переоборудование
	Возможный срок переезда
	готовность к аренде
	наличие канала
	необходимость отделки/перепланировки
	система кондиционирования
	место для оперативного архива бухгалтерии
	наличие мебели
	запас на рост
	Класс офиса
Инфраструктура	обеспеченность питанием
	парковка
	Магазины
	Фитнес-центр

Рис. 2.4. Веса критериев для проведения многокритериальной оценки

ВЕС:		ВАРИАНТ 1	ВАРИАНТ 2	ВАРИАНТ 3	ВАРИАНТ 4	ВАРИАНТ 5
Расположение		5 мин. Пешком	5 мин. Пешком	5 мин. транс/20 пешком	5 мин. транс/20 пешком	10 мин. Пешком
Удаленность от Центр.Офиса		15 мин. Транспортном	5-10 мин. Пешком	15-20 мин. Транспортном	5-20 мин. Транспортном	20 мин. Транспортном
Денег	Транспортная доступность	хорошая	хорошая	хорошая	хорошая	хорошая
	стоимость аренды	875	1500	860	850	950
	срок аренды	5 лет	5 лет	5 лет	бессроч	бессроч
	площадь	500	1000	750	700	660
Обслуживание	стоимость отделки	200	?	500	500	0
	наличие ресепши	да	нет	нет	нет	да
	наличие охраны	да	нет	да	да	да
	стоимость эксплуатации	включ.	включ.	120	120	120
Помещение	наличие управляющей компании	нет	да	да	да	да
	можно ли сделать переоборудование	да	да	уже	уже	уже
	Возможный срок переезда	1 мес.	2 мес.	3 мес.	3 мес.	0,5 мес.
	готовность к аренде	1 мес.	1 мес.	0	0	0
	наличие канала	2 мес.	2 мес.	0,5 мес.	0,5 мес.	0,5 мес.
	необходимость отделки/перепланировки	да	да	да	да	нет
	система кондиционирования	да	нет	нет	нет	да
	место для оперативного архива бухгалтерии	возможно	возможно	да	да	да
Инфраструктура	наличие мебели	да	нет	нет	нет	да
	запас на рост	да	да	да	да	да
	Класс офиса	С	А	В	В	В
	обеспеченность питанием	нет	нет	да	да	да
	парковка	нет	нет	да	да	да
	Магазины	да	да	да	да	да
	Фитнес-центр	нет	нет	нет	нет	да

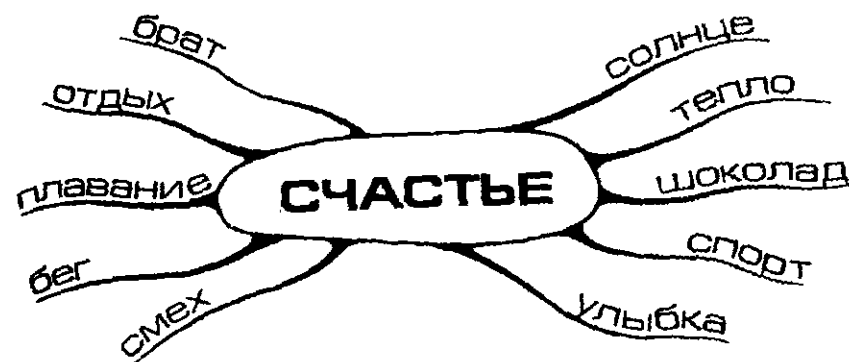
Рис. 2.5. Оцениваемые параметры основных офисных центров

63

Задача 2. Решайте успешно проблемные задачи! 10

ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ АССОЦИАЦИЙ

Это отмечает и Тони Бьюзен, говоря, что ассоциации у каждого человека на одно и то же слово будут с высокой долей вероятности **сильно отличаться**. Это подтверждает эксперимент, который он проводил⁴. Он предложил каждому участнику группы написать в центре листа слово «счастье», а потом радиантно написать к этому слову по 10 возникших ассоциаций. Результатом стали интеллект-карты.



Когда каждый составил такую карту, Тони Бьюзен предложил найти слова, одинаковые для всех участников группы. Как вы думаете, сколько они нашли одинаковых слов? Правильно! Очень мало. Для группы из четырех человек очень редко повторяется хотя бы одно (!) слово.

Приведенный эксперимент доказывает, что мозг каждого человека мыслит индивидуально и рождает индивидуальные ассоциации (хотя в 80% случаев в русскоязычной среде первой ассоциацией на слово «поэт» был ответ «Пушкин»). Этот феномен успешно используется для проведения мозговых штурмов, которые позволяют максимально быстро создать огромное число вариантов решения задач.

Критерий	ВАРИАНТ 1	ВАРИАНТ 2	ВАРИАНТ 3	ВАРИАНТ 4
Удобность от метро	3	15	1	5
Удобность от Центр-Офиса	2	10	3	15
Транспортная доступность	2	10	2	10
Стоимость аренды	3	12,5	1	4,5
Срок аренды	2	9	1	4,5
Планировка	1	4,5	2	9
Стоимость отделки	2	8	1	4
Наличие ресепшн	3	9	1	3
Наличие охраны	3	9	2	6
Стоимость эксплуатации	3	11,4	3	11,4
Наличие управленческой команды	1	3,4	2	6,8
Можно ли сделать переуступку	2	5	3	15,2
Возможный срок переуступки	2	10	1	5
Готовность к аренде	2	5	2	5
Наличие кухни	2	5	1	2,5
Необходимость отделки/перепланировки	2	5	1	2,5
Система кондиционирования	2	5	1	2,5
Место для оперативного хранения бухгалтерии	2	4	2	4
Наличие мебели	3	6	1	2
Запас на рост	1	2	3	6
Класс офиса	2	3	6	2
Обеспеченность парковками	1	1	1	1
Парковка	2	2	1	1
Магазины	2	2	2	2
Фитнес-центр	1	1	1	1

Сумма баллов: 157,8 134,7 147,3 151,8

Приоритет выбора: 2 5 3 1

Рис. 2.6. Результаты оценки соответствия офисов требуемым параметрам

1. Цит по: Бьюзен Т и Б. *Систематическое Менеджмент*. 2002. С. 66-68.

Каждая из рожденных ассоциаций автоматически вызывает новые ассоциации, и так бесконечно (см. рис. 2.8).

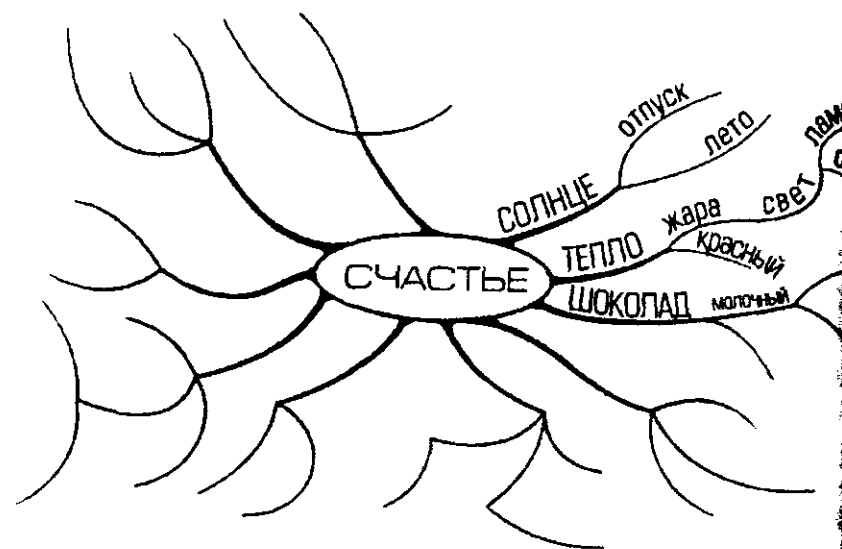


Рис. 2.8. Полученные ассоциации рождают новые, что структурируется в интеллект-карту¹

Именно поэтому и говорит народная мудрость, что одна голова хорошо, а две лучше. Если есть возможность, всегда подключайте можно больше участников. Часто именно правильное проведение мозгового штурма позволяет быстро понять, как решать проблемы или стандартные задачи.

¹ Цит. по: Бьюзен Т. и Б. Супермышление. Минск: Попурри, 2003. — С. 77.



3. Еще примеры решения проблем и нестандартных задач из практики

3.1. Формирование имиджа деловой женщины

Виктория Бехтерева,
генеральный директор, консалтинговая компания «Энергия роста»

В конце каждого тренинга я провожу финальный мозговой штурм, структурируя полученную участниками информацию в виде интеллект-карты на листе А1 флипчарта.

После построения итоговой интеллект-карты я прошу каждого участника взять разноцветные стикеры и проранжировать полученную информацию.

Например, после завершения трех шагов построения групповой интеллект-карты «Имидж деловой женщины» на одноименном тренинге участницы, проанализировав свой существующий и желаемый образ, прикрепили стикеры к тем навыкам, которые означали приоритетность развиваемого навыка для участника (рис. 2.7).

- Красный стикер — начну развивать прямо сейчас.
- Зеленый стикер — начну развивать в ближайшее время.
- Желтый стикер — нужно развивать, но не очень представляю как.

Благодаря такому ранжированию становится ясно, чему нужно уделить больше внимания в ходе самостоятельного освоения полученных на тренинге знаний и навыков. Интеллект-карта помогает участницам тренинга определиться с тем, что конкретно надо сделать, чтобы решить такую нестандартную задачу, как формирование имиджа деловой уверенной женщины.

3.2. Создание договоренностей об эффективной совместной работе в Open Space

На примере одного из тренингов компании «Организация Времени» по корпоративному тайм-менеджменту

На тренингах по корпоративному тайм-менеджменту консультанты компании «Организация Времени» уделяют особое внимание достижению ко-

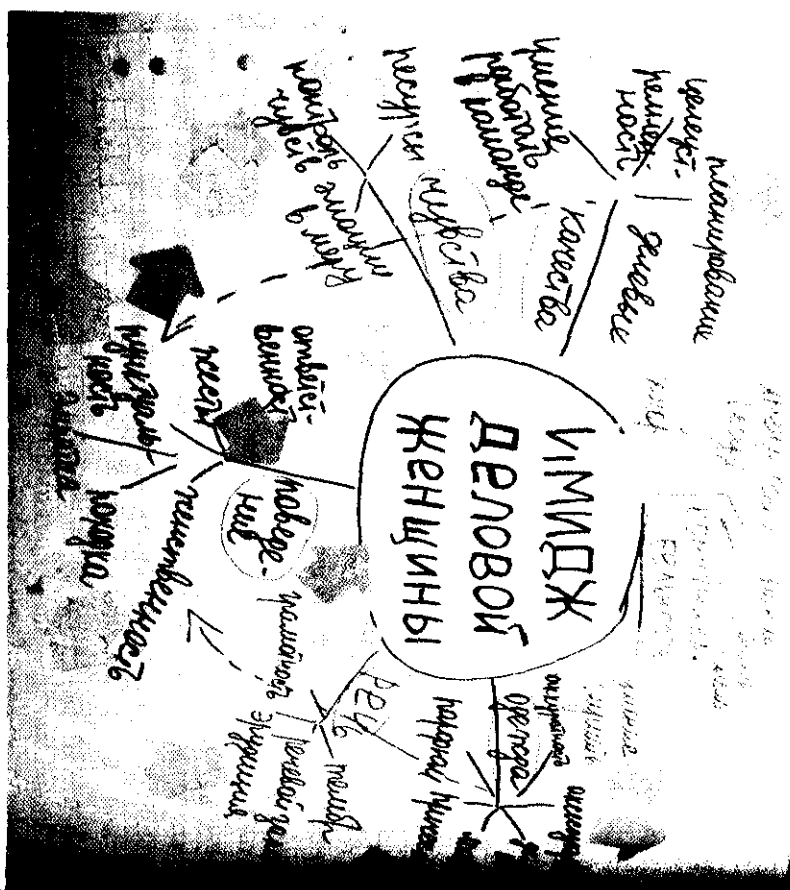


Рис. 2.7. Результаты группового построения интеллект-карты на тему «Деловой женщины»

мандных договоренностей, которые позволяют повысить уровень корпоративной эффективности. Каждый из участников тренинга по-своему особенностям корпоративного планирования рабочего времени, созданию поразительных контекстов, эффективного проведения и фиксации времени и времени и др. Их мнения очень важны для бизнес-консультантов, как на их основе выстраивается индивидуальная система корпоративного стандарта тайм-менеджмента.

Естественно, наиболее эффективным и быстрым способом подбора списка основных идей и сформировать список первых договоренностей

Музыку слушаем в наушниках!	Не вести переговоры по громкой связи без необходимости	Всегда иметь один-два стула для посетителей - для тех, у кого есть Клиенты
Сделать всем удаленный доступ	Мобильные телефоны - на вибровывоз	Спросить всех перед включением кондиционера
Обедать всем вместе!	Убрать папку с моего стола	Соблюдай порядок
Больше семи не собираться!	Громко не разговаривать	Дверью не хлопай
Об уходе предупреждать!	Личные вопросы обсуждать вне комнаты	Негатив - в коридор!
Составить порядок приноса печенья и чая	Чай пить на кухне	Что не записано - то не существует
Не заходи со спины	Общие вопросы решать всем вместе	Животных не приносить
	Чужих не приводить	Не перебивать
	Не разговаривать по телефону стоя	Планировать встречи в Календаре Outlook
	Не воровать стулья	Не есть на рабочем месте
	Взял вещь - положи на место	Не ломай дверь в туалет:-)
	Договориться, как использовать радио, телевизор	Закрывать гардероб
	Не сплетничать	
	Матом не ругаться	
	Семейную жизнь не обсуждать	
	Не курить	
	Свои нужды справлять за дверью	
	Не собираться в комнатах без окон	
	Громкость звонка отрегулировать!	
	Не стой над душой	
	Все встречи в переговорных	

Рис. 2.8. Результаты проведения мозгового штурма для формирования договоренностей совместной работы сотрудников, работающих в одном кабинете

которые позволяют повысить уровень корпоративного тайм-менеджмента является техника мозгового штурма.

Ниже приведен результат 5-минутного штурма, проведенного на одном из корпоративных тренингов. Его цель — формирование списка договоренностей для сотрудников, работающих в одном кабинете. Как показала практика, эта тема, как правило, в компаниях не обсуждается, и эффективность совместной работы из-за этого сильно падает. Участники высказали давно наболевшие мысли, обсудили их с коллегами и достигли договоренности, что позволит сделать совместную работу более комфортной, управляемой и эффективной.

После генерирования идей происходит их обработка, выбираются самые важные договоренности. После голосования идея попадает в список договоренностей, который распечатывается на отдельном листе и вешается в кабинетах, со временем повышая эффективность совместной работы. Подобный список мы сформировали для многих клиентов, и в каждой компании подобные договоренности становились первым шагом к созданию системы управляемого корпоративного тайм-менеджмента.

Комментарий консультанта

Как часто у вас в компании обсуждаются темы повышения эффективности совместной работы? Запланируйте и проведите мозговой штурм, результатом которого будет формирование таких договоренностей!

3.3. Создание структуры нового регламента

Алексей Башин
руководитель проектов, Ян

Еще один из примеров наших мозговых штурмов на предмет давней нестандартной задачи, такого «слона» — выработка регламента нашей группы. Этот документ очень помог нам. Мы поделили регламенты на один «общий» и отдельно — для каждого подразделения (тестирование, документирование, юзабилити и т.д.). Проведение мозгового штурма стало первым шагом к началу разработки необходимых регламентов сотрудников, причем у каждого было четкое понимание, что именно нужно отразить, что и позволило нам максимально быстро достичь результата.

Через 15 минут генерирования идей и их структурирования мы получили интеллектуальную карту (см. рис. 2.9), на основе которой каждый участник группы аналитики приступил к написанию своего куска регламента (как создавать текст в Mind Manager, см. главу 4).

Глава 2. Решайте успешно проблемы — нестандартные задачи

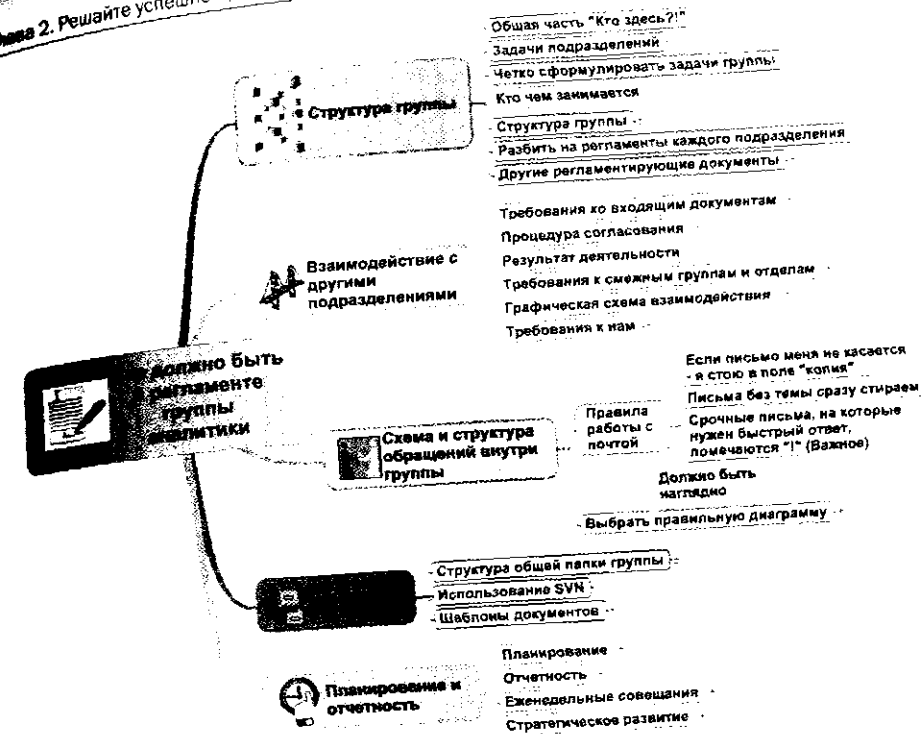


Рис. 2.9. Интеллектуальная карта создания нового регламента работы группы

Комментарий консультанта

А как вы создаете документы для общего пользования? Документ для других будет плохо работать, если в его разработке участвовал только один человек. Запланируйте коллективный мозговой штурм!

3.4. Оценка навыков бизнес-тренера

Юрий Линецкий,
заместитель директора департамента внутреннего обучения и развития, ErgoLife

«Для того чтобы обучить, а потом оценить работу бизнес-тренера, необходимо четко знать критерии, на которые важно обратить внимание. Мы провели мозговой штурм, в результате которого смогли построить обзорную картину основных тренерских навыков, на которые необходимо обращать внимание при подготовке и аттестации бизнес-тренеров» (рис. 2.10).

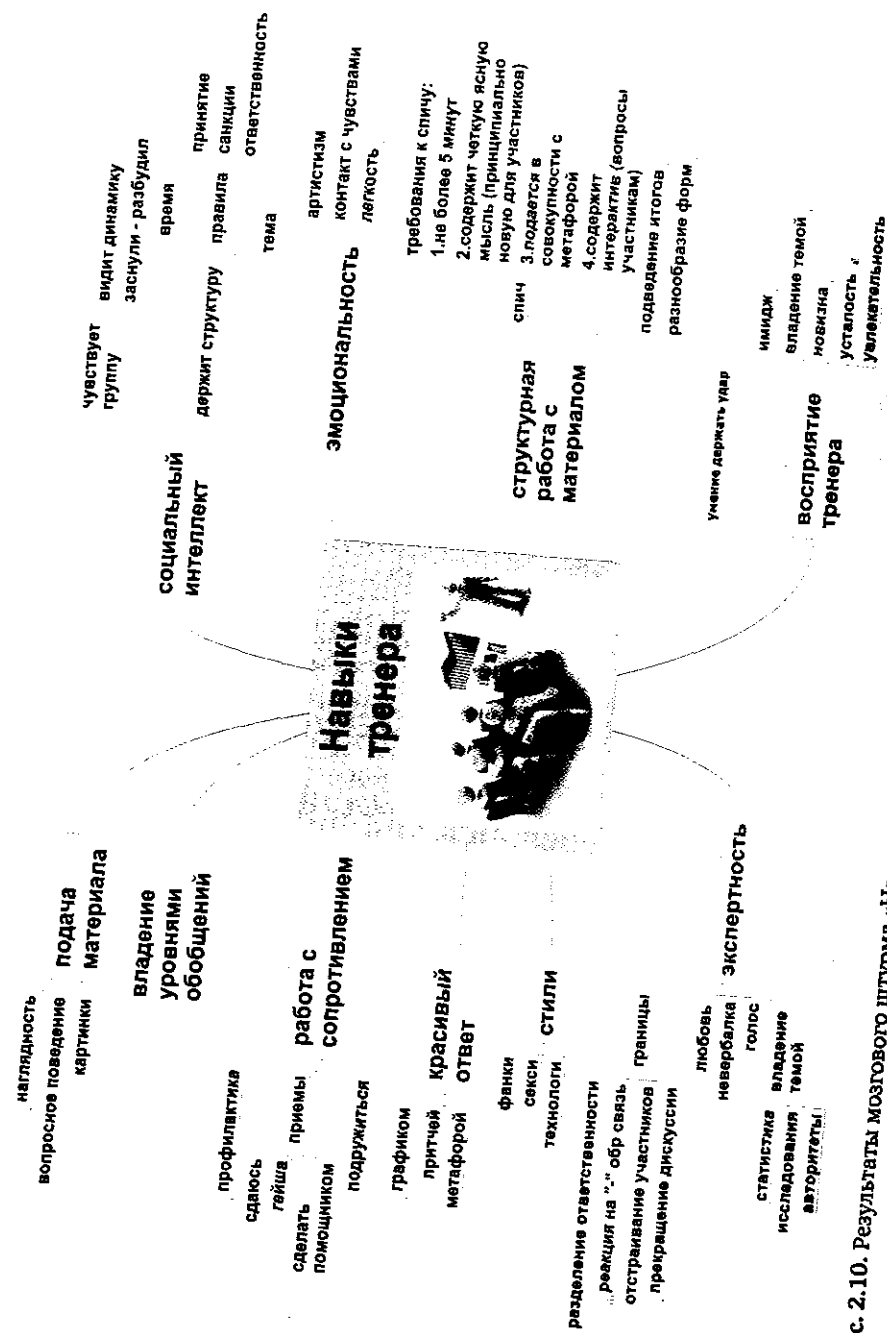


Рис. 2.10. Результаты мозгового штурма «Навыки тренера»

...решают успешно проблемы и нестандартные задачи

«С помощью этой карты мы составили бланк оценки развития тренерских навыков, на основе которой наши тренеры проводят самоанализ и дают обратную связь друг другу при проведении супервизии. На основе этой карты мы также составляем планы индивидуального развития бизнес-тренеров с приоритетами тренерских навыков и выстраиваем их собственную работу на совершенствованию своих навыков».

Определение причин плохого тайм-менеджмента

На примере одного из тренингов по корпоративному тайм-менеджменту

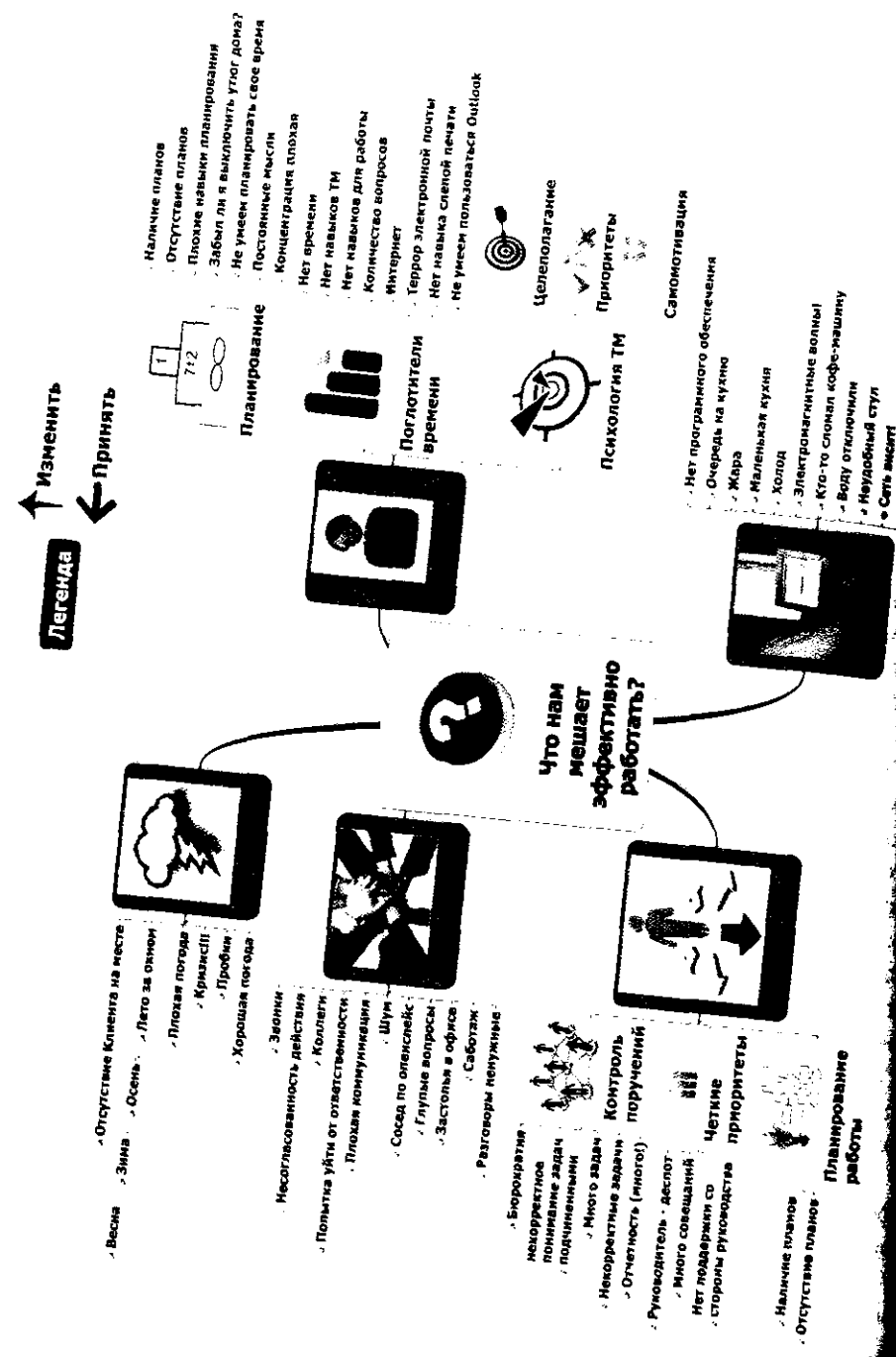
...по тайм-менеджменту считаются наиболее психологически сложными. Ведь успешность человека напрямую связана с тем, насколько эффективно он умеет руководить своим временем. Для того чтобы в самом начале тренинга очертить круг проблем, существующих в компании клиента, и структурировать задачи, бизнес-тренеры «Организации времени» проводят мозговой штурм на тему «Что нам мешает эффективно работать?». В результате 5-минутного штурма и 5-минутного структурирования появляются мозговые карты (рис. 2.11).

После структурирования полученной информации мы проводим ее анализ. Мы задаем вопрос участникам тренинга: «На какие из этих причин вы можете влиять и изменять их?» После чего мы ставим знак ↑ напротив тех причин, которые можно изменить, и знак ← напротив тех причин, которые изменить сложно или нельзя. В результате большинство причин оказывается изменяемыми, а у участников тренинга возникает интересный вопрос: «А каким образом?» В результате уже в самом начале тренинга все участники предельно замотивированы на восприятие материала и принимают основные цели и задачи обучения.

Корпоративный тайм-менеджмент зависит не только от личных навыков тайм-менеджмента, но и от эффективности взаимодействия сотрудников с коллегами, а также менеджмента.

Основной упор на тренинге будет сделан сначала на повышение личной эффективности (больше всего сгенерированных вариантов) — навыки планирования, расстановки приоритетов, самомотивирования, целеполагания и др.

Будут также рассмотрены способы повышения эффективности менеджмента (контроль поручений на Outlook, Lotus Notes) и командного взаимодействия.



Наши консультанты провели множество мозговых штурмов для определения того, что мешает эффективности работы. И ни в одной из компаний не было получено одинаковой и даже близко похожей с другими карты. У всех своя специфика, свои проблемы и взаимоотношения с тайм-менеджментом. Проведение мозгового штурма позволяет нам теперь подстраивать тренинги под индивидуальные потребности клиента, уделяя особое внимание повышению компетентности в наиболее «провисающих» местах».

Комментарий консультанта

Вы можете заказать бесплатную диагностическую сессию определения вашего уровня корпоративного тайм-менеджмента в компании, прислав на адрес info@ov1.ru письмо с запросом и контактной информацией (Ф.И.О., должность, название и адрес компании, телефоны с кодом города — указать обязательно). В поле «Тема» (Subject) письма обязательно напишите: «***Тайм-менеджмент: запрос на корпоративную диагностику».

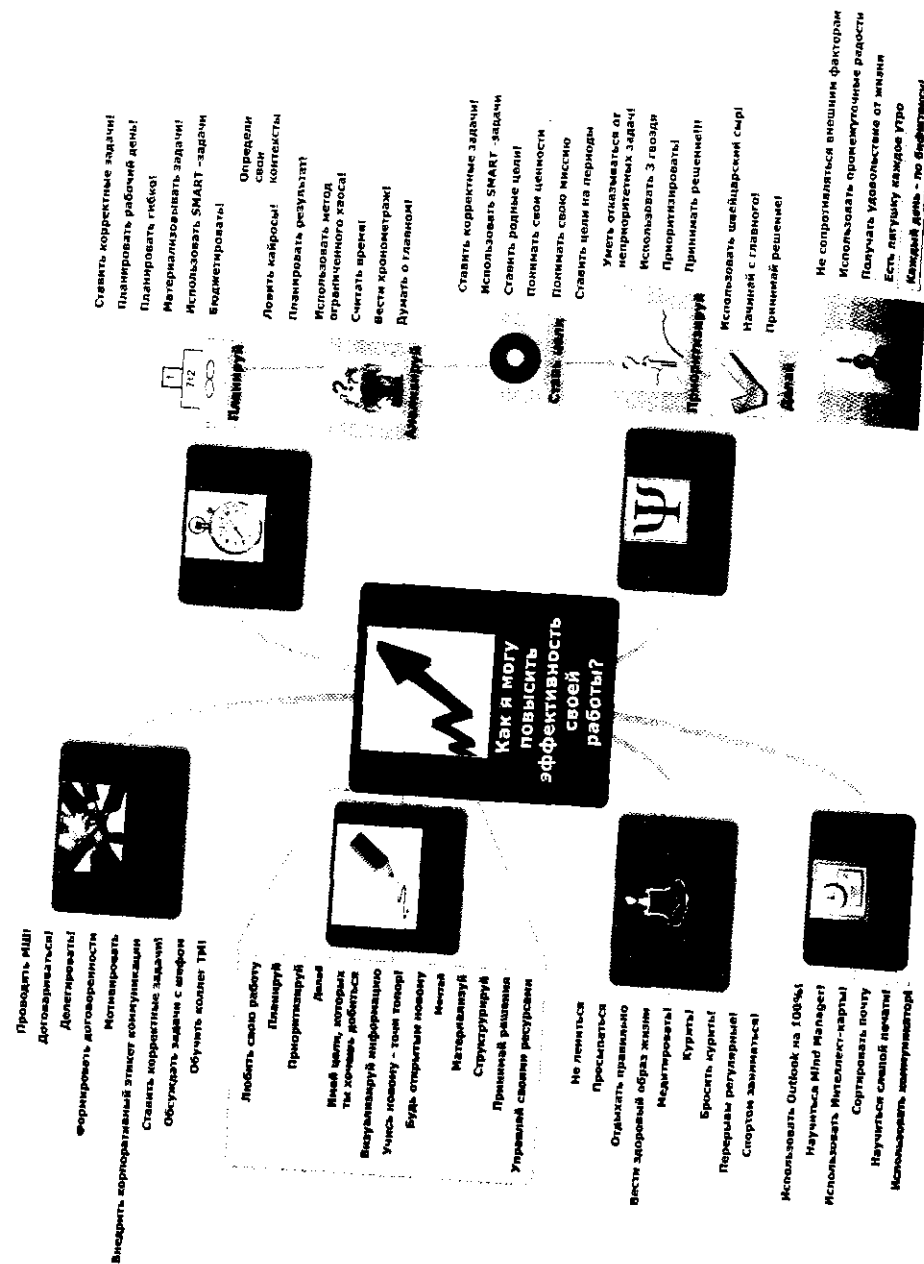
3.6. Повышение эффективности работы

На примере одного из тренингов по корпоративному тайм-менеджменту

Наши тренинги проходят очень динамично, с отработкой всех технологий на практических кейсах, различных индивидуальных и групповых упражнениях. Раньше мы получали от некоторых участников комментарии в конце тренинга о том, что им нужно время для осмысления полученной информации. Теперь в конце тренинга по корпоративному тайм-менеджменту мы помогаем участникам структурировать изученный материал. Для решения этой нестандартной задачи опять же очень подходит мозговой штурм, чтобы собрать со всех участников наиболее актуальные для них технологии. В итоге складывается понятная общая картина (рис. 2.12).

Здесь хорошо видны основные изученные и понятные участникам тренинга технологии. Видя такую картину, они отмечают, что знания «структурировались в их голове», «теперь ясно, что конкретно надо делать».

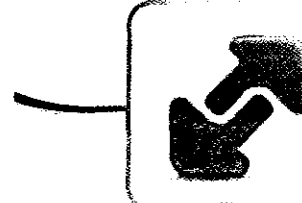
После тренинга каждый участник получает распечатку такой интеллектуальной карты, вешает ее рядом с рабочим местом, что всегда может ему напомнить: «Время — в твоих руках!»



Комментарий консультанта

Как часто вы думаете о повышении эффективности своей работы? А как часто вы что-то делаете для того, чтобы повысить свою эффективность?

Вы можете получить упомянутую карту Mind Manager «Как я могу повысить эффективность своей работы» и бесплатную статью Глеба Архангельского, ведущего российского эксперта по тайм-менеджменту, о методологии внедрения корпоративного тайм-менеджмента в вашей компании! Для этого пришлите на адрес info@ov1.ru письмо с запросом и вашей контактной информацией (Ф.И.О., должность, название и адрес компании, телефоны с кодом города — указать обязательно). В поле «Тема» (Subject) письма обязательно напишите: «***Майнд-менеджмент: Глебу Архангельскому — запрос на статью «Корпоративный тайм-менеджмент»».



4. Преимущества и ограничения построения интеллект-карт вручную и на компьютере

Современный бизнес становится все более и более мобильным, сотрудники многих компаний удалены друг от друга на тысячи километров. Для эффективной совместной работы скорость обмена качественной информацией является критическим параметром, поэтому с появлением компьютерных программ интеллект-карты стали находить все большее и большее применение в бизнес-среде. Автор этой книги большинство своих карт создает с помощью маленького ноутбука с установленным на нем Mind Manager, их можно быстро отправлять коллегам и клиентам, в том числе в виде полученных после экспорта из Mind Manager документов Word, Excel, PowerPoint и др.

В чем преимущества и недостатки построения интеллект-карт вручную и с помощью компьютера? Приведем ответ на этот вопрос в виде таблицы на следующей странице.

Главное преимущество «ручных» интеллект-карт — максимальная творческая составляющая. Хотите что-то запомнить — нарисуйте это. Но если вы хотите создать корпоративную презентацию в PowerPoint и обсудить ее с коллегами из других филиалов, лучше создавать интеллект-карты на компьютере.

	Построение с помощью Mind Manager	Построение вручную
-	Меньше работает моторика, т.е. кора головного мозга, отвечающая за движение. Не всегда можно быстро найти или нарисовать нужный ассоциативный рисунок. Меньше творческой составляющей	Эффективно только при индивидуальном использовании. Не всегда легко понять по карте, что имел в виду автор. Ограничена в размерах. Сложно передать суть на расстоянии. Можно испортить. Легко потерять
+	Лучшие возможности для корпоративного использования, проще понять коллегам с помощью единого шаблона. Легко обрабатывать любую электронную информацию за счет синхронизации со всеми приложениями Microsoft Office. Легко строить карты вместе и одновременно с коллегами, в том числе можно строить удаленно. Просто организовать доступ, отправлять по электронной почте. Карта безгранична в размерах и объеме	Работает моторика, очень запоминается нарисованная информация, «прямая связь с мозгом». Максимально подключается творчество. Виден ход мыслей по стертостям. Сильнее развивается творческая составляющая

тере, а потом экспортировать ее в PowerPoint. Это также позволит бы обмениваться новыми вариантами и даже строить удаленно одну карту вместе одновременно.

Электронные интеллект-карты находят самое обширное применение из-за резкого перехода в большинстве компаний с бумажного документа на электронный — более 95% необходимой для работы информации офисному сотруднику поступает теперь в электронном виде. Бы бы крайне неэффективно управлять этой информацией и структурировать ее с помощью ручки и бумаги.

Существует множество программ, позволяющих строить электронные интеллект-карты. Мы выбрали Mind Manager, потому что эта программа обладает самым простым управлением и в то же время позволяет легко структурировать почти любую электронную информацию благодаря отличной синхронизации со всеми файловыми системами и приложениями Microsoft Word, Outlook, Excel, PowerPoint, Visio, Project, Lotus Notes, HTML, PDF, базами данных Oracle и др.



5. Майнд-менеджмент. Урок 2. Основы управления Mind Manager

При выполнении упражнений в Mind Manager вам может понадобиться рабочая версия программы. Вы можете получить у нас официальную последнюю рабочую триальную версию программы Mind Manager в составе электронного комплекта к книге.

5.1. История Mind Manager

Миссия компании MindJet, производящей программу Mind Manager, звучит как Bring Information In Life, что в переводе значит «Оживить информацию». Как видите, информация, представленная в Mind Manager, выглядит действительно живее, чем обычные буквы и цифры.

А программы Mind Manager и вовсе могло не быть. Когда ученик Тони Бьюзена, Майк Джеттер, создавал ее, его больше волновало тело, чем разум. Молодой немецкий программист Джеттер страдал от лейкемии и готовился к второй операции по пересадке костного мозга. Разработка программного обеспечения помогала ему придать смысл тому времени, которое он проводил в изолированном больничном боксе.

Его иммунная система была ослаблена болезнью и лечением, поэтому все предметы в палате были стерильными, в том числе стол и компьютер. «Я знал, что, возможно, не успею дописать эту программу, — вспоминает Джеттер, — но мне хотелось оставить память о себе».

Прошло уже 15 лет, но и создатель, и его детище живут и здравствуют. Более 5 миллионов человек во всем мире пользуются Mind Manager. на дан-

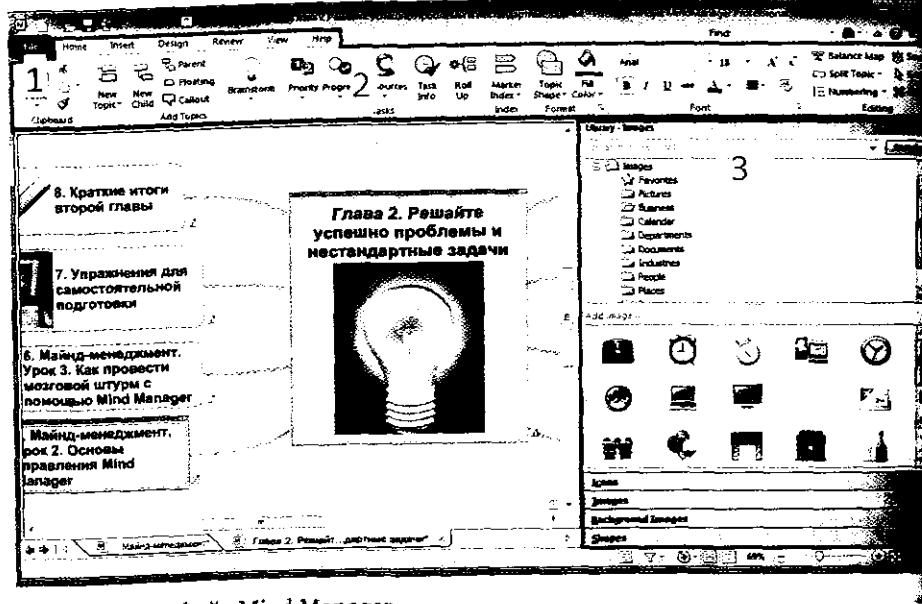
ный момент это самая распространенная программа по созданию электронных интеллект-карт.

5.2. Знакомство с интерфейсом Mind Manager

Последняя (на сегодняшний день 2012) версия Mind Manager отличается от предыдущей лишь дополнительными возможностями командной работы (о которых можно узнать на тренингах «Организации времени»). В данном разделе приведены скриншоты из английской версии, но сейчас мы работаем над созданием русской версии. Все, что вы узнаете из этой книги, можно так реализовать и на версиях 7.0, 8.0, 9.0, а также с некоторой долей условности на шестой и X5 Pro версиях.

Mind Manager обладает очень простым, интуитивно понятным интерфейсом. Для эффективного управления достаточно освоить три основные выпадающие панели (рис. 2.13).

1. Первая панель (помечена цифрой 1 на рис. 2.13) появляется при нажатии на кнопку File в левом верхнем углу экрана. Основное назначение этой панели: сохранение, печать карты, доступ к параметрам настройки Mind Manager, а также очень важная функция — импорт экспорт



карты в такие распространенные форматы, как Microsoft Word, Outlook, Power Point, Project, Excel, Visio и др. Функции экспорта и импорта позволяют получать готовые интеллектуальные продукты из созданных вами карт Mind Manager. В соответствующих главах, связанных с написанием текстов, созданием презентаций и управлением проектами, эти функции будут рассмотрены более подробно.

2. Вторая панель сверху (помечена цифрой 2 на рис. 2.13) — контекстная панель основных функций Mind Manager. Здесь содержатся основные функции изменения и редактирования вида интеллект-карты. Эти панели также будут подробно рассматриваться при подробном изучении решения конкретных прикладных задач.
3. Третья панель справа (помечена цифрой 3 на рис. 2.13) — контекстная панель дополнительных графических функций Mind Manager. С ее помощью вы сможете добавлять в интеллект-карту рисунки, шаблоны, фильтры, осуществлять поиск необходимой информации.

Стоит отметить, что многие команды управления Mind Manager повторяются на нескольких панелях, что существенно повышает удобство пользования программой.

5.3. Основы управления Mind Manager

На рис. 2.14 приведена краткая интеллект-карта, посвященная тому, как быстро научиться управлять Mind Manager.

Комментарий консультанта

Вы можете получить эту интеллект-карту в составе электронного комплекта к книге.

1. Mind Manager всегда начинает строительство новой карты с единственного топика — центра будущей интеллект-карты. Это должен быть самый яркий, привлекающий внимание топик.
2. Строительство начинается по часовой стрелке. Помните, что для эффективного восприятия информации с карты количество топиков и подтопиков не должно превышать 7 ± 2 (лучше 5–7).
3. Для добавления параллельного топика нажмите «быструю» клавишу ENTER или воспользуйтесь специальной панелью на контекстном меню сверху.

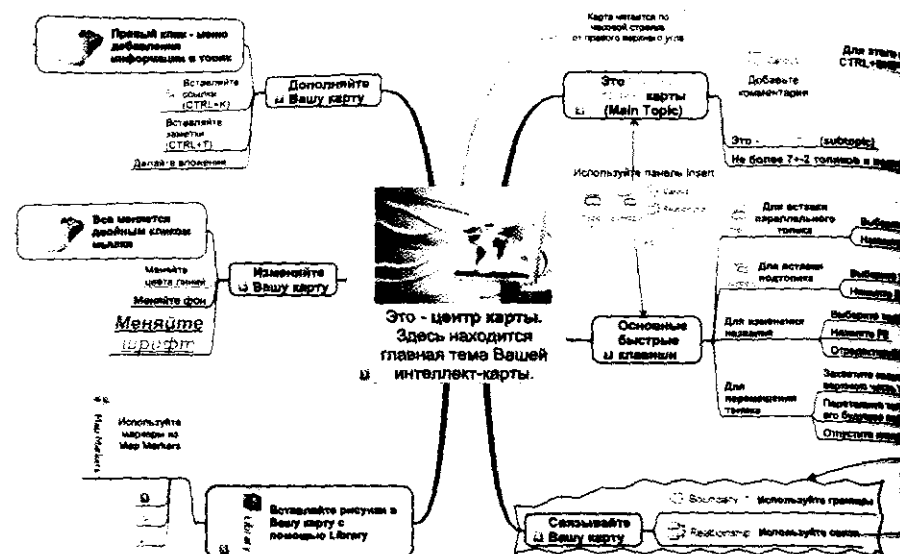


Рис. 2.14. Как быстро управлять Mind Manager

Для добавления топика следующего уровня используйте «быструю» клавишу INSERT.

Для внесения изменений в название топиков достаточно выделить мышкой текст или нажать F2.

- Используйте связи и границы для лучшей наглядности в интеллект-карты (меню Home-Add Topics) (см. рис. 2.15).
- Из контекстного меню справа вставляйте в вашу карту рисунки и заметки. Для этого нужно выделить нужный топик и кликнуть на панели справа на необходимый рисунок.
- Вы можете внести любые визуальные изменения в топик, комментарий, границу или связь карты, если правым кликом мышки на любом объекте вызовете соответствующее меню изменения формата объекта Format. Например, щелкнув правым кликом на элементе карты, вызовете меню Format Topic, с помощью которого можете изменить цвет, фон и форму топика (рис. 2.16), местоположение текста и рисунок внутри топика (рис. 2.17), тип и структуру линий (рис. 2.18).
- Вы можете вносить в интеллект-карту огромное количество различной информации. Например, чтобы добавить к топикам ссылки

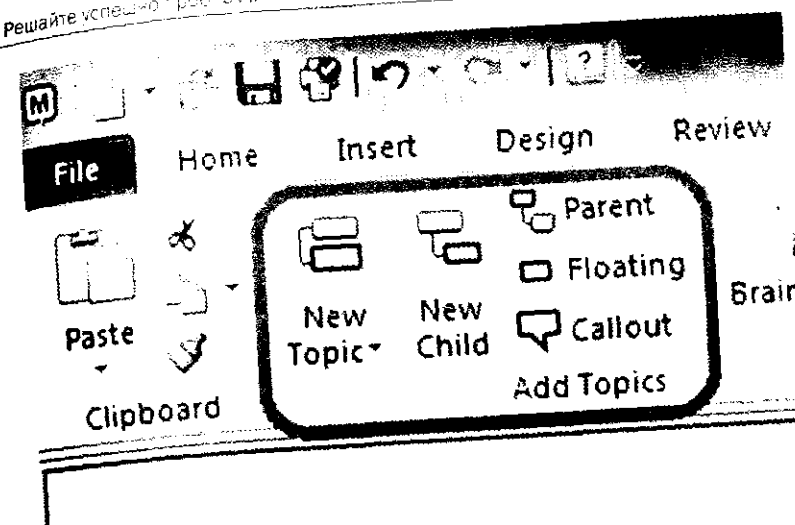


Рис. 2.15. Меню Insert

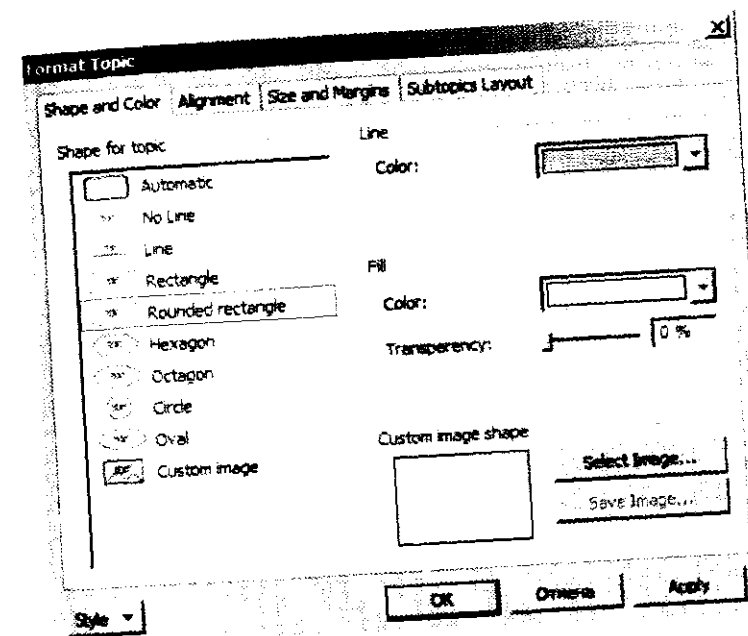


Рис. 2.16. Изменение формы, цвета и фона основного и подчиненных топиков

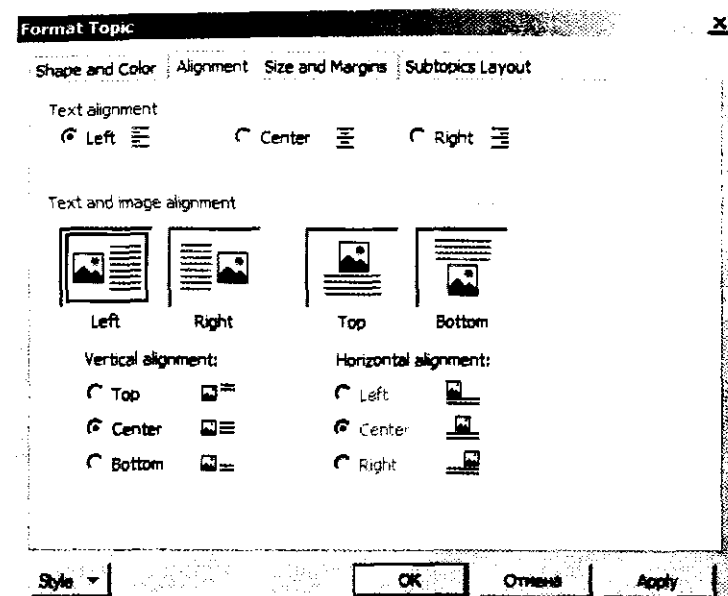


Рис. 2.17. Изменение местоположения рисунка и текста внутри топика

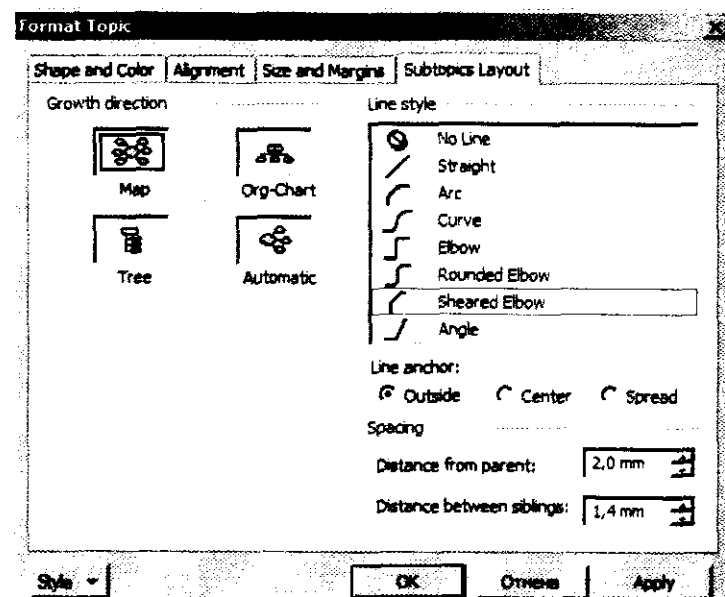


Рис. 2.18. Изменение типа линий и их расположения

на файл или интернет-страницу, достаточно кликнуть правой клавишей мышки и вызвать выпадающее меню (рис. 2.19). Например, с помощью этого выпадающего списка вы можете добавить ссылку на файл или интернет-страницу, добавить вложение, вставить картинку, написать заметки и др. Чтобы быстро управлять Mind Manager, важно освоить основные горячие клавиши, которые помогают ускорить работу с программой. Эти клавиши приведены на рис. 2.20 и 2.21.

Чтобы закрепить полученные на уроке 2 знания, выполните упражнение 2 из электронного комплекта к книге.

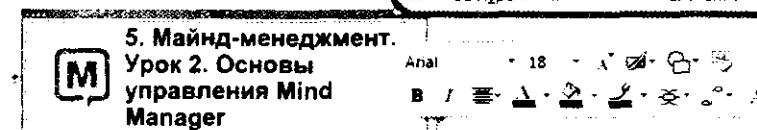
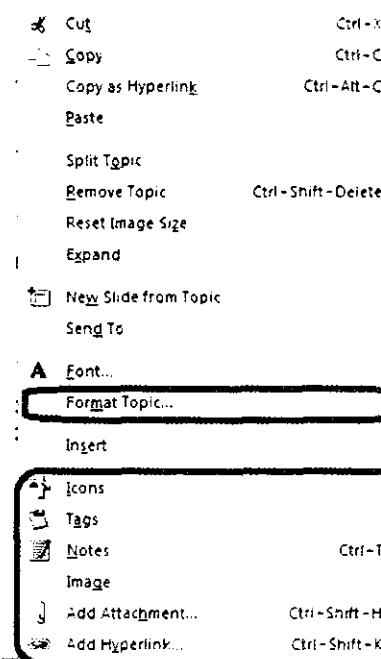


Рис. 2.19. Нажав на топике правой клавишей мышки, вы можете вызвать контекстное меню, с помощью которого можно добавить к топикам информацию

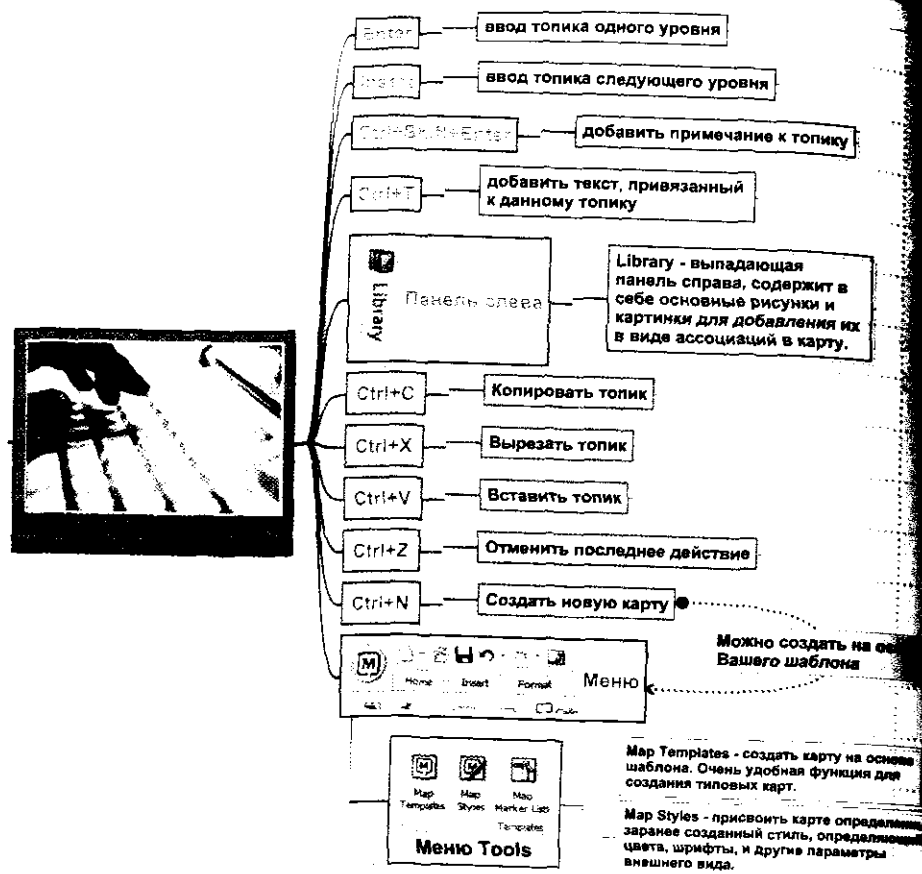


Рис. 2.20. «Горячие» клавиши для ускорения ввода информации

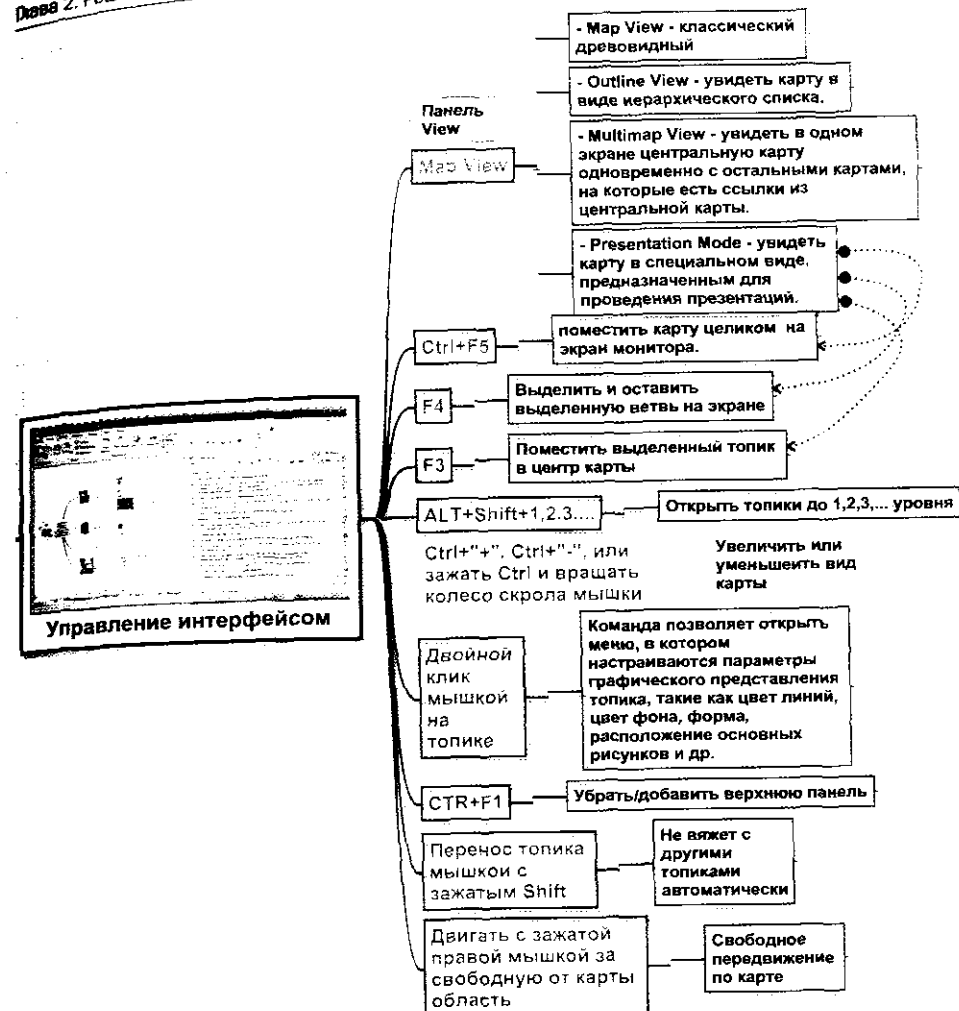


Рис. 2.21. Основные «горячие» клавиши для управления интерфейсом



6. Майнд-менеджмент.

Урок 3. Как провести мозговой штурм с помощью Mind Manager

6.1. Создайте новую карту и в центральный топик впишите название темы для мозгового штурма

Например, «Работы, которые необходимо выполнить для успешного езды офиса» (рис. 2.22). Выберите из панели Library справа подходящий по смыслу рисунок.

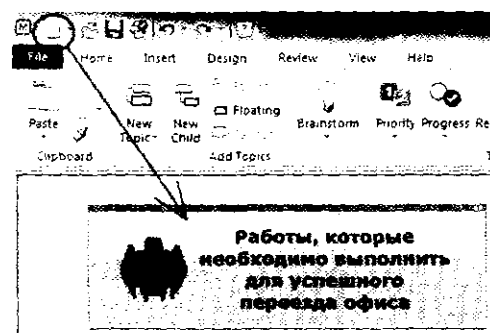


Рис. 2.22. Введение названия в центральный топик

6.2. Запустите режим мозгового штурма в Mind Manager

Для этого зайдите в меню BrainStorm контекстного меню справа (рис. 2.23)

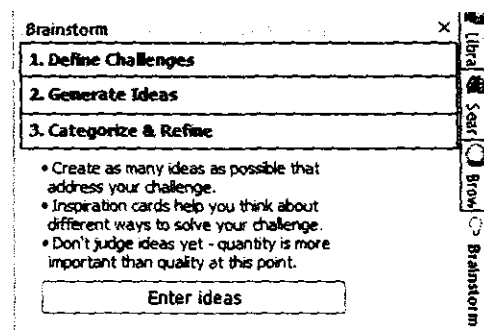


Рис. 2.23. Запуск режима мозгового штурма в Mind Manager

С помощью меню Define Challenges вы можете сформулировать проблему, а с помощью меню Generate Ideas (рис. 2.24) вы можете ввести в карту новые идеи.

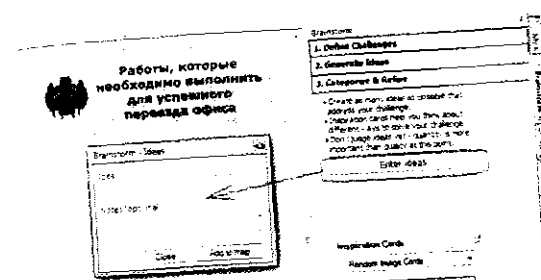


Рис. 2.24. Панель для проведения мозгового штурма

6.3. Введите ограничение по времени

Нажмите в панели View кнопку Timer и установите нужное время.

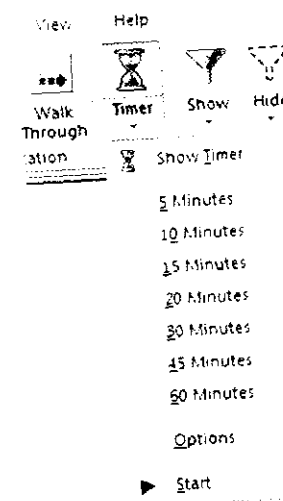


Рис. 2.25. Введение ограничения по времени

Внизу появится окно таймера. Если вам необходимо задать более точное время, не кратное 5, вы можете его установить с помощью кнопок переключения на таймере вверх-вниз:

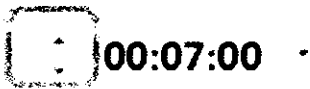


Рис. 2.26. Задание более точного временного отрезка

6.4. Осуществите процесс генерации идей

Включите обратный отсчет таймера. Для записи идей вводите сгенерированные идеи как отдельные топики Float Topic (рис. 2.27), переключая с помощью кнопки Enter.

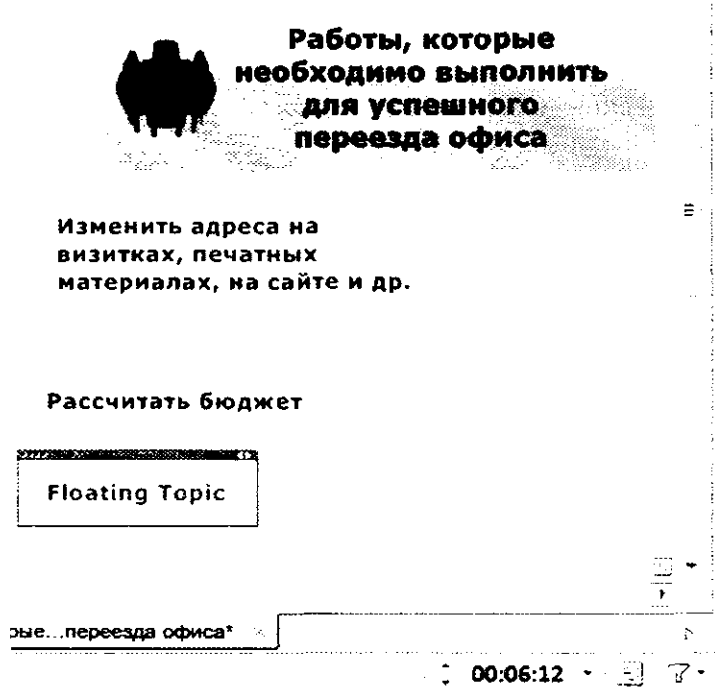


Рис. 2.27. Введение идей

Все идеи будут отображаться на экране, что позволит участникам мозгового штурма их постоянно видеть и использовать для ассоциативного извлечения новых мыслей.

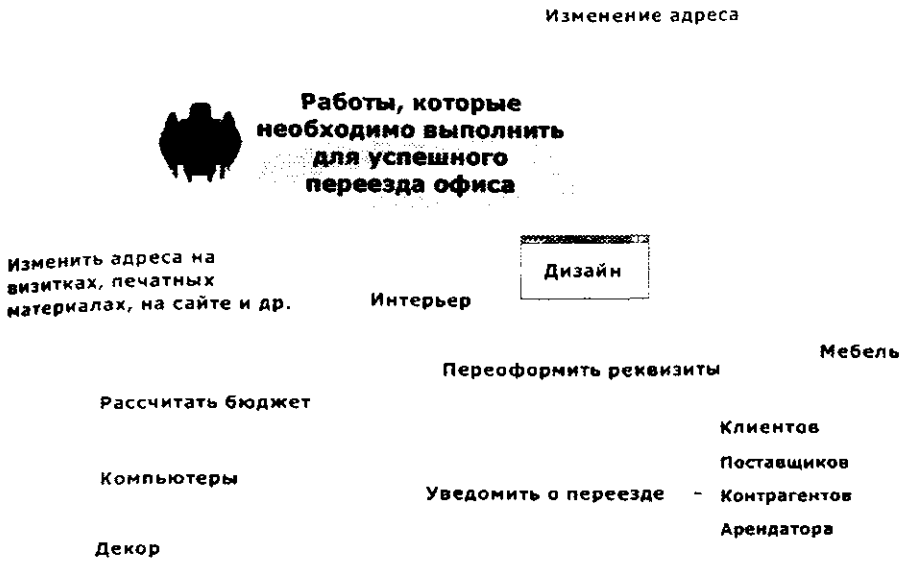


Рис. 2.28. Структурирование идей

6.5. После генерации идей проведите их анализ и структурирование

Соберите полученные идеи на один экран и внимательно просмотрите их. Начинайте с группировки самых крупных блоков, вводя названия групп сразу после головного топика. Для ввода названия следующей группы нажмите Enter, появится окно для названия следующей группы (рис. 2.28).

Выберите все идеи, которые относятся к одной группе, левым кликом мышки с зажатой кнопкой CTRL и перетащите их в эту группу (рис. 2.29).

Работы, которые необходимо выполнить для успешного переезда офиса

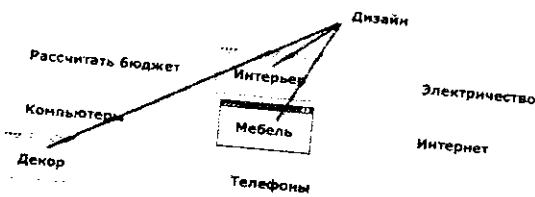


Рис. 2.29. Структурирование хаоса

При необходимости добавьте новые группы и структурируйте о

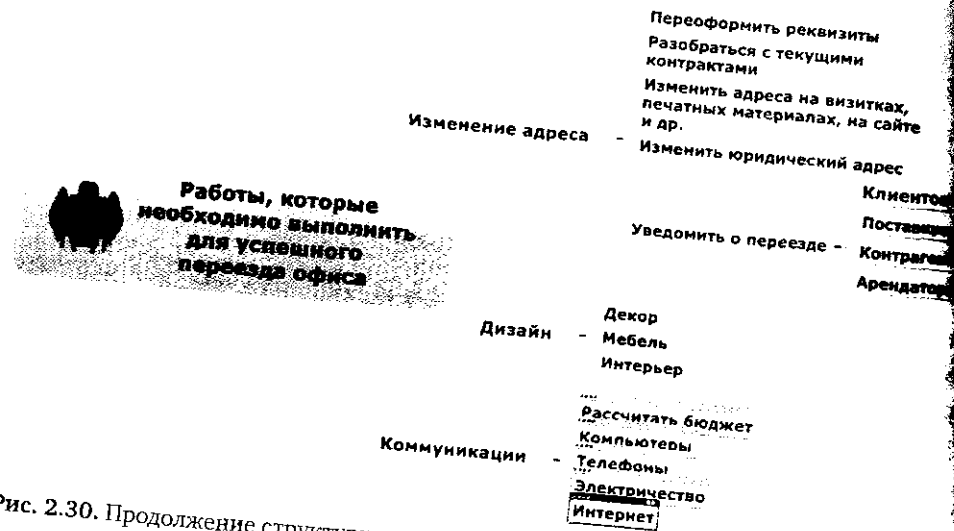


Рис. 2.30. Продолжение структурирования хаоса

6.6. Заключительный этап

После анализа и структурирования идей по основной теме мозгового штурма проведите последующие мозговые штурмы по вспомогательным темам, требующим уточнения.

Работы, которые необходимо выполнить для успешного переезда офиса

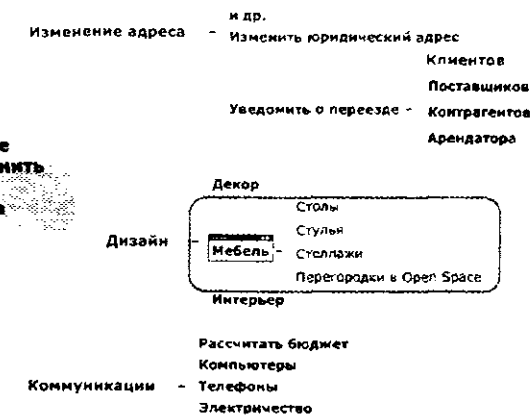


Рис. 2.31. Уточняющий мозговой штурм

Определите следующие шаги для реализации полученной интеллектуальной карты, кто и что должен сделать. Экспортируйте решения мозгового штурма в систему контроля исполнения поручений Outlook (более подробно см. главу 7). Приступайте к выполнению (см. рис. 2.32).

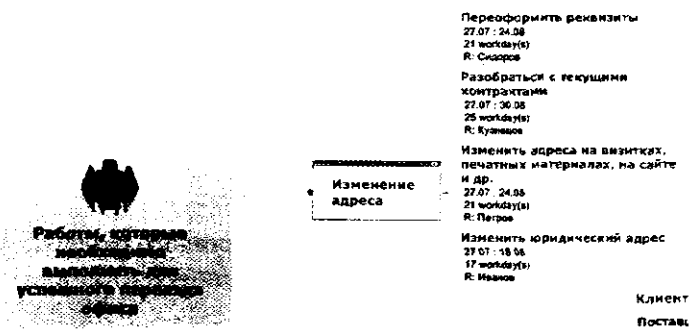


Рис. 2.32. Определение следующих шагов

Для того чтобы закрепить полученные знания в уроке 3, выполните третье упражнение из электронного комплекта к книге.



7. Упражнения для самостоятельной подготовки

Для закрепления изученного материала выберите одну из приведенных тем для разминки и проведения индивидуального или коллективного мозгового штурма либо придумайте свои темы, более актуальные для вас. Проведите мозговой штурм в соответствии с правилами и основными этапами.

7.1. Семь тем для эффективной разминки

Придумать минимум 30 способов использования:

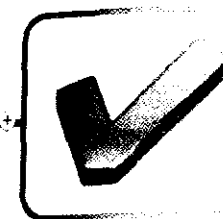
- канцелярской скрепки;
- кирпича;
- презерватива;
- пустой пластиковой бутылки;
- листа бумаги А4;
- пустого горшка для цветов;
- скотча.

7.2. Семь тем для индивидуального мозгового штурма

- Чего я хочу добиться в следующем году?
- Чего я хочу от своей жизни?
- Как я могу повысить свою эффективность?
- Каким образом я могу воспитать счастливого ребенка?
- Как найти жизненные ресурсы для энергичной включенной работы?
- Каким важным сторонам моей жизни необходимо уделить внимание?
- Как организовать и успешно провести мероприятие (свадьба, день рождения, Новый год, годовщина и др.)?

7.3. Семь тем для коллективного мозгового штурма

- Договоренности эффективной работы сотрудников, работающих в одном кабинете или OpenSpace.
- Что нам мешает эффективно работать?
- Как мы можем улучшить эффективность нашей совместной работы?
- Как повысить лояльность клиента к нашей компании?
- Способы увеличения продаж (минимум N способов).
- Как снизить затраты компании?
- Что делать с причинами спада продаж, ростом числа жалоб от клиентов и др.?



8. Краткие итоги

1. Для эффективного проведения соблюдайте основные правила и этапы мозгового штурма.

- Проводите разминку.
- Озвучивайте четкую цель.
- Ограничивайте по времени процесс генерирования идей.
- Выберите ведущего, ответственного за запись идей и слежение за временем.
- Откажитесь от критики.
- По окончании мозгового штурма тщательно проанализируйте результаты.

2. Фиксируйте информацию во время мозгового штурма в Mind Manager. Это позволит вам:

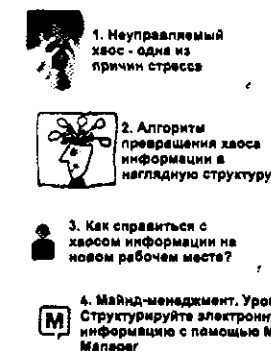
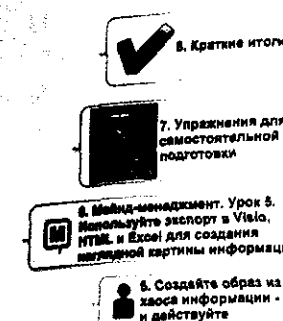
- с помощью экспорта в приложения Microsoft Office получить готовый документ;
- сохранить результаты в едином архиве;
- ознакомить с итогами отсутствующих участников.

3. Структурируйте результаты мозгового штурма с помощью карт для определения возможных идей и вариантов действия в неопределенных ситуациях:

- разработка структуры регламентирующей документации;
- выбор между несколькими вариантами;
- определение критериев оценки для последующего анализа;
- разработка и декомпозиция списка задач;
- анализ текущей ситуации и определения следующих шагов;
- достижение целей;
- семейное и личное принятие решений;
- другие проблемы и нестандартные задачи.

Глава 3

ПРЕВРАТИТЕ ХАОС ИНФОРМАЦИИ В НАГЛЯДНУЮ СТРУКТУРУ И ДЕЙСТВУЙТЕ



В этой главе вы:

- познакомитесь с практичными и быстрыми способами структурирования хаоса информации;
- увидите на примерах из практики, как можно быстро структурировать хаос так, чтобы тратить минимум времени на поиск и анализ;
- научитесь применять Mind Manager для структурирования хаоса электронной информации.

Как происходит восприятие информации? Для ответа на этот вопрос достаточно понять, какие движения делают наши глаза, которые психофизиологически являются частью нашего мозга. Посмотрите на рис 3.1, на котором показаны движения нашего глаза, которые происходят при восприятии бюста Нефертити в течение нескольких десятых долей секунды.

Из этого примера ясно, что наш мозг проделывает огромную работу. Нам кажется, что мы воспринимаем образ очень быстро, почти мгновенно, хотя на самом деле наш мозг просто очень быстро собирает информацию

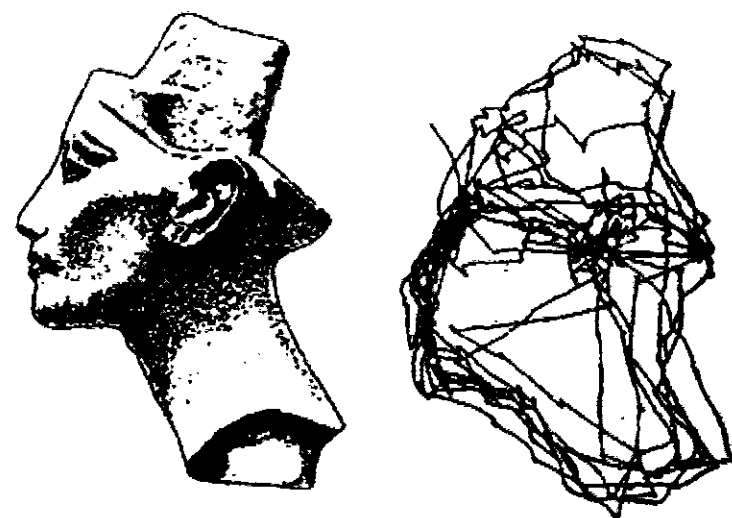


Рис. 3.1. Движения глаз при восприятии бюста Нефертити

из разных частей скульптуры, формируя таким образом целостный образ, который мы и воспринимаем.

Любая информация воспринимается мозгом в виде целостных образов. Точно так же происходит процесс анализа — мы собираем воедино разрозненную информацию и пытаемся сформировать на ее основе некий образ, добиться понимания.

А как сформировать в голове понимание из большого количества информации — двадцать, тридцать, а то и сотни разных фактов, когда объем внимания ограничен 7 ± 2 объектами? Как решать задачи бизнес-менеджмента — это прежде всего способность быстро собрать и проанализировать хаос самой разной информации (о конкурентах, потребностях клиентов, поставщиках, рынке, ценах, тенденциях, прогнозах и др.), создать понимание ситуации, то есть образ, принять на его основе быстрое и правильное решение и только потом уже обеспечить его выполнение за счет эффективного оперативного менеджмента.

Способов таких немного. Самый простой — записать всю информацию так, чтобы ее можно было анализировать с максимальной скоростью, структурировать связями, переключаться с одной области на другую, то есть использовать метод интеллект-карт, который позволяет воспринимать сложную информацию как единое целое в виде наглядных образов!



1. Неуправляемый хаос — одна из причин стресса

Мы часто задаем клиентам такой вопрос: «Что является причиной вашего стресса на работе?» В ответ слышим в том числе и рассказы о том, что приходится обрабатывать слишком много информации, быстро анализировать ее и принимать решения, про выполнение которых потом надо еще вспомнить, как-то проконтролировать. Постоянное ощущение того, что что-то важное будет забыто, вовремя не проконтролировано, создает стресс.

Большинство наших клиентов получает 90% информации (во многих компаниях — даже 95–100%) — в электронном виде. Остальное — в виде отдельных договоренностей по встречам, кратких бесед с коллегами, записок и напоминалок. При отсутствии необходимых навыков структурирования информация, поступающая в электронном виде, является одним из самых главных поглотителей времени. Способность быстро обрабатывать эту информацию, анализировать ее и принимать на ее основе решения является одной из ключевых в повышении эффективности работы.

Когда мы углубились в проблему быстрого и эффективного структурирования электронной информации, то столкнулись с такими определениями, как «реляционные, иерархические и сетевые модели представления данных», «связь между атрибутами», «системный анализ» и др. По данной теме написаны отдельные книги, а в этой главе вы отработаете очень простой и эффективный алгоритм превращения хаоса информации в наглядную структуру, с помощью которой можно быстро переходить к действию.

Правильно структурированная информация должна предоставлять вам возможность:

- осуществлять быстрый поиск любой нужной информации в созданной структуре;
- создать удобный и полноценный обзор необходимой информации для формирования целостного видения ситуации;

- анализировать полученную информацию в разных разрезах (по объектам, людям, срокам, направлениям и др.);
- создавать новую структуру, в том числе из разнородных элементов, быстро менять структуру информации.



2. Алгоритм превращения хаоса информации в наглядную структуру

Данный алгоритм я позаимствовал из метода ограниченного хаоса И. Архангельского и доработал для майнд-менеджмента.

1. **Создайте хаос информации.** Для этого **записывайте** всю появляющуюся информацию по новому проекту, направлению, возможностям и др. в единое место. Это могут быть листки стикеров, папка записей Outlook вашего коммуникатора или карта Mind Manager в еще неструктурированном виде.
2. Как только вы понимаете, что затраты времени на анализ и упорядочивание информации в месте хаоса становятся слишком большими, **создайте зону порядка** — соответствующую область или папку, куда будут попадать все подобные элементы (например, вся информация по бухгалтерии — в папку «Бухгалтерия» или соответствующую интеллектуальную карту).
3. Как только вы понимаете, что время на поиск информации в зоне порядка тоже увеличивается (как правило — если количество элементов становится более 10), **структурируйте далее**, создавая следующие зоны порядка (например, все квартальные отчеты — в папку «квартальные отчеты», вся остальная информация по бухгалтерии остается в папке «Бухгалтерия»).
4. Выполнив первые три шага этого алгоритма, вскоре вы получите наглядную структуру собранной информации и сможете добиться желаемого результата — **сформировать образ** (понять ситуацию), что позволит вам перейти к **действию**!

ЗАНИМАТЕЛЬНЫЕ ОПЫТЫ.

ВОСПРИЯТИЕ И ЗАПОМИНАНИЕ СГРУППИРОВАННОЙ ИНФОРМАЦИИ

Как влияет на восприятие и запоминание сгруппированность информации? На эту тему была проведена не одна сотня экспериментов. Вот некоторые из них:

«Классический эксперимент, проведенный Бауэром и Кларком в 1969 г., продемонстрировал значение иерархической организации информации для улучшения работы памяти. В данном эксперименте испытуемых разделили на две группы. Вниманию каждой группы предложили четыре карточки, на каждой из которых содержался перечень из 28 слов. Для участников группы № 1 слова были расположены иерархически. Например, слово «инструмент» размещалось вверху, а под ним шли два ответвления, обозначенные словами «струнные» и «ударные». Еще ниже шли ответвления от слова «струнные» к словам «скрипка», «алт», «виолончель», а от слова «ударные» к словам «гонг», «литавры», «цимбалы» и т.д.

Участникам группы № 2 предложили запомнить те же слова, однако они были расположены на карточках в случайном порядке. Обе группы затем проверили на способность перечислить по памяти изученные слова. Как можно догадаться, участники группы № 1, которые запоминали слова, расположенные в иерархическом порядке, показали гораздо лучший результат, нежели участники группы № 2, которые запоминали произвольно расположенные слова¹.

Еще один показательный пример того, что лучше воспринимается, а следовательно, запоминается сгруппированная информация, приводит Александр Романович Лурия:

«Трем группам испытуемых предлагались различные смысловые текстовые отрывки, с которыми они должны были провести различную работу: в одних случаях они должны были три раза повторять отрывки, в других случаях — анализировать содержание этих отрывков, имея готовый план, а в третьих случаях — самостоятельно составлять план этих отрывков... Через некоторое время, когда испытуемых попросили воспроизвести обработанные отрывки, количество воспроизведенных деталей в двух последних опытах оказалось значительно больше, чем при непосредственном воспроизведении»².

¹ Бьюзен Т. и Б. Супермышление. Минск: Попурри, 2003. — С. 81–82.

² Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2007. — С. 217.

На основе этих опытов можно сделать вывод, что сгруппированная информация воспринимается лучше. Вы можете сами в этом убедиться, выполнив простой эксперимент. Попробуйте запомнить ряд цифр:

101000100111001110

Согласитесь, что задача существенно упрощается, если ту же самую информацию представить в группированном виде:

101 000 100 111 001 110

Как вы можете заметить, этот алгоритм очень сильно похож на алгоритм майнд-менеджмента, за исключением этапа мозгового штурма — здесь копирование идей и информации может происходить гораздо дольше.

Посмотрим, как работает алгоритм превращения хаоса информации в наглядную структуру на практике.



3. Как справиться с хаосом информации на новом рабочем месте?

Михаил Жуков
генеральный директор, Headhunter.ru

3.1. Как быстро адаптироваться на новом месте?

Считается, что новому менеджеру необходимо минимум три месяца, для того чтобы начать успешно справляться со своими обязанностями и четко понимать, что от него требуется. Ровно три месяца составляет испытательный срок, по окончании которого принимается решение, насколько успешно новый сотрудник адаптировался в компании. Что происходит с сотрудниками за это время?

Прежде всего он знакомится с коллегами, изучает регламентирующие документы и бизнес-процессы, узнает неформальную корпоративную культуру. Он собирает огромное количество информации из разных источников

и выстраивает в голове полное понимание происходящего, что позволяет ему адаптироваться к работе. В один прекрасный момент он понимает, что ему следует сделать, для того чтобы добиваться поставленных перед ним задач. Этот момент можно условно назвать адаптацией, когда в работе появляется больше предсказуемости и осмысленности, остается меньше новой информации для постоянного изучения.

Соответственно, чем выше уровень менеджера, тем большее количество информации ему приходится собирать и анализировать и тем большее время ему требуется для адаптации. Особенно сложно приходится новому генеральному директору. Для того чтобы двигать компанию вперед, ему необходимо сначала проанализировать огромное количество информации о ее текущем состоянии.

У Михаила Жукова, нового генерального директора Headhunter.ru, не было лишнего времени на адаптацию — цели стояли самые амбициозные и действовать необходимо было как можно быстрее. Для того чтобы как можно быстрее создать картину происходящего, Михаил в конце каждого рабочего дня выделял время на структурирование и анализ полученной информации.

«В начале моей работы новой информации в голове постоянно было очень много и создать точную картину происходящего было невозможно, — вспоминает Михаил. — Но давно уже привыкнув освободить свою голову для появления новых мыслей, я просто создал сначала хаос самых разных идей, а потом на его основе — интеллект-карту в Mind Manager. В итоге очень быстро были определены ключевые области менеджмента и я стал записывать всю информацию отдельными блоками. Очень быстро сквозь быстро разросшийся хаос стала проглядываться структура, и я стал связывать топик в отдельные блоки по смыслу. Уделяя каждый день несколько минут построению и анализу карты ключевых областей, я уже через три недели получил готовую структуру реальной работы» (рис. 3.2).

Вот так выглядит в полностью развернутом состоянии один из 11 блоков, посвященный управлению (рис. 3.3).

3.2. Создание личной файловой структуры на новом месте работы

«Я стал получать огромное количество информации в электронном виде из всех подразделений компании. Сначала они сохранялись в одну папку, а когда образовался хаос, я использовал уже кристаллизовавшуюся к тому моменту структуру ключевых областей менеджмента. Для того чтобы



Если раскрыть все уровни целиком, то получится слишком большая карта, чтобы ее можно было хорошо рассмотреть даже на целой странице этой книги.

Рис. 3.2. Верхний уровень структуры ключевых областей компании Headhunter

быстро находить нужные письма и файлы, я создал аналогичную структуру папок во входящих в Outlook, а также в файловой системе ноутбука. Таким образом я и в почте, и в файловой структуре использовал одну и ту же естественно созданную структуру, соответствующую реальной структуре деятельности компании, что очень помогает мне искать и анализировать нужную информацию.

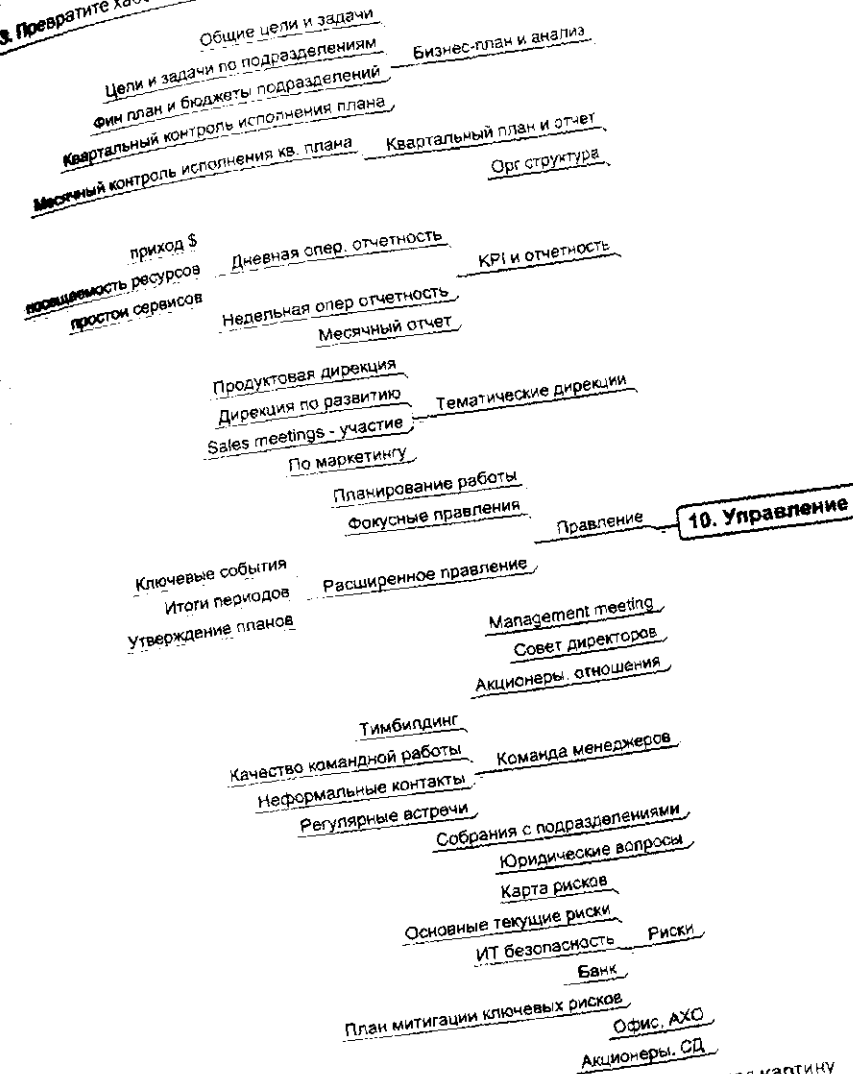
Особенно удобными оказались умные кнопки Map Parts File Explorer, которые позволяют из карты Mind Manager отслеживать изменения в файловой структуре и прямо из интеллект-карты находить и открывать нужную информацию (рис. 3.4).

3.3. Передача информации и управление

«Вначале я создавал карту ключевых областей менеджмента исключительно для себя, чтобы понять ситуацию и проанализировать ее. Однако потом эта карта очень пригодилась мне для решения задачи систематизации работы компании. Я продолжал регулярно просматривать и изменять карту в соответствии с новой поступающей информацией, но уже не так часто, как вначале. Через какое-то время карта претерпела существенные изменения.

Когда к нам пришел новый HR-директор, я использовал эту карту, чтобы как можно быстрее ввести его в курс дела, объяснить структуру и

Глава 3. Превратите хаос информации в четкую структуру и действуйте



«Уже через три недели после начала работы я четко представлял и понимал картину происходящего, видел все ключевые области, мог анализировать недостающие, провисающие и пересекающиеся области менеджмента, просто просматривая созданную мной карту ключевых областей, — продолжает Михаил. — Теперь можно было переходить к действию, то есть осознанному управлению на основе четкого понимания происходящего».

Рис. 3.3. Блок «Управление» в развернутом виде

My Documents

All Files and Folders

01. Финансы
02. Маркетинг и PR
03. Продажи
04. Обслуживание клиентов
05. Услуги
06. R&D
07. Эксплуатация
08. HR
09. IT
10. Управление
11. Развитие
12. Регионы

Рис. 3.4. Файловая структура, созданная с помощью File Explorer

каждого подразделения. В режиме Presentation (см. главу 6) я представил большую презентацию, особенно акцентировав внимание на области HR-подразделения (рис. 3.5).

После презентации я переслал эту интеллект-карту HR-директору, и уже к концу первой рабочей недели он стал понимать задачи, необходимые для развития направления. Таким образом, я существенно ускорил процесс адаптации нового менеджера».

3.4. Создание и анализ организационной структуры, экспорт в Visio

Через какое-то время, когда структура компании существенно изменилась, возникла необходимость создать классическую организационную структуру, чтобы ознакомить с ней сотрудников и прописать необходимые бизнес-процессы совместного взаимодействия. И опять же здесь очень пригодилась актуальная версия структуры ключевых областей, на основе которой была бы создана организационная структура в Mind Manager. Верхний уровень структуры показан на рис. 3.6.

Далее мы с помощью экспорта в Visio создали файл этой структуры в привычной для большинства сотрудников офисной программе и разошл

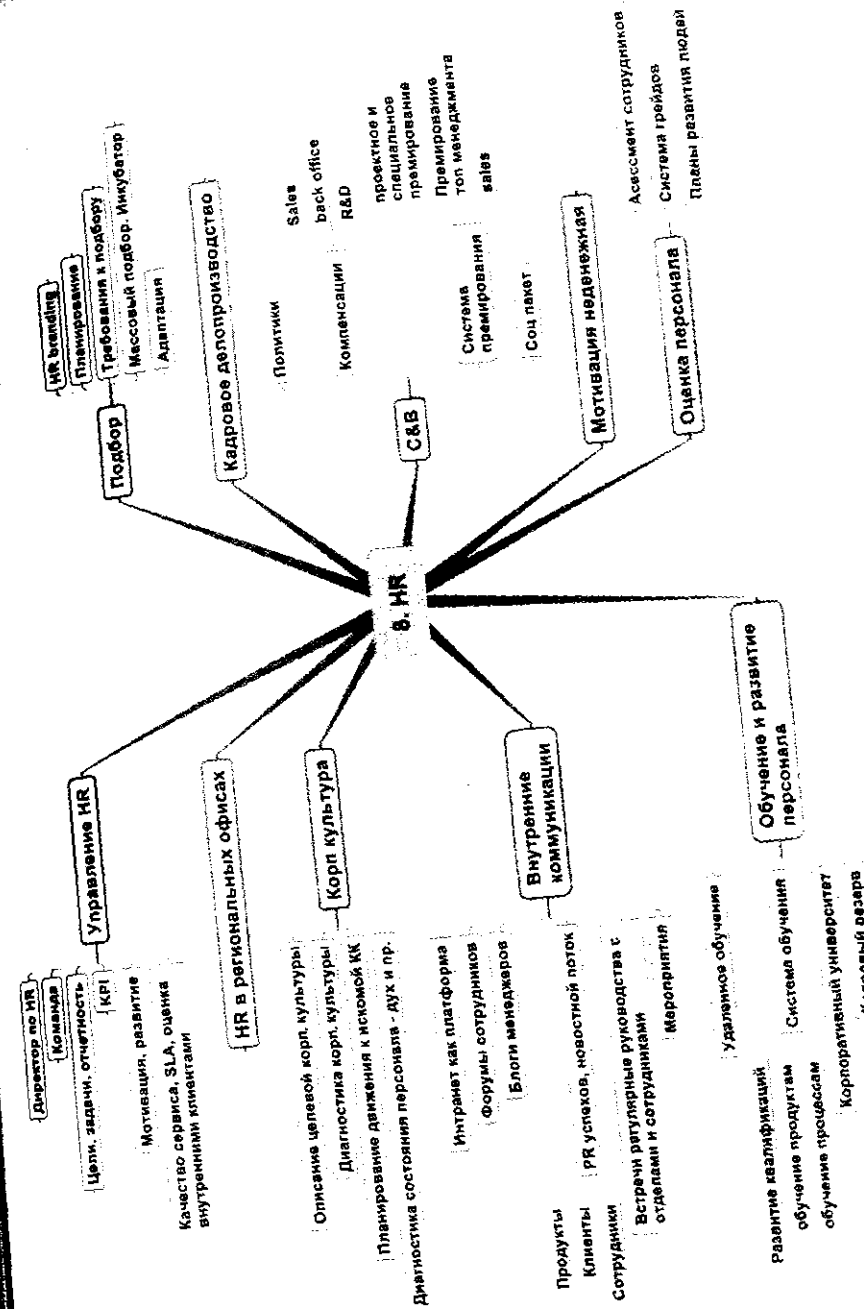
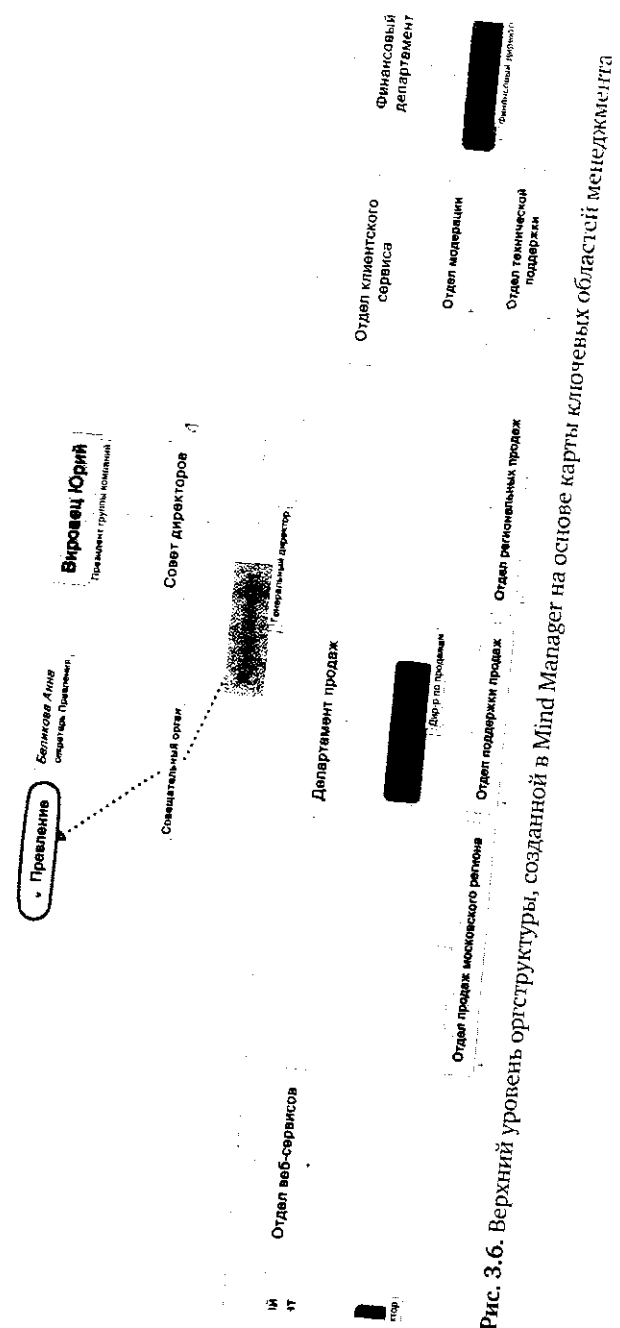


Рис. 3.5. Структура ключевых бизнес-областей направления HR



3. Превратите хаос информации в наглядную структуру и действуйте

107

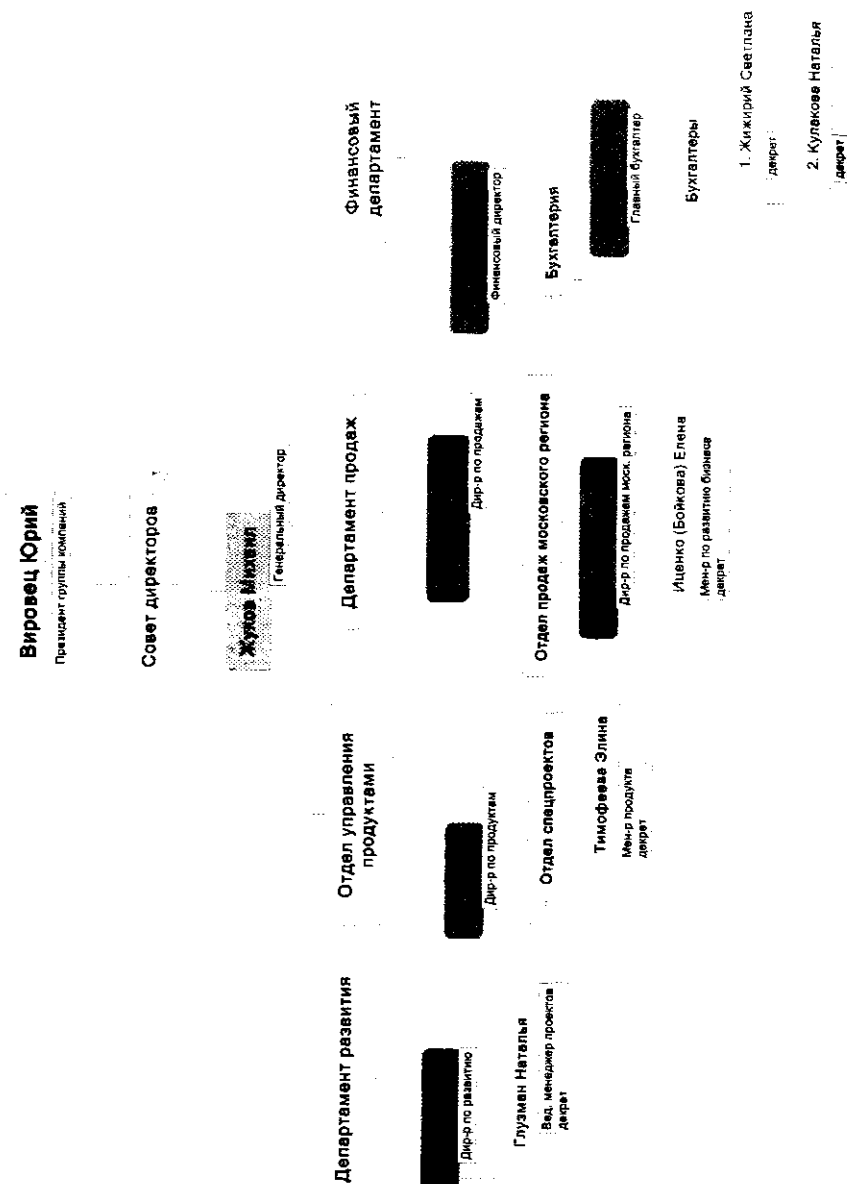


Рис. 3.8. Отфигурованная информация: сопоставление



4. Майнд-менеджмент.

Урок 4. Структурируйте электронную информацию с помощью Mind Manager

4.1. Используйте гиперссылки на файлы и папки

Возможность создавать гиперссылки позволяет структурировать в одной карте информацию из самых различных источников, что существенно ускоряет и упрощает в дальнейшем поиск информации. Единственное ограничение гиперссылок — нельзя к одному топику сделать больше одной гиперссылки. Для этого нужно создавать такое же количество подтопиков.

Есть три способа, чтобы прикрепить к любому топику гиперссылку на файл или папку.

4.1.1. Вставка гиперссылки прямо из карты

- 1.1. Выделите топик, к которому вы хотите прикрепить ссылку на информацию. Кликните правой клавишей мышки, и в появившемся контекстном меню выберите Add Hyperlink (или нажмите «горячую» комбинацию CTRL+K).

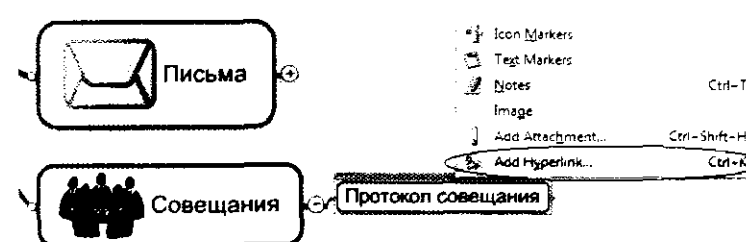


Рис. 3.9. Вставка гиперссылки

- 1.2. В появившемся окне выберите тип данных, на который вы хотите разместить гиперссылку: файл, HTML-страница или папка. Например, на файл окно гиперссылки выглядит так (рис. 3.10).

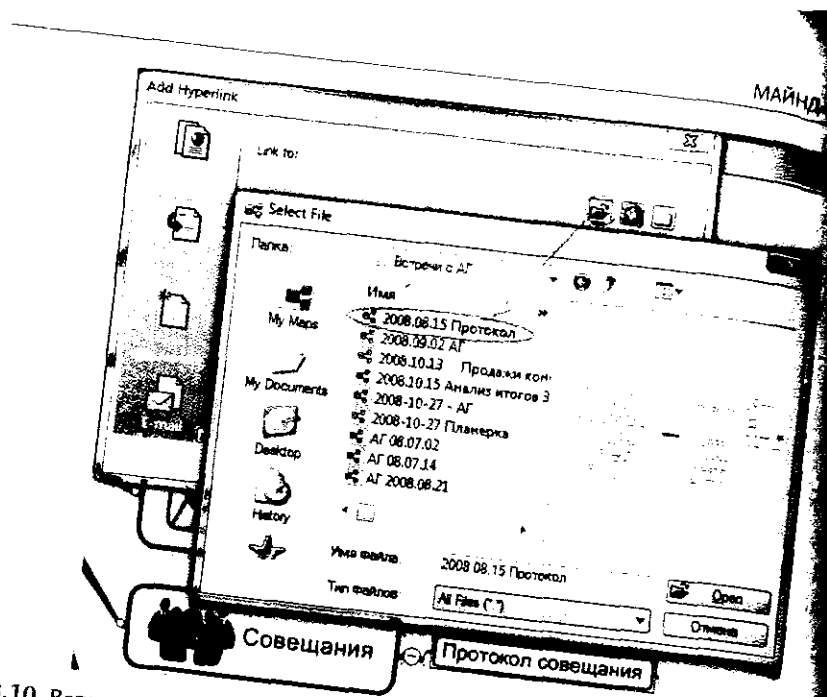


Рис. 3.10. Вставка гиперссылки на файл

1.3. После того как окно выбора файла закрылось, выберите тип ссылки: относительная (Relative) или абсолютная (Absolute):

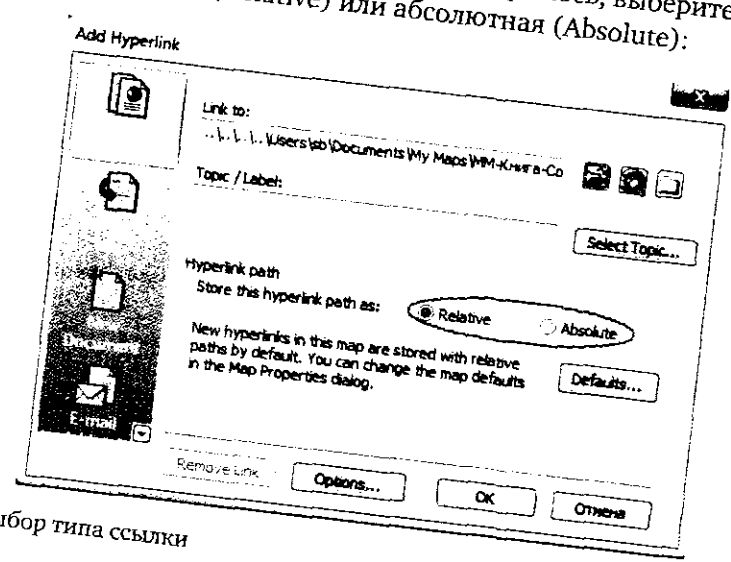


Рис. 3.11. Выбор типа ссылки

относительная ссылка будет изменяться вместе с перемещением самой папки из одной папки в другую. Использовать относительные ссылки очень удобно, когда карта Mind Manager структурирует информацию, которая находится с ней в одной папке (или ниже по структуре). Тогда можно копировать папку с одного компьютера на другой — ссылки продолжают работать. Абсолютная ссылка не будет изменяться вместе с перемещением карты, она задается один раз и навсегда. Ее удобно использовать, когда карта структурирует вышележащую информацию. Нажмите ОК, и гиперссылка будет прикреплена к выбранному топику.



Рис. 3.12. Вид гиперссылки в карте

4.1.2. Вставка через буфер обмена

1.1. Скопируйте в буфер обмена необходимую папку или файл в файловой системе, выделив и нажав на нем Ctrl + C (или нажав на файл или папку правой клавишей мышки и выбрав «копировать»).

Имя	Дата изме...	Тип	P
Архив			
1-Настроенные представления			
1Схема			
2Прави	Открыть		
2Регла	Изменить		
2Регла	Создать		
2Регла	Печать		
3Регла	Открыть с помощью		
4Регла	Вырезать		
5Станд	Копировать		
6Прави	Создать ярлык		
7Описа	Удалить		
8Прави	Переименовать		
91Станд	Свойства		
Книга С			
Книга С			
Книга С			

Рис. 3.13. Вставка через Copy & Paste

- 1.2. Выделите на карте Mind Manager нужный топик, «кликните» правой клавишей мышки, в контекстном меню выберите Paste Hyperlink.

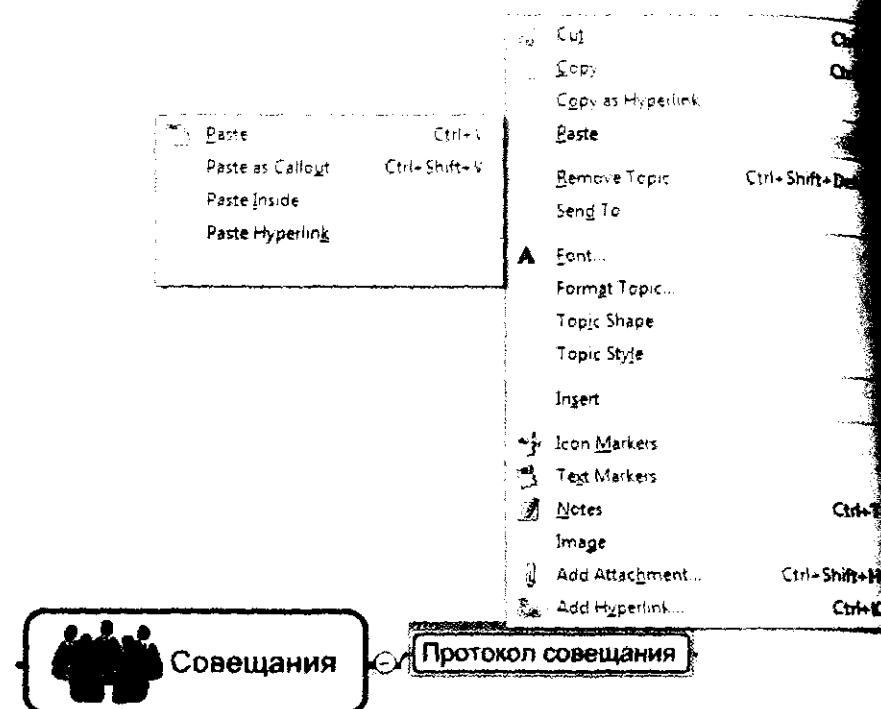


Рис. 3.14. Вставка через Copy & Paste

Ссылка будет вставлена, и вы сможете открыть файл из карты одним кликом.

4.1.3. Прямое перетаскивание информации в карту

Очень удобным и быстрым способом является прямое перетаскивание файла в карту. Для этого зажмите нужный файл мышкой и перетащите его к нужному топик. Если навести мышку на правую часть топика, то будет вставлен отдельный новый топик со ссылкой на файл (рис. 3.15).

Если подведете файл к левой части топика, то файл будет вставлен сразу в выбранный топик (рис. 3.16).

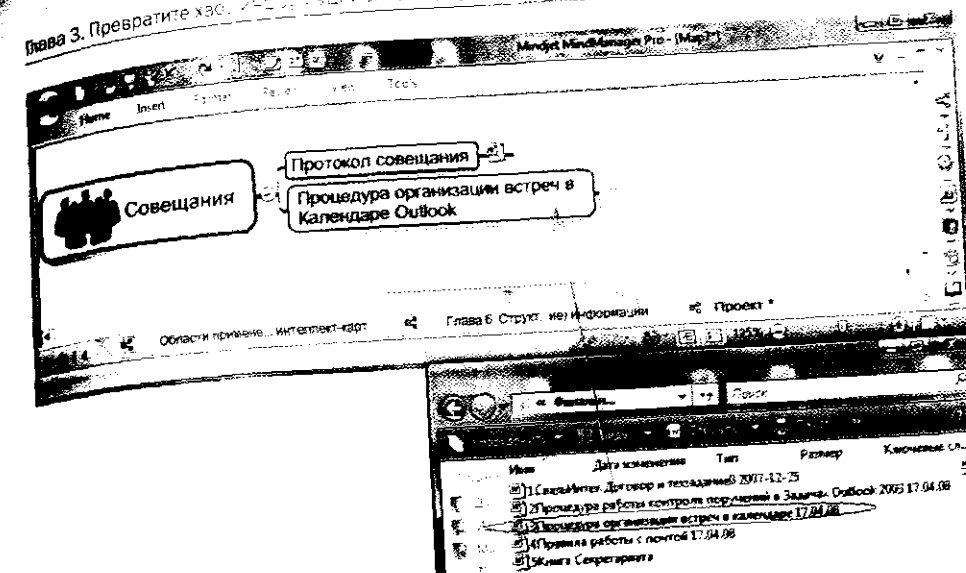


Рис. 3.15. Перетаскивание с отдельной гиперссылкой

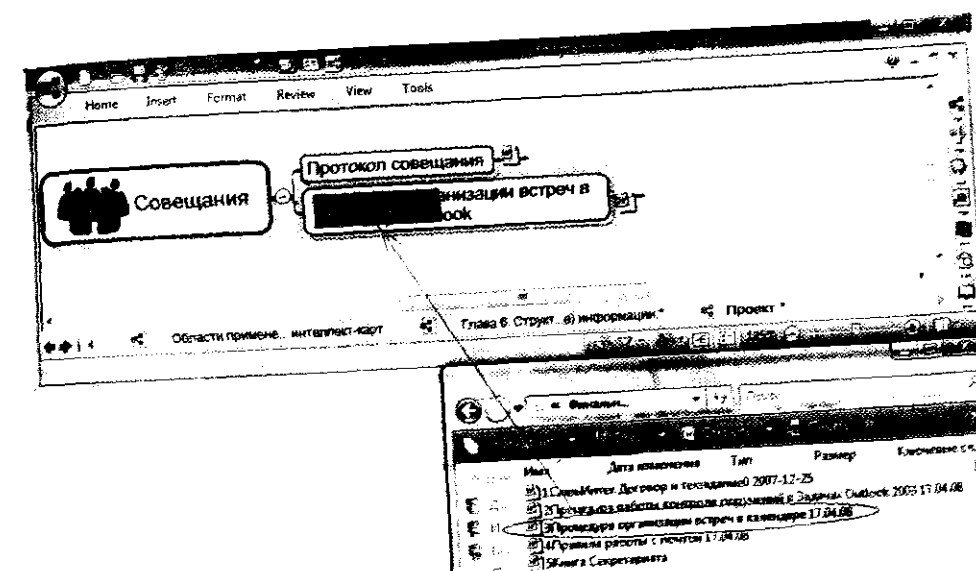


Рис. 3.16. Перетаскивание с вкладыванием гиперссылки в топик

4.2. Используйте гиперссылку на другую часть карты

Если ваша карта получается большой и необходимо обеспечить быстрый переход из одной части карты в другую, удобно настроить специальные гиперссылки для этого.

1. Выделите топик, из которого хотите настроить возможность гиперссылки. Нажмите CTRL+K (правый клик — Add HyperLink).
2. В появившемся меню выберите слева Topic in this Map. В появившейся структуре карты выберите топик, к которому вы хотите перейти.

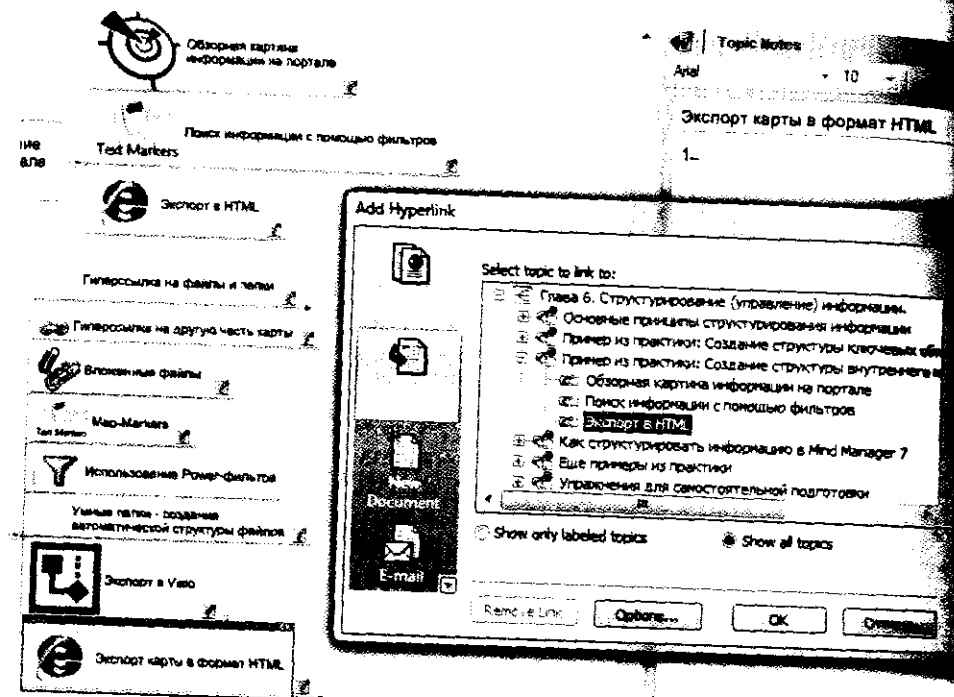


Рис. 3.17. Гиперссылка на другую часть карты

3. Нажмите OK. На топику появится значок, щелкнув по которому вы перейдете к нужному топику. Для лучшей визуализации мы рекомендуем использовать для зрительной связи между линкованными топиками связку Relationship (рис. 3.18).

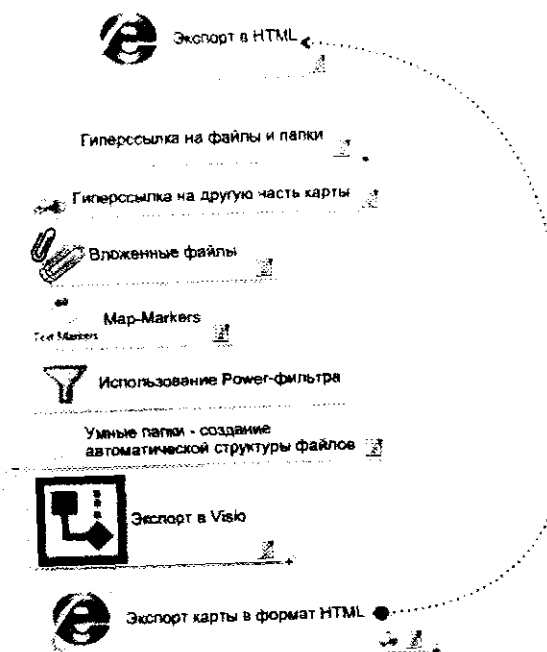


Рис. 3.18. Визуальная связь с гиперссылкой

4.3. Вкладывайте в карту файлы

Вы можете хранить нужные вам файлы прямо в карте, это очень удобно, так как вся информация будет находиться в одном файле карты Mind Manager. При добавлении вложения физически файлы останутся в карте, и вы можете копировать или отправлять их вместе с картой.

Чтобы добавить вложение в карту, выберите топик, кликните правой клавишей мышки и выберите Add Attachment (рис. 3.19).

Нажав на значок выбора файла, вы можете приложить к топику один или даже несколько файлов. Для того чтобы просмотреть и открыть нужный файл, просто кликните на значке вложения правой клавишей (рис. 3.20).

Существенным преимуществом вложений является возможность вложения множества файлов к одному и тому же топику, а также невозможность появления «битых» ссылок. Ограничением вложений является то, что при слишком больших объемах файлов работа с картой может быть затруднена из-за медлительности обработки информации.

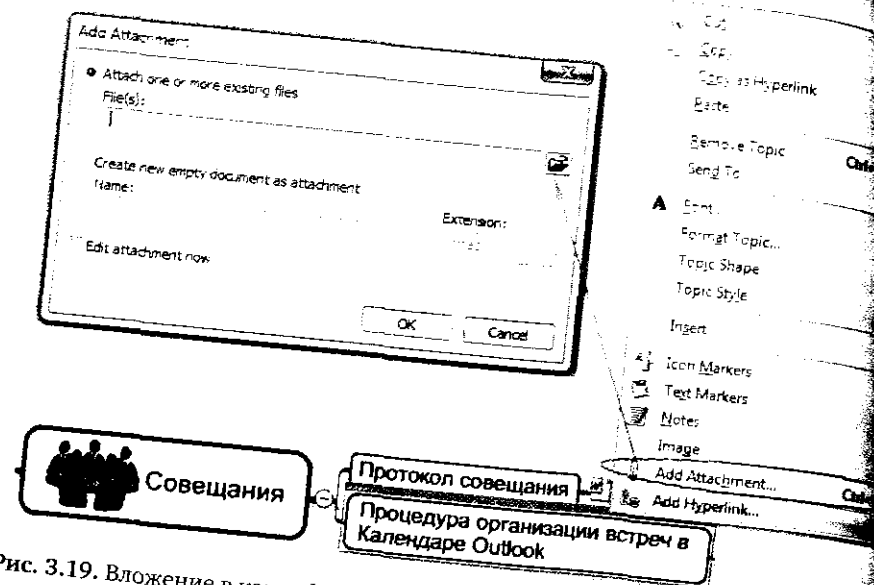


Рис. 3.19. Вложение в карту файлов

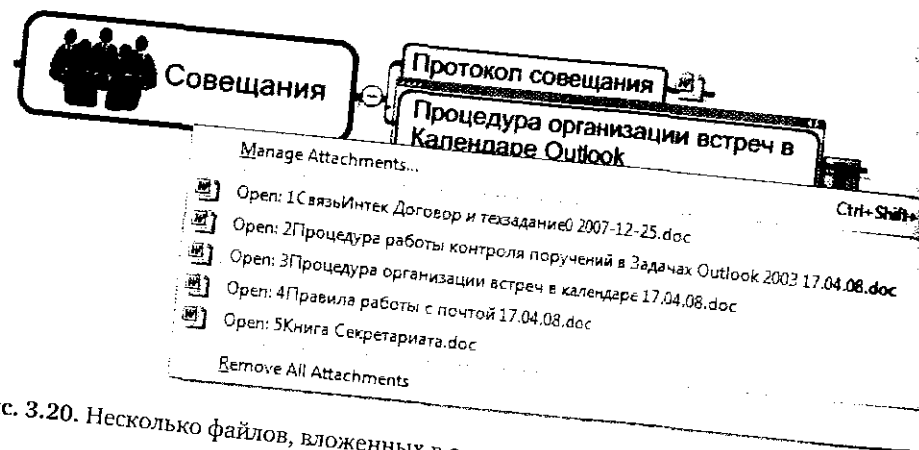


Рис. 3.20. Несколько файлов, вложенных в один топик

Превратите хаос информации в наглядную структуру и действуйте

4.4. Создавайте фильтры для структурирования и поиска информации Map Markers и Text Markers

Для того чтобы иметь возможность осуществлять быстрый поиск среди всей информации на интеллект-карте (которые могут иногда быть очень большими по размерам), удобно создать и присвоить отдельным топикам управленческие фильтры, чтобы видеть информацию по филиалам, сотрудникам, проектам или бизнес-процессам, как в выше разобранных примерах.

В Mind Manager существует два вида фильтров: Icon Markers и Text Markers. Для того чтобы задать их значения, удобно пользоваться панелью справа Map Markers.

4.4.1. Используйте Icon Markers

Icon Markers предназначены для того, чтобы можно было по смыслу визуально отличать топики друг от друга.

Для того чтобы присвоить топику значение Icon Markers, выберите топик и в панели справа Map Markers выберите нужный маркер. Например, для высокого риска.

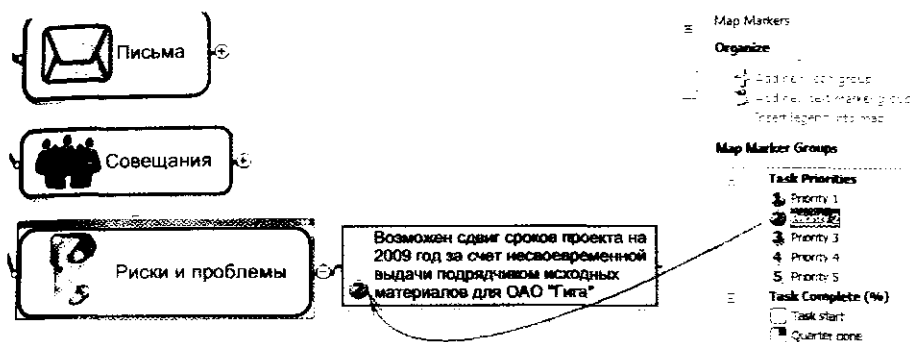


Рис. 3.21. Маркеры в виде иконок

Вы можете для данной карты переименовать значения стандартных маркеров или создать свои собственные маркеры и группы маркеров. Для того чтобы переименовать значение маркера, кликните по нему правой клавишей и выберите в появившемся меню Rename.

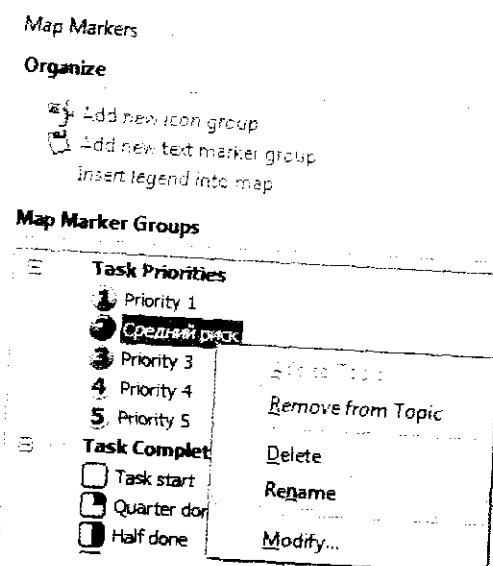


Рис. 3.22. Переименование маркеров

Для того чтобы создать свою собственную группу маркеров, выберите в ней части меню Map Markers «Add new icon group» и введите название груп

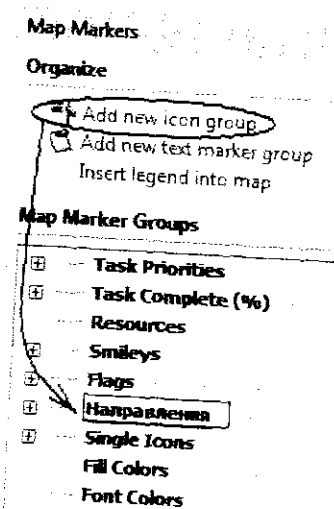


Рис. 3.23. Создание своих групп маркеров

Для того чтобы добавить в группы новые маркеры, правой клавишей мышки кликните по группе и нажмите New Icon Marker.

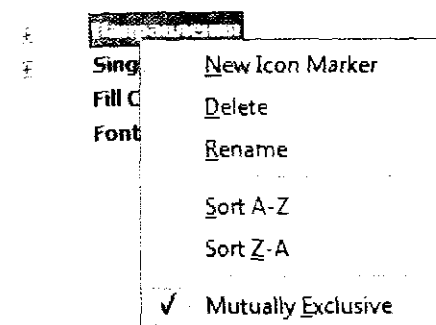


Рис. 3.24. Создание своих маркеров

В появившемся меню наберите название маркера и выберите для него иконку.

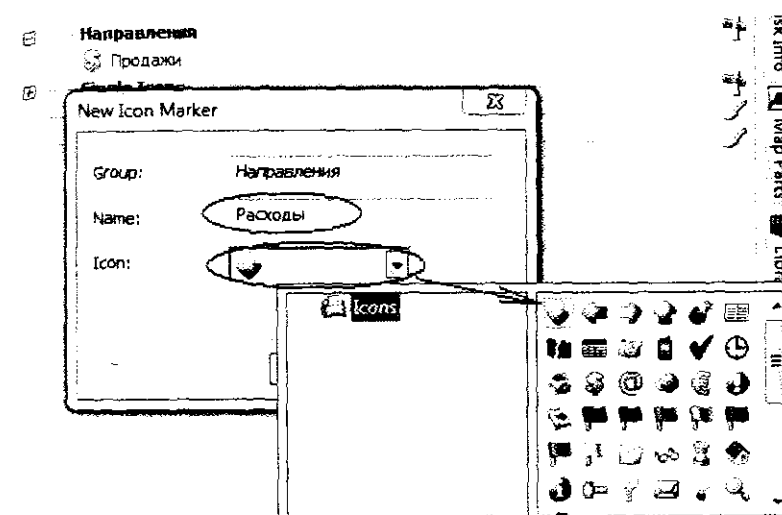


Рис. 3.25. Выбор иконки для маркера

Ваша группа маркеров готова. Если вы используете один и тот же набор маркеров, то удобно будет сразу создать шаблон с заранее заданным набором маркеров (главу 6).

Нельзя присваивать одному и тому же топику значения нескольких маркеров из одной группы. При нажатии на топик левой клавишей маркеры просто будут меняться в соответствии с очередностью их значения.

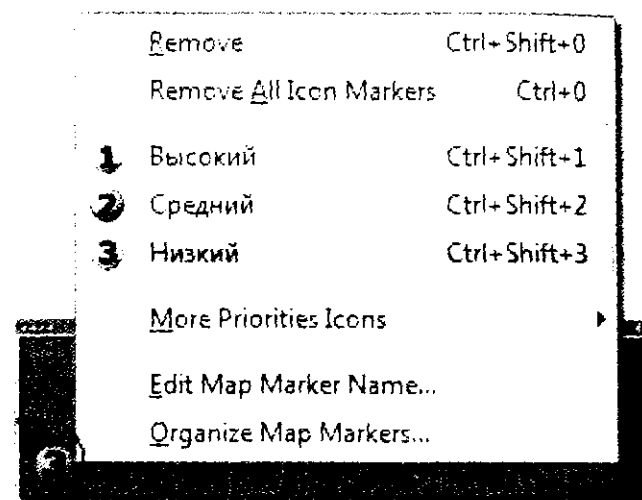


Рис. 3.26. Изменение маркера нажатием правой клавиши мышки

Но вы можете присвоить топику значения нескольких Icon Markers из разных групп.

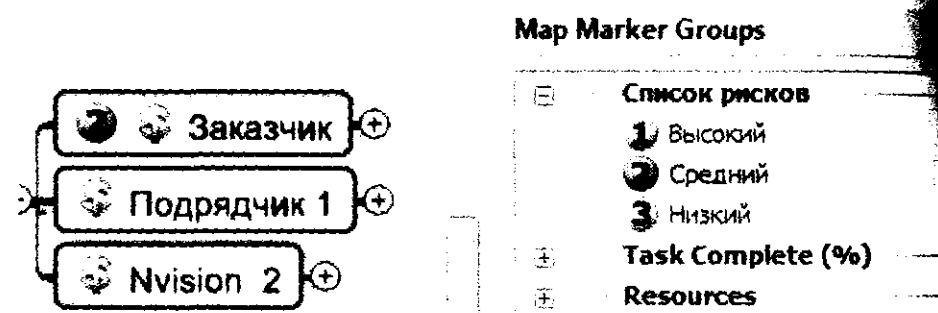


Рис. 3.27. Присваивание топику значения маркеров разных групп

Для того чтобы присваивать несколько типов маркеров из одной группы, используйте Text Markers.

4.2 Используйте Text Markers

Этот тип маркеров предназначен для создания более гибкой системы фильтрации информации, благодаря ему вы можете задавать неограниченное количество текстовых маркеров для одного топика. Для того чтобы создать свои группы Text Markers, зайдите в меню справа Map Markers.

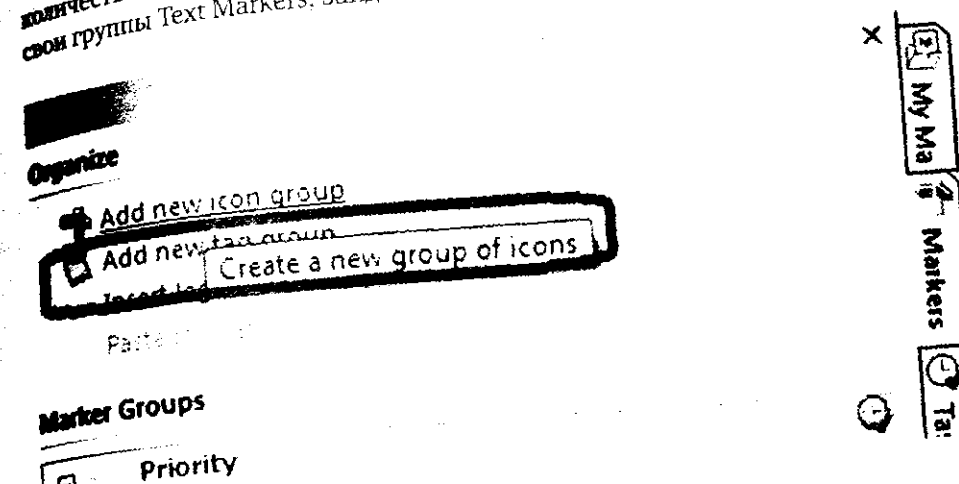


Рис. 3.28. Текстовые маркеры

В появившемся меню задайте название группы маркеров и названия каждого отдельного маркера в группе.

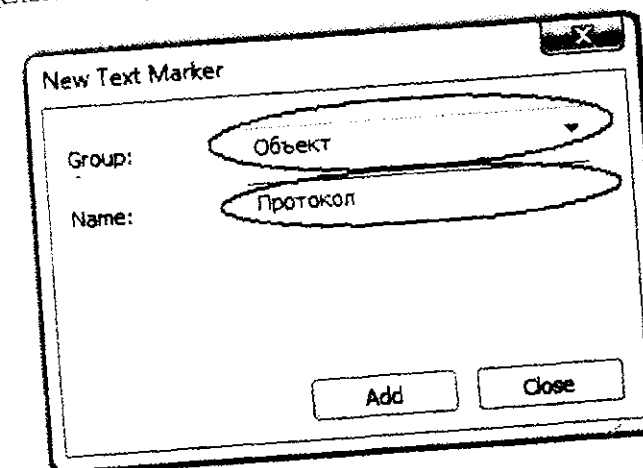


Рис. 3.29. Группы текстовых маркеров

В итоге у вас получится группа маркеров. Для того чтобы присвоить маркер или несколько маркеров выбранному топику, воспользуйтесь панелью Map Markers справа Map Markers.



Рис. 3.30. Присваивание маркера с помощью панели Map Markers

Текстовые маркеры не так наглядны, как Icon Markers, кроме того, сама карта может оказаться слишком громоздкой и неудобной для просмотра, поэтому для отбора нужной информации воспользуйтесь Power-фильтром.

4.5. Используйте Power-фильтр

Благодаря заранее заданным фильтрам вы можете легко отобрать нужные вам топики. Например, чтобы отобразить все риски по проектам, нужно всего лишь задать нужные вам значения Power-фильтра.

Для того чтобы задать значения фильтрации, нажмите на иконку в правом нижнем углу окна Mind Manager и выберите Power Filter.

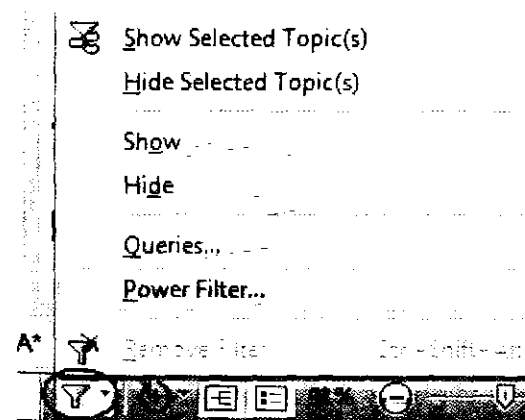


Рис. 3.31. Быстрый доступ к Power Filter

Шаг 3. Превратите хаос информации в наглядную структуру и действуйте

В появившемся окне настройки фильтрации задайте условия поиска.

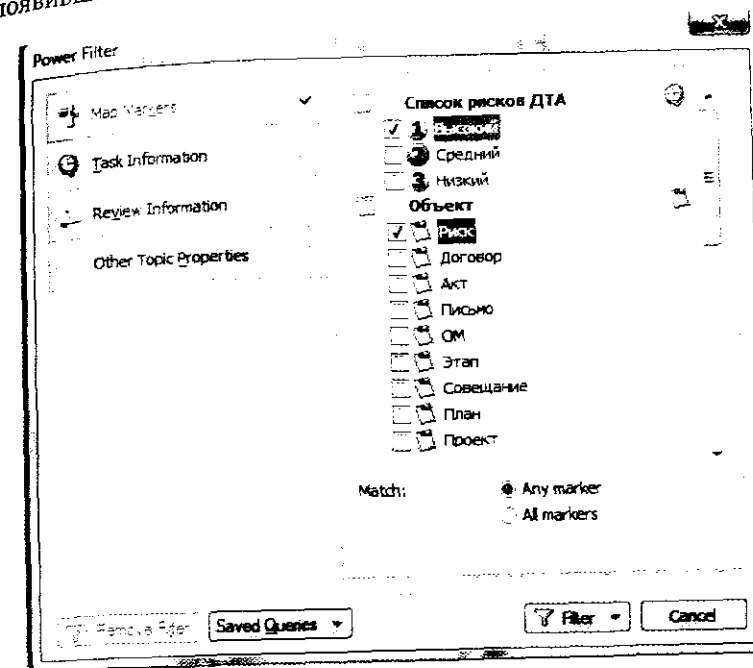


Рис. 3.32. Задание параметров фильтрации

Установите фильтры, выбрав соответствующие галочки, после чего запустите фильтрацию. Обратите внимание на то, как может задаваться фильтрация.

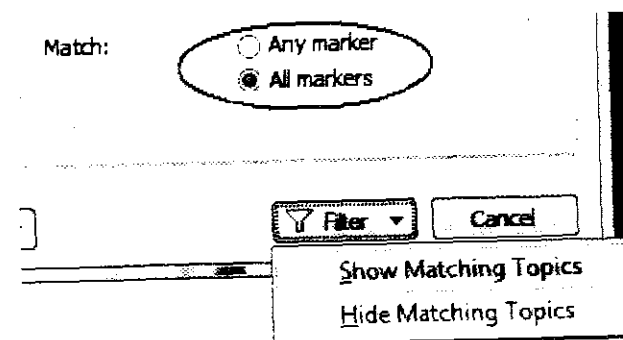


Рис. 3.33. Задание параметров фильтрации

Если задать значение Any Markers, то Mind Manager покажет все топики, удовлетворяющие одному из указанных условий поиска (и риски, и первый уровень). Если же нужно выбрать топики, отвечающие сразу двум критериям поиска одновременно, мне нужно задать значение поиска All Markers (все риски первого уровня). После того как Match установлен, нажмите Filter и выберите, что вы хотите: показать эти топики или скрыть их (соответственно Show Matching Topics или Hide Matching Topics). В итоге появится карта, содержащая нужную нам информацию (все риски и проблемы высшего уровня).

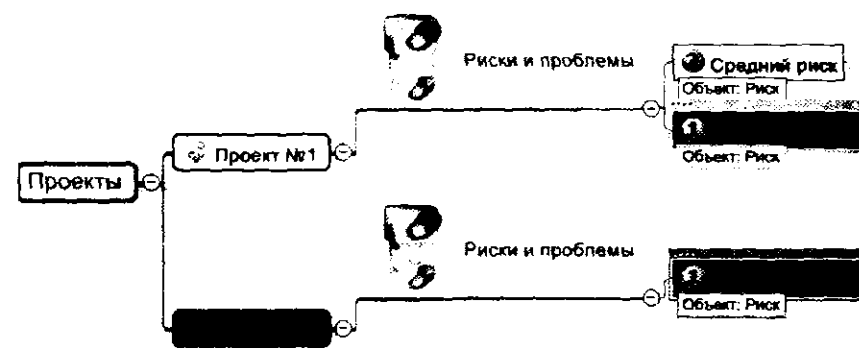


Рис. 3.34. Результаты фильтрации

4.6. Настройте умные папки для создания автоматической структуры файлов

Большинство людей, сохраняющих файлы на своем компьютере, часто тратят время на поиск нужной информации из-за плохого знания собственной файловой системы. Это часто происходит из-за того, что стандартные средства Windows не позволяют видеть все файлы одновременно, сосредотачивая внимание на информации в одной папке.

Mind Manager позволяет создавать структуру всей информации в папках и файлах в вашей файловой системе, а также отслеживать любые происходящие с информацией изменения.

Для того чтобы структурировать нужную папку с помощью Mind Manager, сделайте ссылку на эту папку из карты.

В меню справа выберите закладку Map Parts и зайдите в раздел File Explorer.

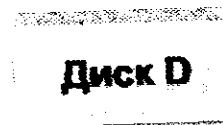


Рис. 3.35. Папка для построения структуры

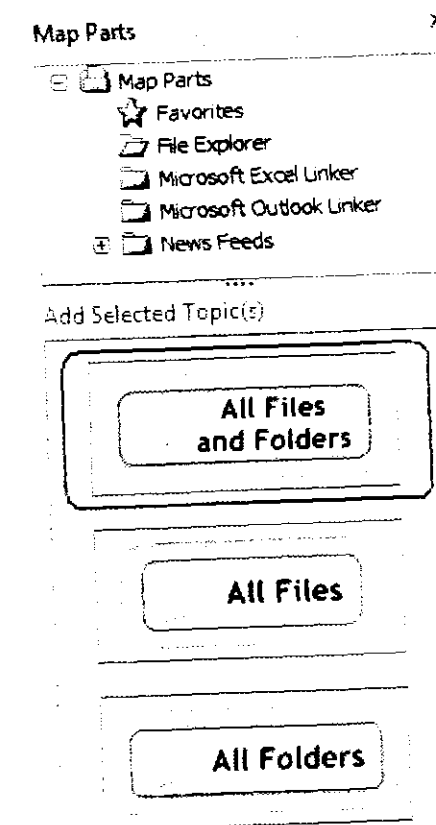


Рис. 3.36. Включение «умной» папки, строящей структуру

Если вы хотите структурировать файлы и папки, выберите All Files and Folders, и после непродолжительной обработки Mind Manager покажет вам структуру выбранной папки.

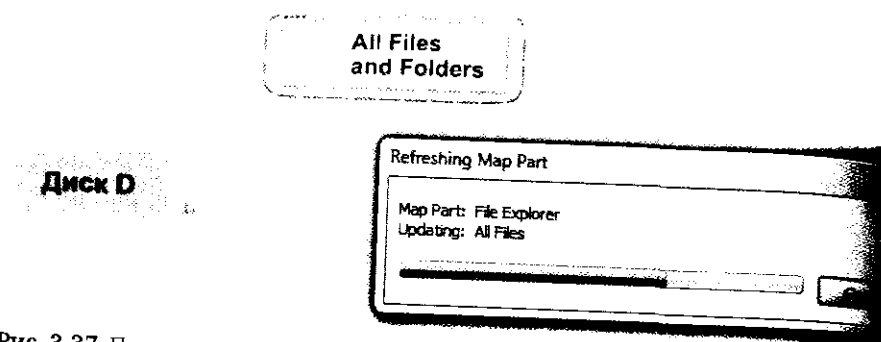


Рис. 3.37. Процесс создания структуры папки

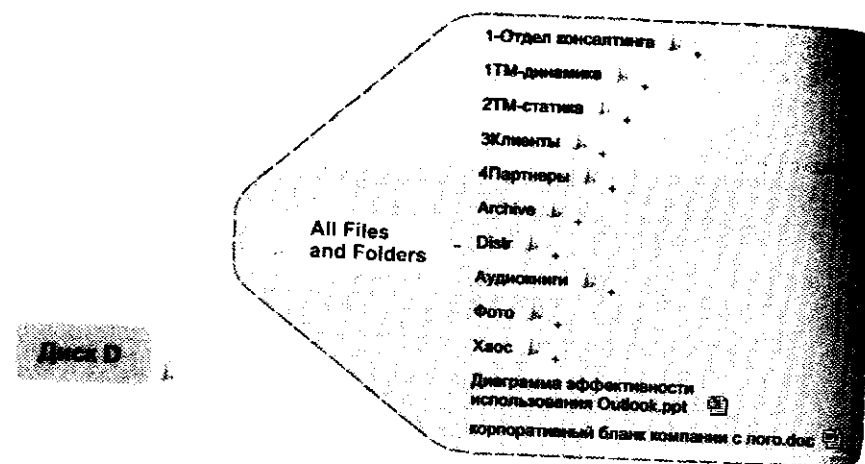


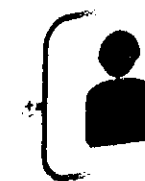
Рис. 3.38. Результат автоматического построения структуры

Теперь вы можете прямо из этой карты открывать нужные папки и файлы, менять в них структуру — и карта Mind Manager будет изменяться в соответствии с вносимыми изменениями.

Посмотрим, как с помощью изученных возможностей решались различные личные и бизнес-задачи.

Комментарий консультанта

Для того чтобы научиться структурировать информацию в Mind Manager, выполните упражнение 4 из электронного комплекта к книге.



5. Создайте образ из хаоса информации — и действуйте

Ничто так не вдохновляет, не дает столько энергии и душевных сил, как ясное видение будущего результата! Как представить сложную задачу, увидеть будущий результат и энергично перейти к действию? Увидим на примерах тех, у кого получилось!

5.1. Как перейти от мечтаний к действию и купить квартиру

Александра Новикова,
заместитель директора по страхованию жизни, «РГС-Жизнь», Хабаровск

«Необходимость в покупке новой квартиры назрела давно. Но в последние три месяца мысли слишком назойливо крутились в голове вокруг решения этой задачи. Я поняла, что настал момент начинать действовать, но никак не могла решить, с чего же начать. Для того чтобы структурировать свои мысли, я совершенно неосознанно (про интеллект-карты я тогда еще не знала) нарисовала схему в Microsoft Excel (рис. 3.39). Когда все мысли перекочевали из головы в экран монитора, я четко увидела, с чего начинать, и стала действовать. Через три месяца была благополучно куплена трехкомнатная квартира. Через два года она уже стоила в три раза дороже».

Из этого примера понятно, что неважно, где вы структурируете хаос информации — на стикерах, в Excel или Mind Manager, если при этом добиваетесь результата. Правда, бывают ситуации, когда стикеры и Excel бесильны...

Комментарий консультанта

А сколько у вас задач, о которых просто «страшно» подумать? Проведите мозговой штурм, составьте интеллект-карту и действуйте-действуйте-действуйте!!!

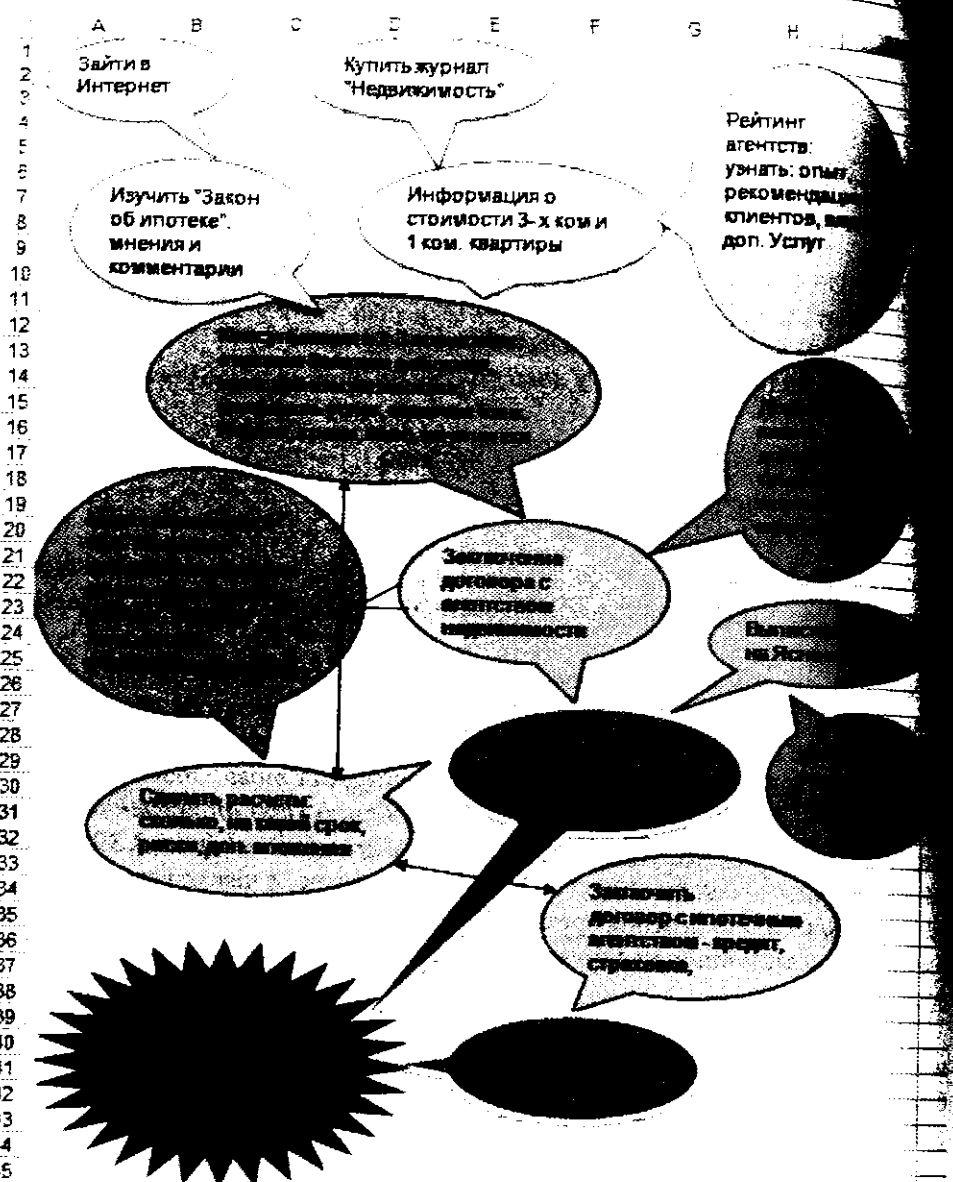


Рис. 3.39. Интеллект-карта, построенная в Excel с помощью фигур и иллюстраций

5.2. Как создать из хаоса информации на портале наглядную структуру и легко находить нужное

Анастасия Ласая,
ведущий бизнес-консультант по автоматизации бизнес-процессов
руководитель ИТ-направления, «Организация Времени»

5.2.1. Создать обзорную картину информации на портале

«Когда наша компания доросла до уровня, когда остро встала необходимость определения ключевых бизнес-процессов, мы приступили к их автоматизации на корпоративном портале SharePoint, — вспоминает Анастасия Ласая. — Мы пригласили консультантов по внедрению менеджмента качества ISO 9001:2000 компании «Траектория Роста» и начали с ключевых бизнес-процессов.

Так как работа осуществлялась достаточно интенсивно (о том, как осуществлялось планирование проекта, читайте в первой главе «Корпоративного майнд-менеджмента»), то очень быстро наш портал оброс множеством страниц с библиотеками, ссылками и другой информацией по бизнес-процессам, в основном представленной в виде текста. От пользователей стали поступать жалобы на то, что на портале неудобно искать нужную информацию, особенно на узлах других подразделений. Действительно, на портале стало невозможно увидеть всю информацию сразу на одном экране. На любом сайте всегда видна только конкретная страница с несколькими ссылками, которые или ведут на уровень ниже или на параллельные узлы либо на уровень вверх. Общей картины нет.

Для того чтобы создать обзорную картину, мы структурировали портал с помощью интеллект-карты Mind Manager. Первый уровень этой карты показан на рис. 3.40.

Благодаря быстрым клавишам навигации можно раскрыть любую область и сразу же открыть нужный узел, даже если он находится на 2-м или 3-м уровне. Вот так выглядит в раскрытом виде узел, содержащий информацию о работе отдела консалтинга.

Благодаря этой интеллект-карте руководитель отдела может сразу же одним кликом мышки загрузить нужный узел, например, «Текущие проекты», который обычно загружается стандартными действиями на SharePoint с помощью четырех кликов» (рис. 3.42).

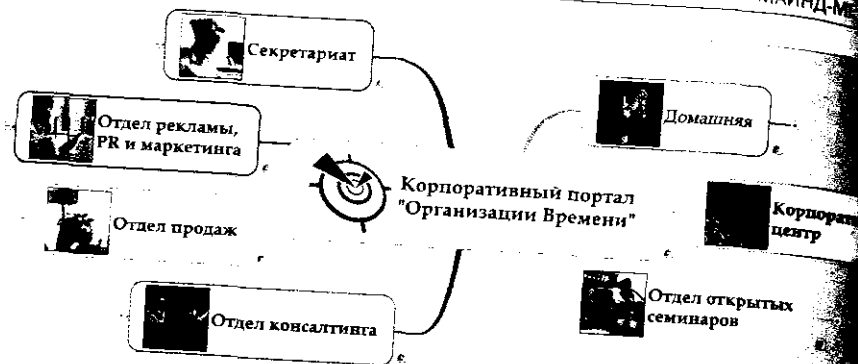


Рис. 3.40. Верхний уровень интеллект-карты корпоративного SharePoint

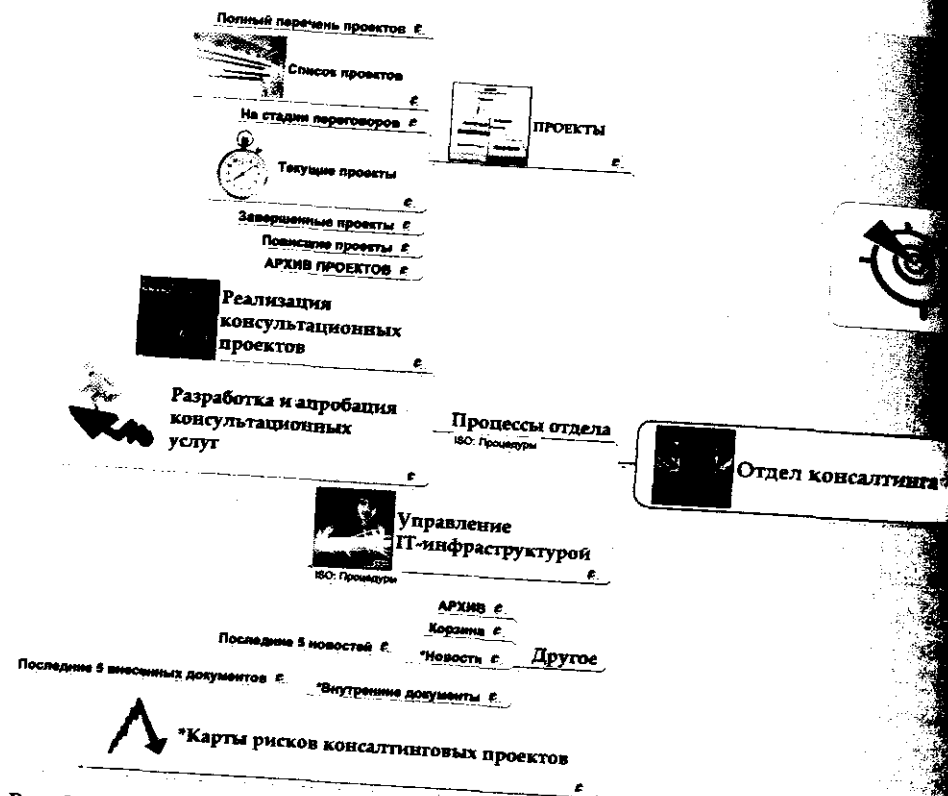


Рис. 3.41. Раскрытый узел отдела консалтинга

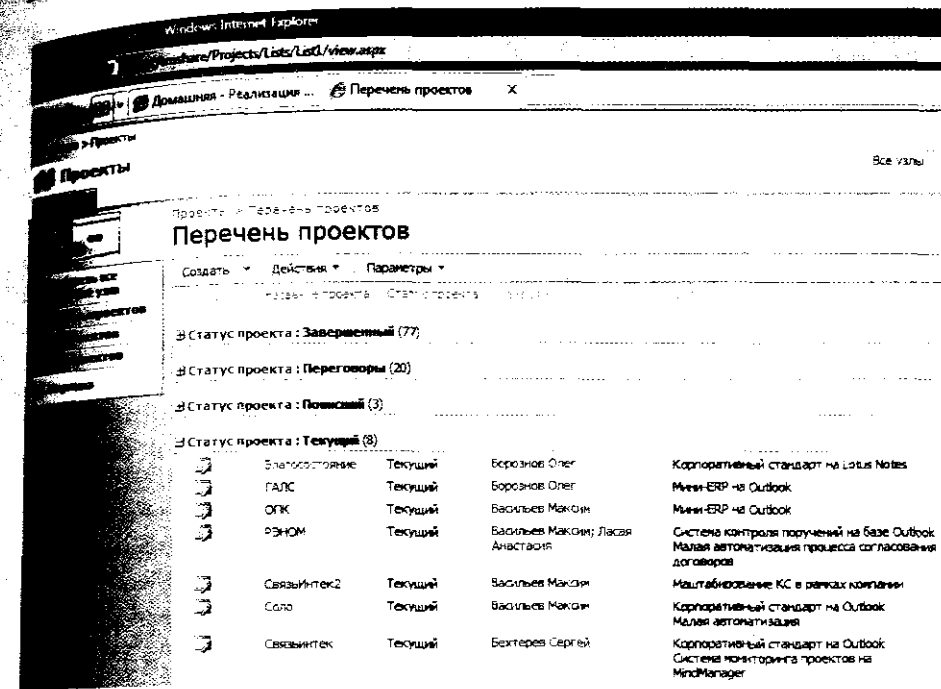


Рис. 3.42. Узел SharePoint с текущими проектами консалтинга

5.2.2. Поиск информации с помощью фильтров

Для того чтобы у сотрудников была возможность искать информацию, относящуюся к решению их бизнес-задач из разных отделов, мы разработали специальную систему фильтров для карты портала.

Например, когда перед сертификацией по стандарту качества ISO 9001:2000 руководителям разных отделов необходимо было быстро ориентироваться в бизнес-процессах соседних подразделений, они могли просто задать фильтр на карте «Процедуры ISO», увидеть на одной карте все бизнес-процессы компании и открыть нужные (рис. 3.43).

Данная практика произвела особенное впечатление на аудиторов Det Norske Veritas, проводивших аудит системы менеджмента качества. Сертификация была успешно пройдена, и «Организация Времени» стала первой тренинговой и одной из немногих консалтинговых компаний в России, сертифицированных по ISO 9001:2000.

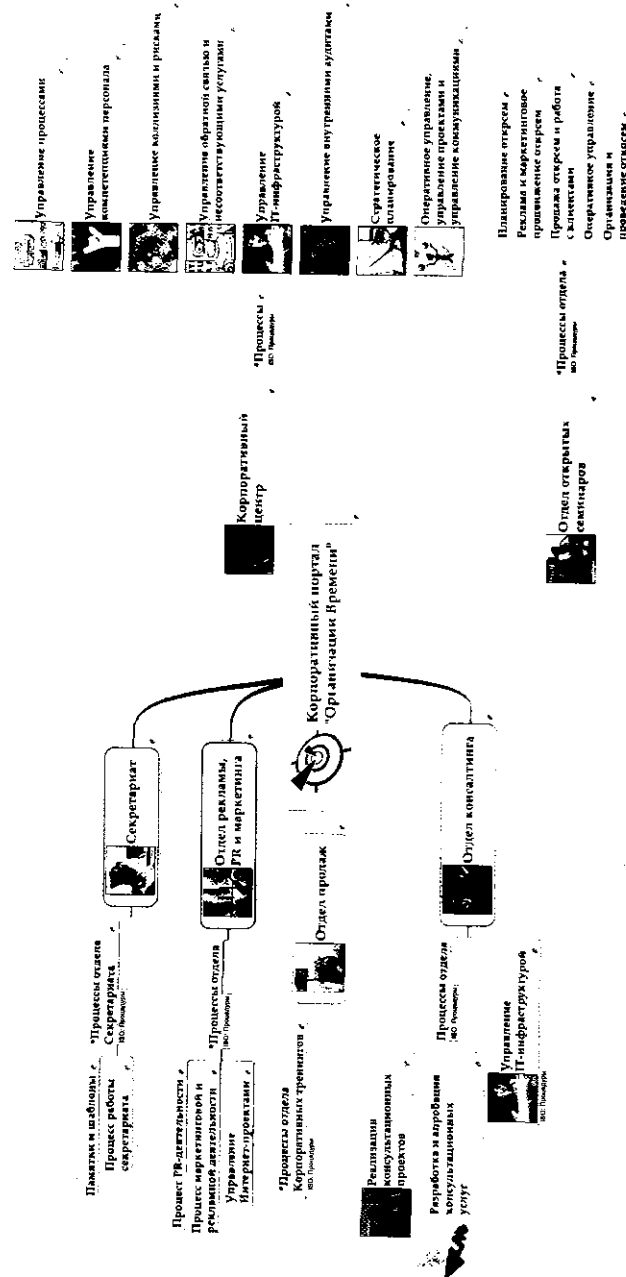


Рис. 3.43. Все бизнес-процессы на одной карте

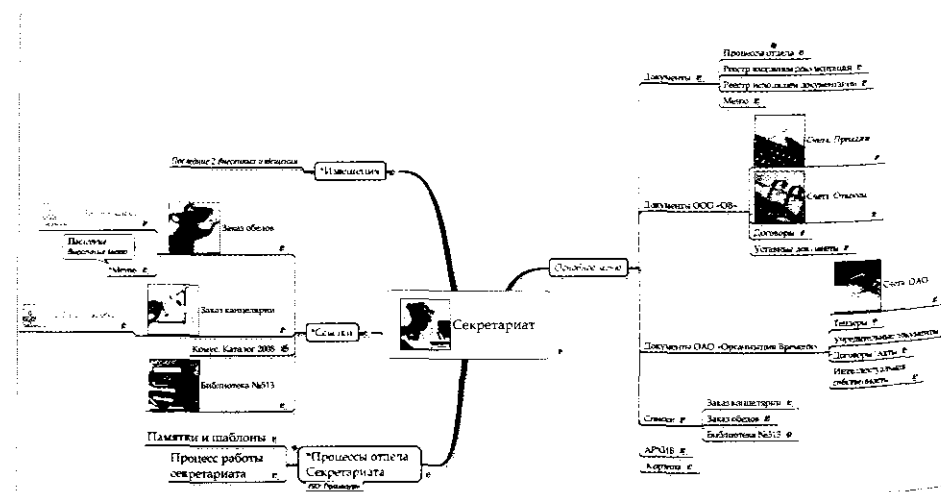
5.2.3. Экспорт в HTML

«Ограничение использования этой карты заключалось в том, что не у всех сотрудников были лицензии Mind Manager, да и не всем он нужен в работе, — рассказывает дальше Анастасия Ласая. — Для того чтобы обеспечить возможность работы с картой портала для всех сотрудников, мы использовали очень удобный экспорт карты в формат HTML. Например, для упрощения работы сотрудников секретариата с порталом им была создана вот такая HTML-страничка (рис. 3.44).

Открывая эту карту в обычном Internet Explorer и нажимая на любую часть карты, секретари тут же открывали нужный им для работы узел портала.

Сотрудникам понравилась структура внутреннего портала в виде интеллект-карты. Мы регулярно собираемся, вместе обсуждаем структуру портала, добавляем новые узлы или изменяем старые, поддерживая наиболее оптимальную для работы структуру.

Решение создать структуру портала с помощью Mind Manager и дальнейший экспорт в HTML оказалось настолько удачным, что во всех наших проектах создания корпоративного тайм-менеджмента на SharePoint мы создаем такую обзорную карту и помещаем ее на главной странице, что всегда оказывается для клиентов приятным сюрпризом».



Комментарий консультанта

Насколько легко ориентироваться на вашем сайте или внутреннем портале? Закажите бесплатную диагностическую сессию бизнес-консультанта «Организации Времени», который покажет вам существенные результаты работы с корпоративным порталом, а также проведет бесплатную диагностику уровня вашего корпоративного тайм-менеджмента и менеджмента по авторским технологиям компании «Организация Времени». Для этого пришлите на адрес info@ov1.ru письмо с запросом и контактной информацией (Ф. И. О., должность, название и адрес компании, телефоны с кодом города — указать обязательно). В поле «Subject» письма обязательно напишите: «***Майнд-менеджмент: диагностика на бесплатную ТМ-диагностику». Наш менеджер может связаться с вами для уточнения запроса.

5.3. Обработка хаоса информации и создание готового реестра

Создание структуры библиотеки

Анастасия Башкеева, студентка 5-го курса

«Во время летней практики одним из заданий была передача библиотеки оставшейся в наследство от преподавателя нашей кафедры, библиотеки вуза. А для этого нужно было создать четкую структуру оставшихся книг в соответствии с требованиями библиотеки.

По самым скромным оценкам, работа могла занять не меньше недели. С помощью интеллект-карты мы справились за два дня.

Когда мы увидели огромное количество книг, которые надо было структурировать, встал первый вопрос — с чего начать? Используя метод ограниченного хаоса, мы завели на каждую книгу отдельный топики, в метках которого (подробнее читайте в главе 4) записывали данные книги (рис. 3.45).

После того как был создан хаос из нескольких сотен книг, мы быстро их структурировали, просто соединяя топики друг с другом (рис. 3.46).

После создания структуры мы экспортировали карту в отчет Word и отправили книги в библиотеку, где их быстро рассортировали по нужным отделам. Задание было выполнено!»

О том, как быстро упорядочивать хаос в наглядную структуру и создавать готовые документы в Word, читайте в главе 4.

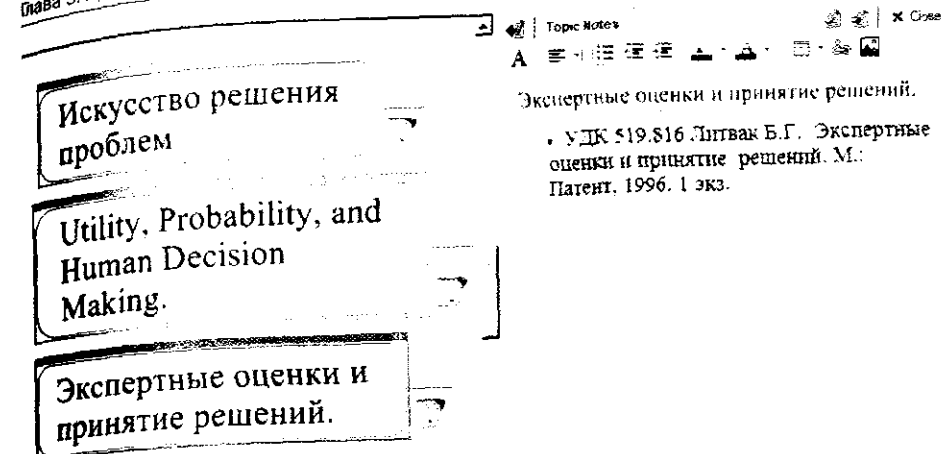


Рис. 3.45. Создание хаоса всех книг

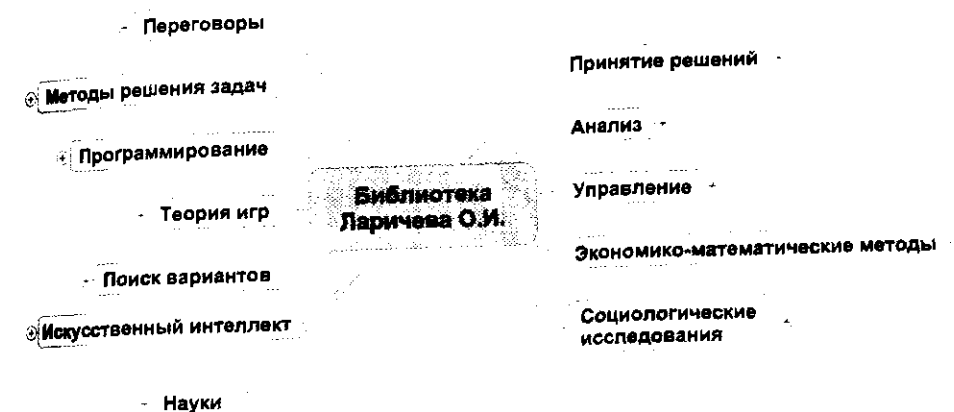
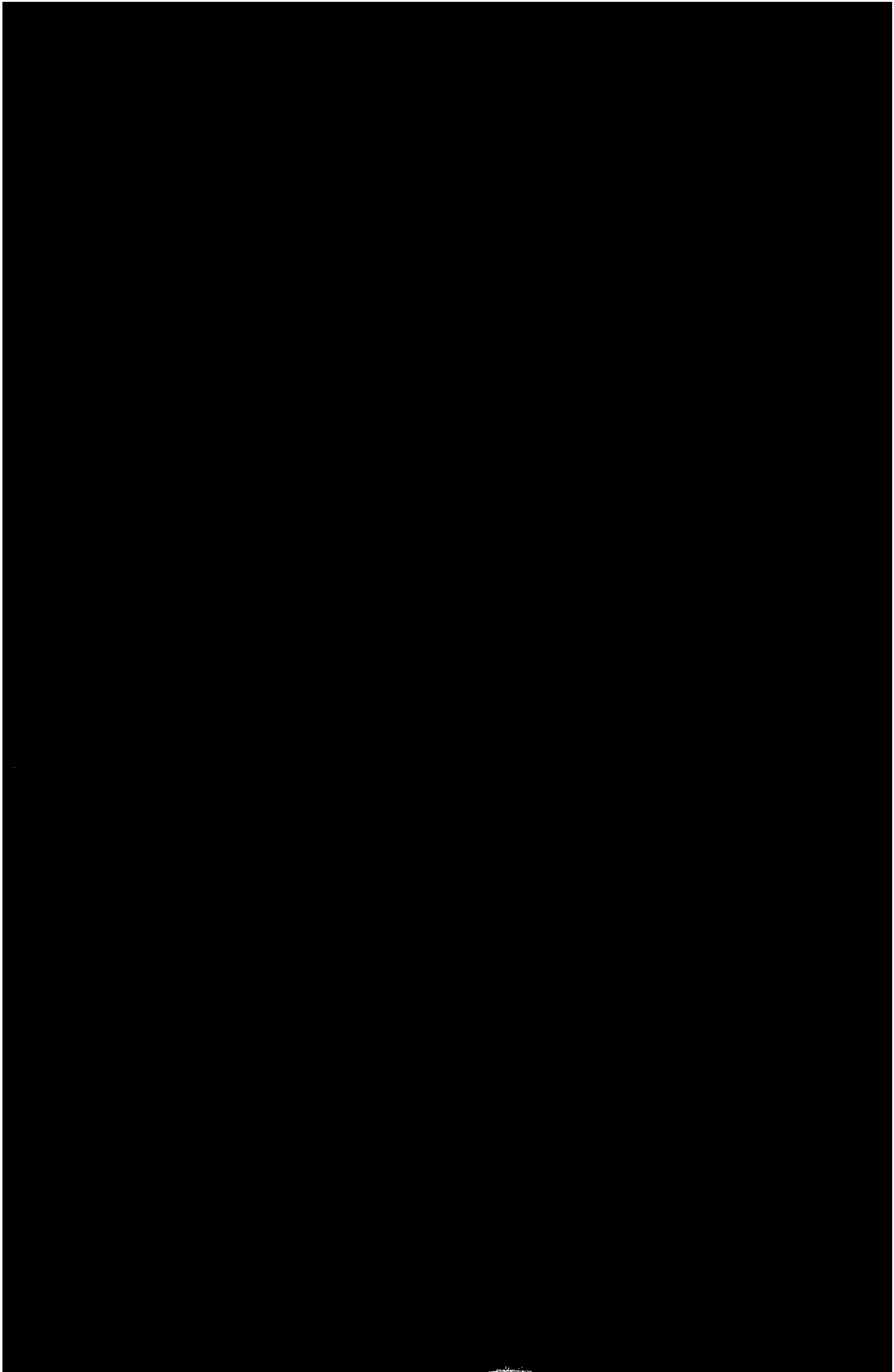


Рис. 3.46. Структурирование библиотеки

5.4. Как родить и воспитать счастливого, здорового и талантливого ребенка, когда муж на работе

Виктория Бехтерева, моя супруга

«Все вокруг знают, что мне надо делать, кроме меня самой, — такая мысль постоянно возникает в голове бездетной женщины под 30. Безусловно,



родить ребенка хочется, и вроде пора бы уже, но как только себе это представляешь, голова начинает пухнуть от хаоса информации. В один прекрасный момент я решила записывать любую полезную информацию на тему рождения здорового ребенка.

А информации такой очень много. Полезный опыт родителей, мудрые советы врачей, специальные сайты для будущих мам, журналы, опытные молодые мамы, психологи, гуру... Весь этот хаос обрушился в карту Mind Manager, и вскоре начала вырисовываться структура. Через месяц такого коллекционирования я уже более точно представляла, что мне предстоит (рис. 3.47).

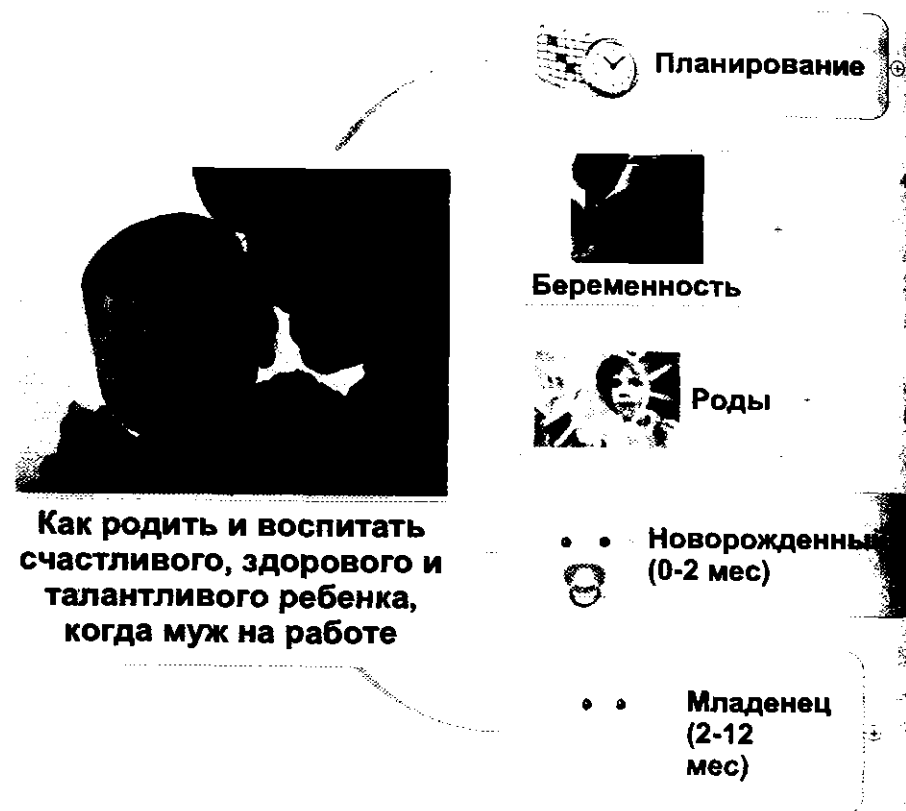


Рис. 3.47. Общая структура работы по «проекту»

Информация все добавлялась и добавлялась. И в один прекрасный момент я поняла, что будет нужно делать на каждом этапе, наступила глубокая внутренняя уверенность в том, что все будет хорошо. Я посмотрела на карту и поняла, какой же значительный и масштабный это проект — рождение и воспитание счастливого, здорового и талантливого ребенка. Какое огромное количество дел надо для этого сделать! Вы сами можете это увидеть, если посмотрите только на незначительную часть карты (рис. 3.48). Теперь я поняла, что пугает и подсознательно мешает множеству деловых женщин рожать и воспитывать своих счастливых детей — полное непонимание того, что нужно для этого делать, **обзорное непонимание** самых главных задач.

Через год после составления этой карты у нас родился сын Иван. Добившись четкого понимания того, что нужно сделать, я стала чувствовать себя уверенно. А когда мама спокойна и уверена тогда и ребенок спокоен и уверен, а значит — и счастлив!

С помощью Mind Manager оказалось очень удобно структурировать основные достижения нашего сына, по которым очень хорошо была видна динамика его развития (рис. 3.49). Прямо в этой карте мы структурировали и хаос фотографий и видеозаписей, которые мы делаем во множестве для нашего сына (рис. 3.49), сделав ссылки на соответствующие папки.

Комментарий консультанта

Есть идеи, о которых просто страшно подумать, настолько они грандиозные... Как?! Вы еще не провели мозговой штурм?! Не составили интеллект-карту?! Тогда как же вы перейдете к действию?!

Вы можете получить в составе электронного комплекта к книге интеллект-карту Mind Manager «Как родить и воспитать счастливого, здорового и талантливого ребенка, когда муж на работе».

5.5. Как создать наглядную картину всей информации по договорам и продажам и отслеживать динамику

Сергей Лебединский,
заместитель генерального директора, ОАО «СвязьИнтерек»

«В перечень моих обязанностей как топ-менеджера входит получение и анализ информации по всем проектам, которые ведет наша компания. А так как количество проектов исчисляется сотнями, то и информации по ним

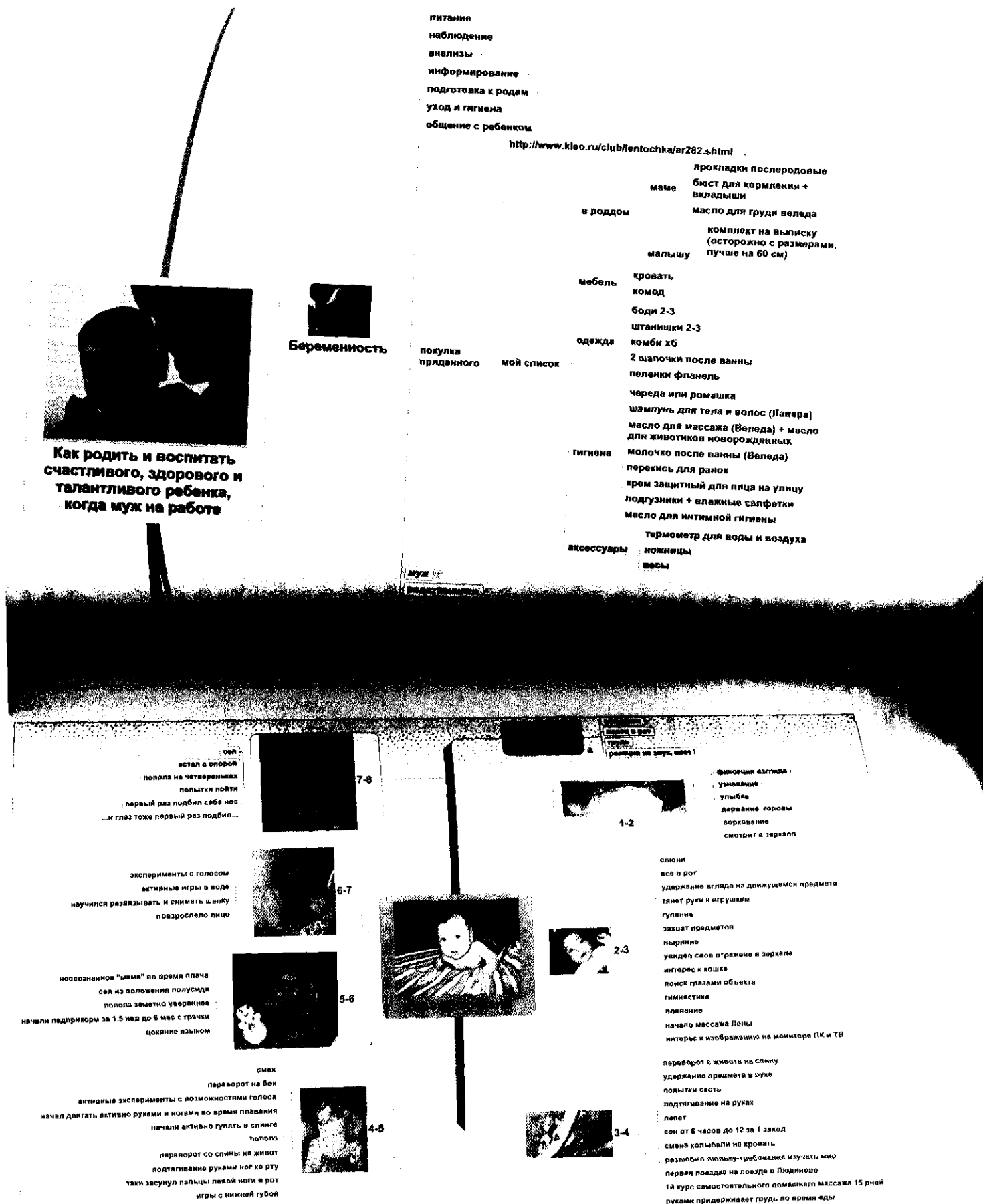


Рис. 3.49. Динамика развития Ивана

приходит очень много, причем из самых разных источников: по электронной почте, из корпоративной системы документооборота, в виде официальной деловой корреспонденции. Информация может находиться в электронном почтовом ящике Outlook, в моей файловой системе, на корпоративном портале SharePoint или в общих папках, которые мы продолжаем интенсивно использовать на рынке. Без Mind Manager создать единую картину очень сложно.

Для того чтобы увеличить эффективность процесса обработки информации по договорам проектов, я создал единую интеллект-карту, структурирующую информацию из разных источников. Эта интеллект-карта является сейчас одним из моих главных рабочих инструментов, которая постоянно загружена на рабочем столе и готова к приему информации (рис. 3.50).

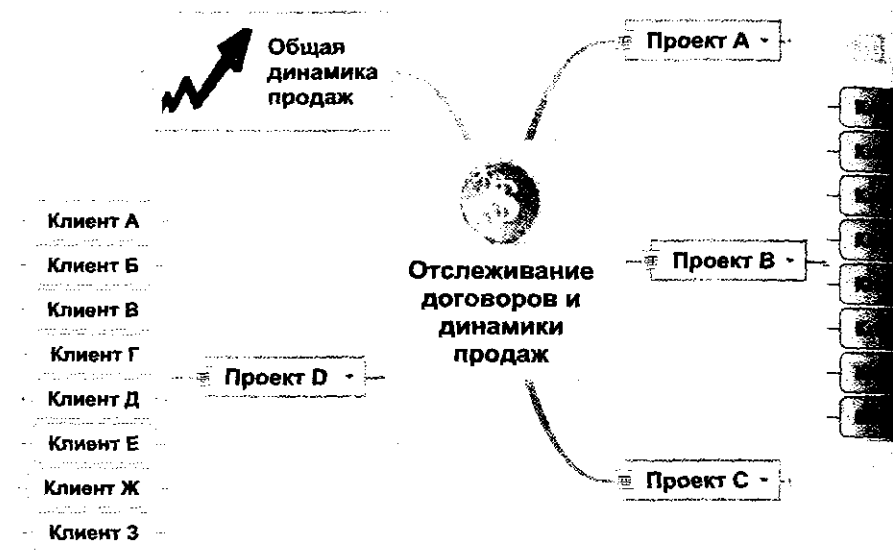


Рис. 3.50. Главная карта с информацией по проектам

Я взял себе за правило, что информация должна ко мне попадать только один раз, после чего я заносю ее в карту таким образом, чтобы мог найти ее потом при необходимости за несколько секунд. В каждом клиентском проекте делаются ссылки на всю поступающую информацию. Таким образом, я могу быстро открыть любой файл, независимо от того, где он находится — в моей файловой системе, на SharePoint, в файловой системе или в Outlook (рис. 3.51).

Шаг 3. Превратите хаос информации в наглядную структуру и действуйте

История платежей

	А	В	С	Д	Е
1	Платеж:	Дата:	Сумма:	НДС:	Итого без НДС
2	50% предоплата 1 этап	2008.04.25	111	19,98	91,02
3	50% оплата 1 этапа	2008.07.12	111	19,98	91,02
4	70% оплата 2 этапа	2008.08.01	217	39,06	177,94
5	30% оплата 2 этапа	2008.11.04	93	16,74	76,26
6					
7					436,24
8	Всего				
9					
10					

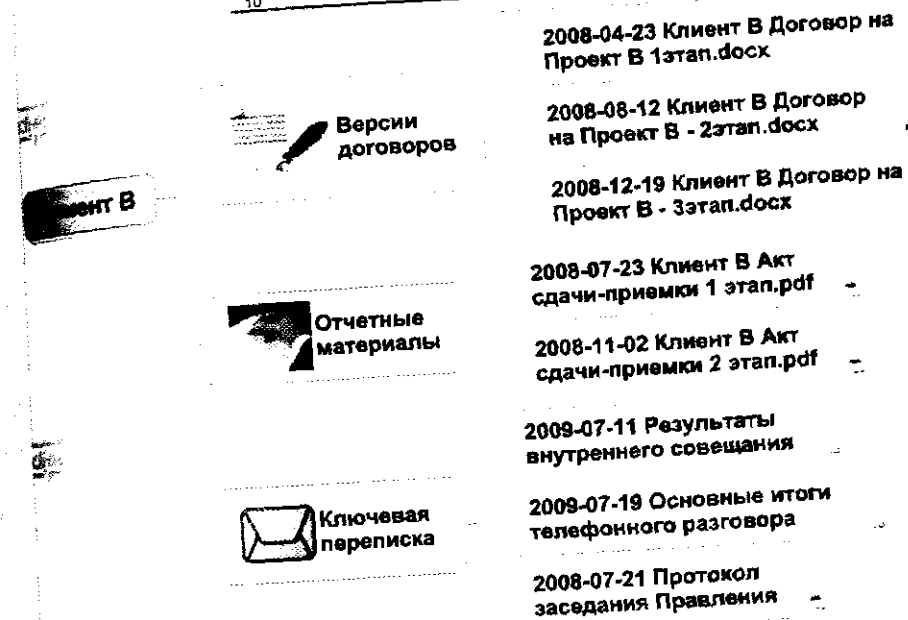


Рис. 3.51. Сводная картина по проекту

Я получаю огромное количество финансовой информации по проектам от департаментов продаж, бухгалтерии, менеджеров проектов. Она приходит в виде Excel-таблиц, которые хранятся в силу сложившихся бизнес-процессов в разных местах. Поэтому чрезвычайно удобной оказалась возможность Mind Manager выбирать строго определенную информацию из Excel. Раньше это делалось вручную и довольно долго, сейчас с помощью функции

Excel Range (см. урок 5) я отслеживаю в одной карте информацию из множества Excel-таблиц (рис. 3.52).

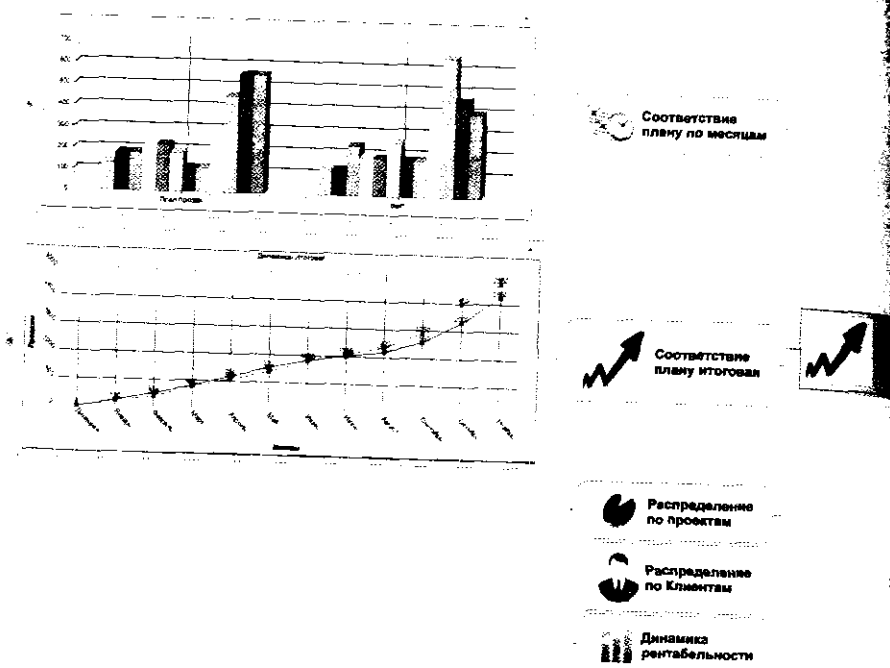


Рис. 3.52. Отслеживание информации из разных Excel-файлов в одной карте Mind Manager

Эта возможность экономит мне очень много времени, так как теперь я вижу все обновления из одной карты, тогда как раньше приходилось заходить во множество файлов, находящихся в разных местах.

Также очень удобной оказалась возможность вставлять в топики таблицы Spreadsheet. Они необходимы для оперативного ввода простейшей информации и ее простейшего анализа (сложение, вычитание и др.).

Специальные напоминки (Alert — см. главу 7) полностью избавили меня от мониторинга многочисленных контрольных точек по топикам проектов. Теперь они отслеживаются в отдельном окне и гарантированно не потеряются.

Глава 3. Превратите хаос информации в наглядную структуру и действуйте

Невозможно управлять, если нет возможности быстро сосчитать и измерить. Но сосчитать уже «сосчитанное» не менее сложно. Теперь у меня есть возможность очень быстро представлять себе общую картину всех дел, чтобы принимать важные управленческие решения. В том числе такие приятные решения, как премирование сотрудников, если вижу к концу года картину, показанную на рис. 3.53».

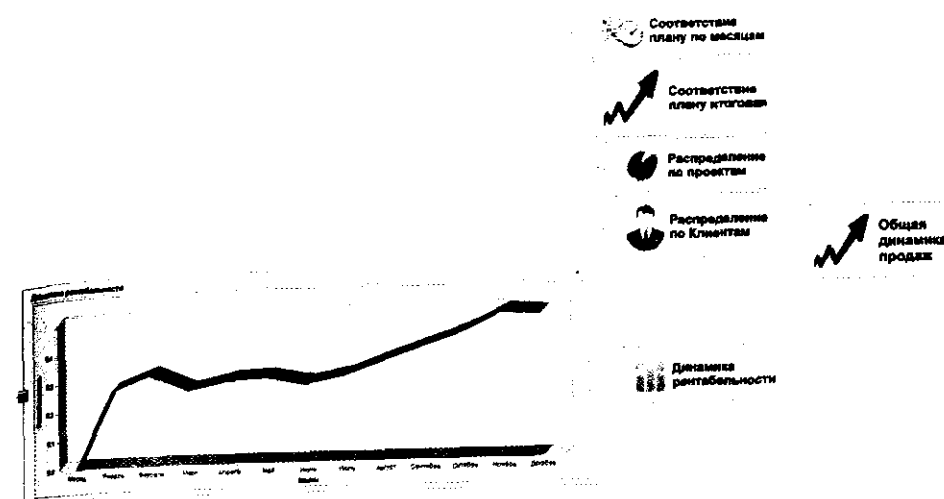


Рис. 3.53. Принимать или не принимать решение о премировании?

5.6. Как легко ориентироваться в избранных интернет-ссылках

Личный опыт автора

Сейчас уже становится само собой разумеющимся искать информацию в Интернете. В нем мы ищем сотрудников, работу, анализируем продукты конкурентов и сообщаем клиентам о себе, покупаем фотоаппараты и акции. Организация информации о многочисленных ресурсах Интернета может сэкономить в дальнейшем много времени на дальнейший поиск и анализ.

Структурирование «Избранного» было одним из моих первых проб работы с Mind Manager. Я воспользовался функцией Map Parts File Explorer, сделав

ссылку из главного топика на папку «Избранное». Увидев наконец-то скопированные ссылки в одном окне, я понял, почему трачу столько времени на поиск нужного сайта.

За полчаса мне удалось создать наглядную структуру, поиск нужных ссылок в которой занимал несколько секунд. Вот так выглядят в ней первые два уровня (рис. 3.54).

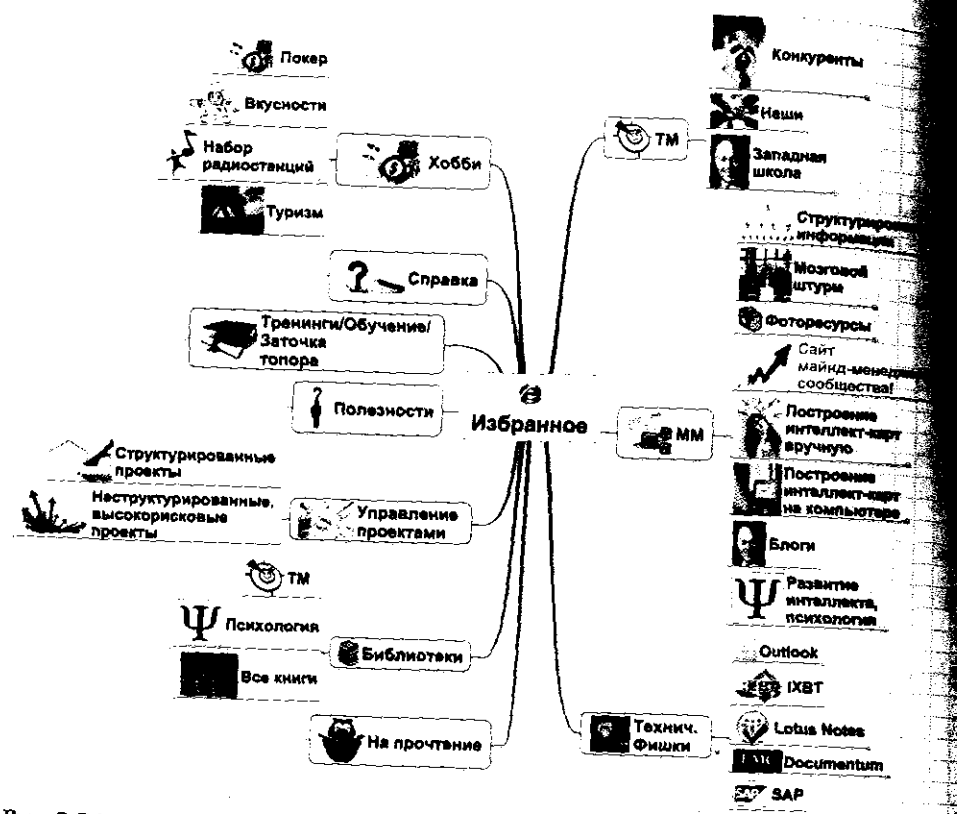


Рис. 3.54. Структура избранных интернет-ссылок

Карта упорядочения «Избранного» у меня всегда лежит на рабочем столе, и все новые ссылки копируются в нее. Обычным «Избранным» в Internet Explorer я перестал пользоваться, так как он не дает такой отличной наглядности.

Особенно ценные ссылки помечаются специальными маркерами. Ниже приведены наиболее ценные для меня ссылки по интеллектуальным картам, с которыми я вам рекомендую познакомиться на досуге (рис. 3.55).

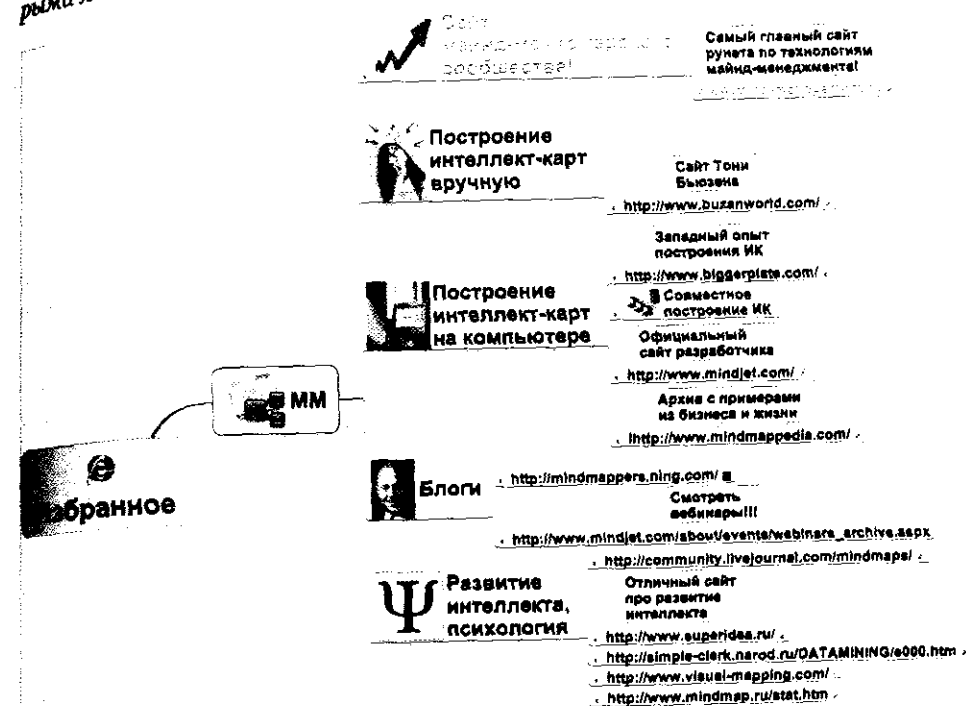


Рис. 3.55. Выборка интересных сайтов по интеллектуальным картам

Иногда совершенно нет времени на поиск нужной информации, нужно просто сайт. Структурирование электронной информации с помощью Mind Manager позволит тратить минимум времени на поиск и максимум времени — на действие!

6. Майнд-менеджмент.

Урок 5. Используйте экспорт в Visio, HTML и Excel для создания наглядной картины информации

6.1. Экспортируйте карты в Visio

Mind Manager еще не получил такого повсеместного распространения, как Microsoft Visio, поэтому иногда удобно создать схему вашей карты в Visio. Зайдите в File — Export — Export to Microsoft Visio.

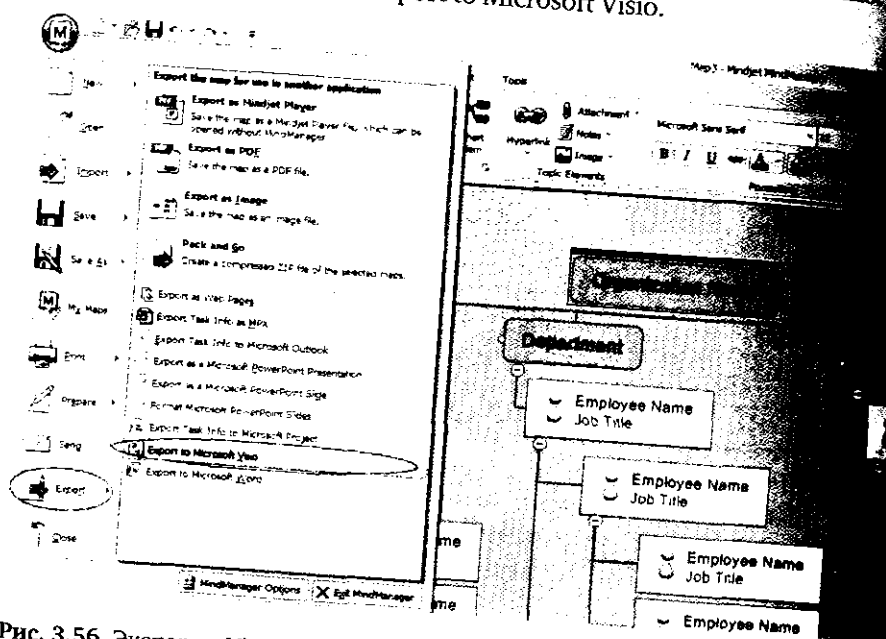


Рис. 3.56. Экспорт в Visio

Задайте параметры экспорта (рис. 3.57).

Так как нам надо получить оргструктуру, то выбирайте Org-Chart и помещайте схему на одном листе Visio. Нажмите кнопку экспорта, получите готовую схему в Visio.

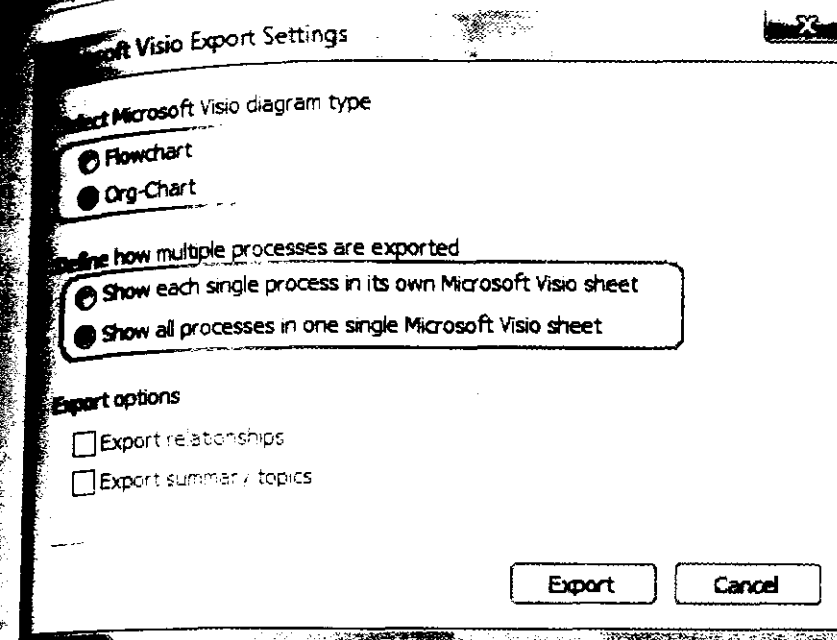


Рис. 3.57. Задание параметров экспорта

6.2. Экспортируйте карты в формат HTML

Не у всех есть программа Mind Manager, но зато у всех есть возможность открыть файл html в любом интернет-браузере. Как мы уже показывали на примере с картой корпоративного портала выше, из Mind Manager можно быстро получать готовые HTML-страницы с теми же самыми возможностями.

Зайдите в File — Export — Export as Web Pages (рис. 3.58).

Задайте параметры экспорта (рис. 3.59).

Выберите место сохранения html-папки и задайте веб-шаблон, нажав кнопку Select Template (рис. 3.60).

Наиболее удачным форматом экспорта мы считаем Clickable Imagemap, который сохраняет вид интеллект-карты и возможность быстро открывать гиперссылки, но уже в формате html. В результате получится карта, показанная на рис. 3.15.

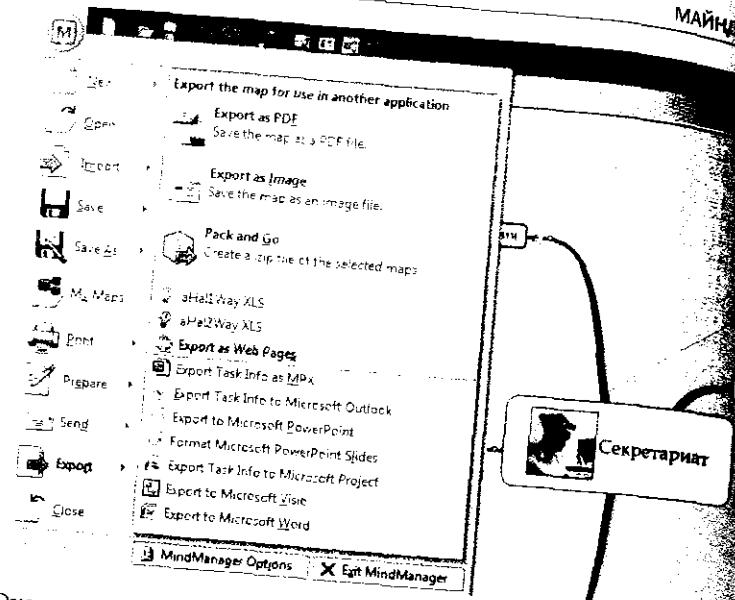


Рис. 3.58. Экспорт в html

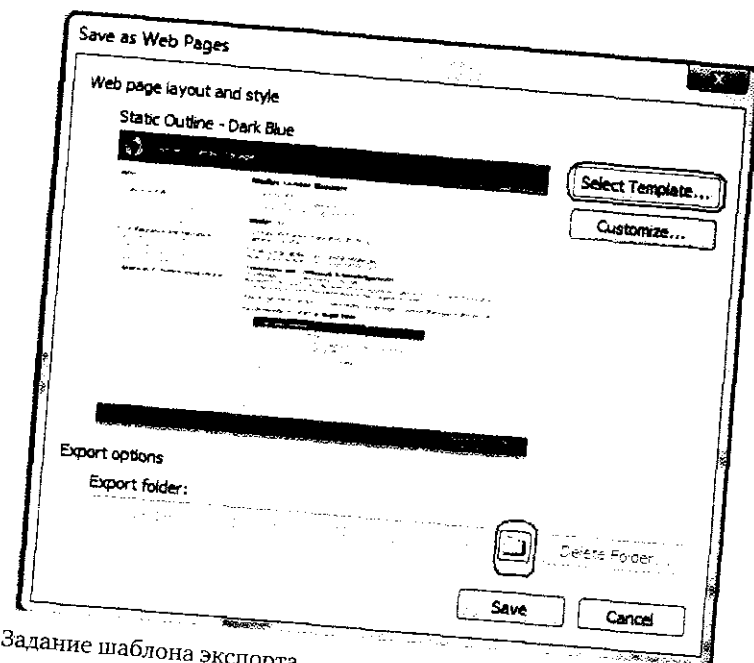


Рис. 3.59. Задание шаблона экспорта

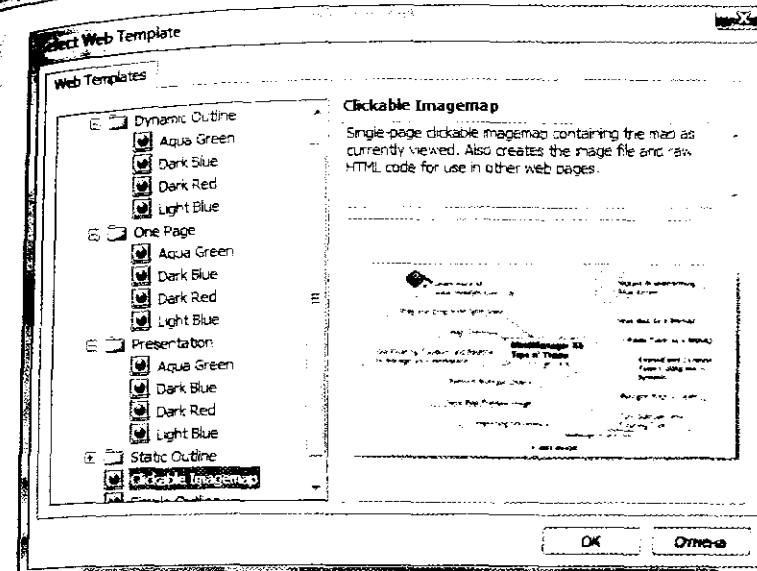


Рис. 3.60. Задание шаблона экспорта

6.3. Настройте мониторинг Excel-файлов в одной карте!

В Mind Manager есть уникальная возможность в одной карте показывать выбранную информацию из разных Excel-файлов, которые к тому же могут находиться в разных местах хранения.

Для того чтобы добавить к топику ссылку на информацию из файла, выделите нужный топик и нажмите кнопку Excel Range на панели Insert — Microsoft Excel.

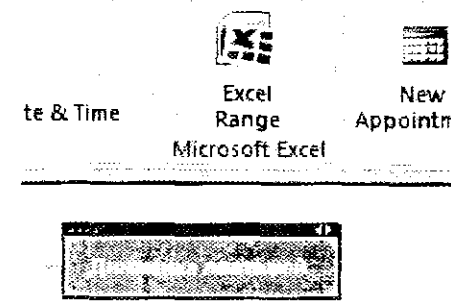


Рис. 3.61. Вставка из файла Excel

Mind Manager откроет окно выбора файла. Когда файл уже открыт, появится специальное окно, которое потребует выбрать зону Excel, которая будет отображаться внутри толика.

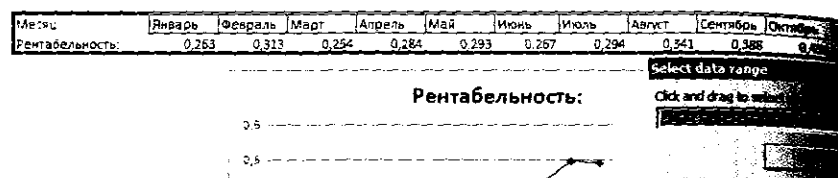


Рис. 3.62. Задание диапазона экспорта из Excel в Mind Manager

Выделите мышкой зону, которая будет отображаться внутри толика Mind Manager. Нажмите ОК. Внимание! Excel при закрытии попросит сохранить файл. Сделайте это, чтобы ссылка из Mind Manager могла отслеживать изменения информации.

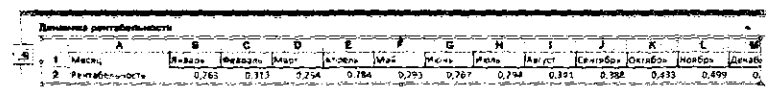


Рис. 3.63. Отображение информации из Excel в Mind Manager

Если Mind Manager показывает не всю выбранную область, то кликните раз внутри таблицы и растяните внутреннюю рамку до необходимых размеров.

Очень удобно настроить отображение информации не в виде таблицы, а в виде графика. Для этого нажмите на значке Excel таблицы справа и нажмите правым кликом мышки на Chart View.

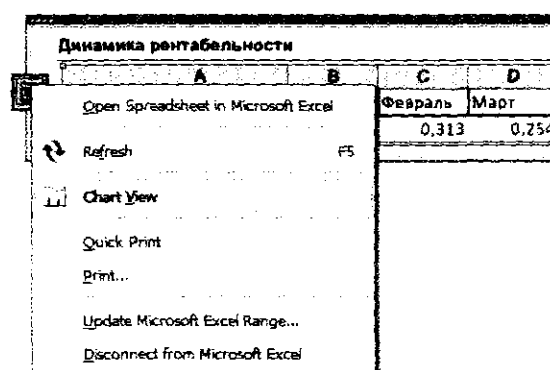


Рис. 3.64. Включение отображения в виде графика

Для настройки вида графика или диаграммы кликните еще раз на значке Excel и выберите Edit Chart.

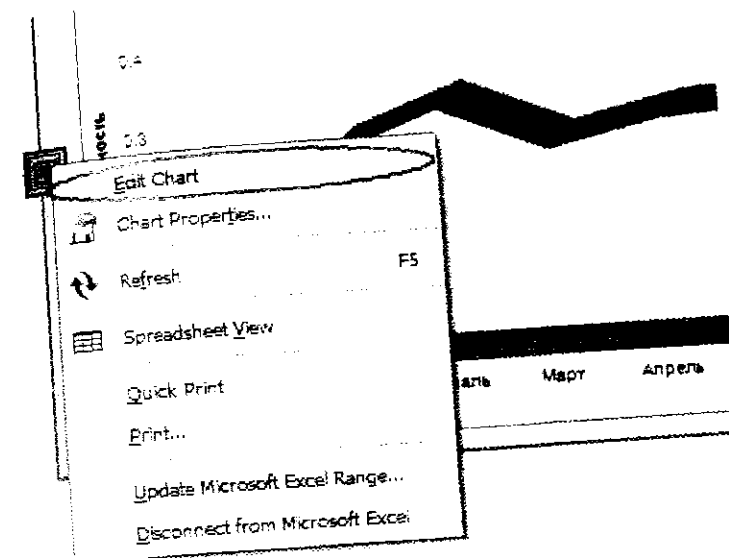


Рис. 3.65. Задание параметров графика

В появившемся меню с помощью панели сверху настройте нужный вид диаграммы.

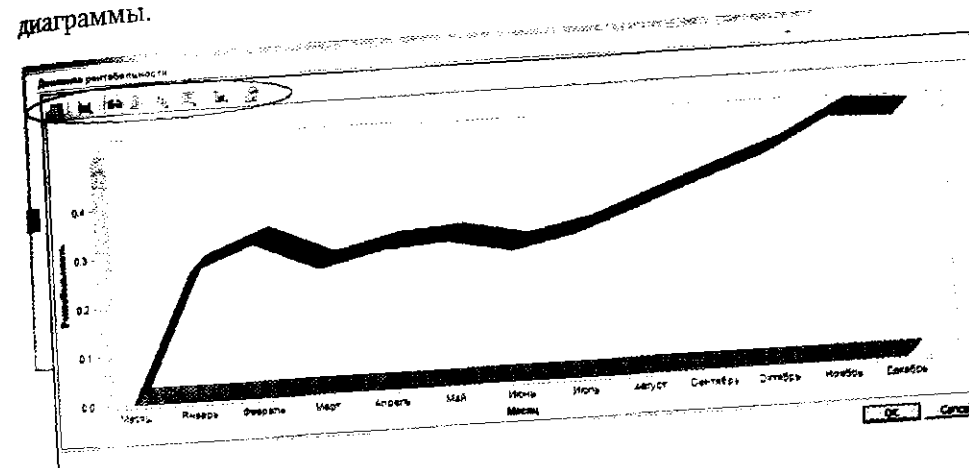


Рис. 3.66. Отображение в Mind Manager в виде диаграммы

6.4. Используйте Spreadsheet для создания простых обзорных таблиц

В Mind Manager можно использовать встроенные таблицы Spreadsheet, которые позволяют представлять данные в табличном представлении без связи с Excel. Чтобы добавить к топике Spreadsheet, выделите топик и нажмите на панели Insert — More Topic Elements соответствующую кнопку.

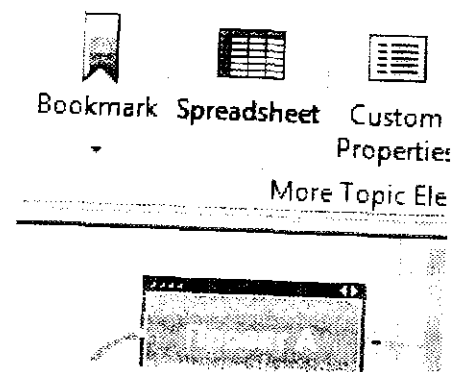


Рис. 3.67. Использование Spreadsheet

Появится таблица внутри топика, в которую, как в Excel, можно вводить нужную информацию.

История платежей					
	A	B	C	D	E
1	Платеж	Дата	Сумма	НДС	Итого без НДС
2	50% предоплата 1 этапа	2008.04.25	111	19.98	91.02
3	50% оплата 1 этапа	2008.07.12	111	19.98	91.02
4	70% оплата 2 этапа	2008.08.01	217	39.06	177.94
5	30% оплата 2 этапа	2008.11.04	93	16.74	76.26
6					
7					
8	Всего:				436.24
9					
10					

Рис. 3.68. Внесение информации в Spreadsheet прямо в тело топика

Точно так же, как в Excel, в Spreadsheet можно строить графики, кликнув правой клавишей мышки на значке.

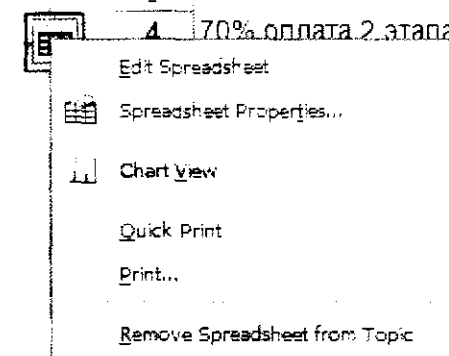


Рис. 3.69. Отображение Spreadsheet в виде графика

Для того чтобы научиться экспортировать из Mind Manager в Excel, Visio и HTML, выполните пятое упражнение из электронного комплекта к книге.



7. Упражнения для самостоятельной подготовки

Семь тем для создания наглядной структуры

- Структура файлов на компьютере.
- Структура избранных ссылок в Интернете.
- Структура личных стратегических целей и их связь с текущими целями (подробнее см. главу 7).
- Наглядная структура информации по трудной задаче, проблеме.
- Структура вашего сайта и экспорт в HTML.
- Структурирование корпоративного портала.
- Конспектирование лекций, семинаров, выступлений, презентаций, книг и др. (подробнее см. главу 5).

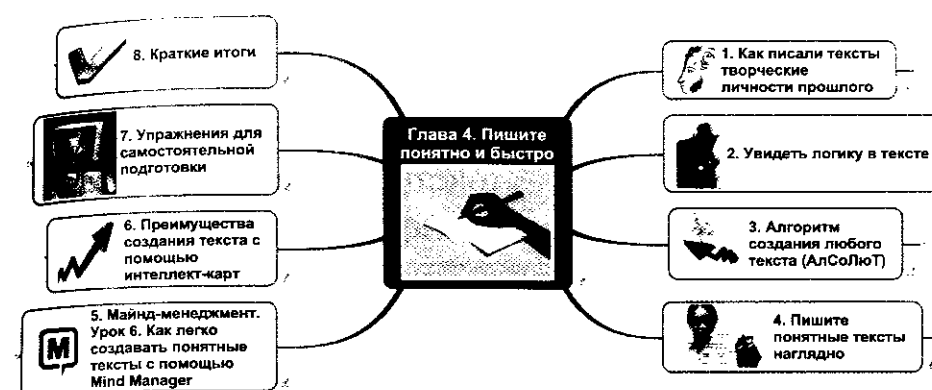


8. Краткие итоги

1. Для того чтобы структурировать информацию, применяйте следующий алгоритм:
 - создайте хаос;
 - как только время на анализ хаоса стало увеличиваться, создавайте зоны порядка;
 - при необходимости — создавайте новые зоны порядка, вырезайте старые;
 - добейтесь общего понимания ситуации (сформируйте образ задачи).
2. Применяйте Mind Manager для структурирования информации, которая находится на вашем компьютере. Для этого используйте:
 - гиперссылки;
 - вложения;
 - фильтры;
 - умные папки;
 - экспорт в Visio, HTML, Excel.
3. Решайте с помощью инструментов Mind Manager бизнес-задачи:
 - структурирование и поиск информации по проектам, клиентам, договорам, направлениям;
 - создание организационной структуры компании;
 - конспектирование текстов, семинаров, презентаций;
 - структурирование корпоративного портала и сайта;
 - создание личной файловой системы хранения информации;
 - и многие другие!

Глава 4

ПИШИТЕ ПОНЯТНО И БЫСТРО



В этом разделе вы:

- поймете, как сделать любой текст простым и понятным;
- познакомитесь с алгоритмом создания любого текста (АлСоЛюТ);
- научитесь писать понятные тексты в Mind Manager.

Почему некоторые тексты читаются легко и быстро, а потом без затруднений пересказываются по памяти, а другие, наоборот, читаются сложно, постоянно приходится возвращаться назад по тексту, чтобы вспомнить прочитанное, и после окончания чтения чувствуется усталость (если вообще удастся такие тексты долго читать)? В чем причина? Просто один текст написан структурированно, образно, ярко, с приведением множества наглядных примеров, и нам просто сформировать нужные образы в своей голове, чтобы понять его. А другой текст написан тяжело, читается медленно, так как постоянно приходится держать в памяти прочитанную информацию, прежде чем удастся выстроить целостный образ. И если наше внимание не выдерживает большого количества слов до выстраивания образа — нить повествования теряется, и приходится возвращаться назад.

Когда Михаилу Булгакову задавали вопрос, как ему удается так ярко писать, он отвечал: «Очень просто. Сначала я представляю себе описываемую сцену, а потом быстро записываю ее в словах». Для того чтобы напи-

сать текст, его надо сначала себе представить. Точно так же, чтобы чей-то текст, надо суметь создать в своей голове его понимание, опять же создать образ текста.

Талантливые писатели умеют возникающие в их голове образы мало-мальски близко передать в голову читателю. И если у читателя возникнет такой же образ, как у автора, то автор отлично справился со своей задачей.



1. Как писали свои тексты творческие личности прошлого

Однажды автор нашел следующие строки, датированные годом, когда Бьюзен еще ходил в начальную школу.

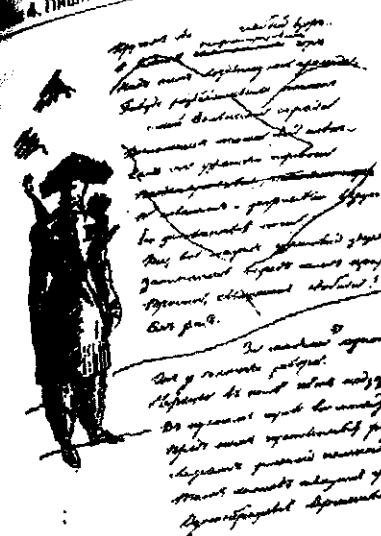
В дневнике Евгения Шварца есть запись от 1953 года, посвященная Илье Эренбургу: «...он достал из портфеля и показал готовый план, похожий на генеалогическое дерево или штатное расписание. Разноцветные кружки или квадратики, соединенные прямыми линиями, занимали целый лист бумаги. Меня этот план почему-то рассердил и напугал, но один, у которого я отозвался с насмешкой о такого рода планировании, спросил удивленно: "А как же иначе?" — и достал из стола лист, весьма похожий на эренбурговский, со схемой будущего своего романа... В романах Эренбурга очень отчетливо просвечивало, как человек предполагает. Другого в этом я не видел. Скорее испытывал зависть к его трудоспособности и рассудку»¹.

Если говорить об интеллект-картах как о визуальном способе представления информации, рискну предположить, что этот метод использовался человечеством всегда. Просто он находился интеллектуальными людьми интуитивно и использовался как нечто само собой разумеющееся, о чем не нужно рассказывать и что не нужно пропагандировать. И, как мы увидели на примерах раньше, мы сами используем возможности правого полушария регулярно, даже не подозревая об этом.

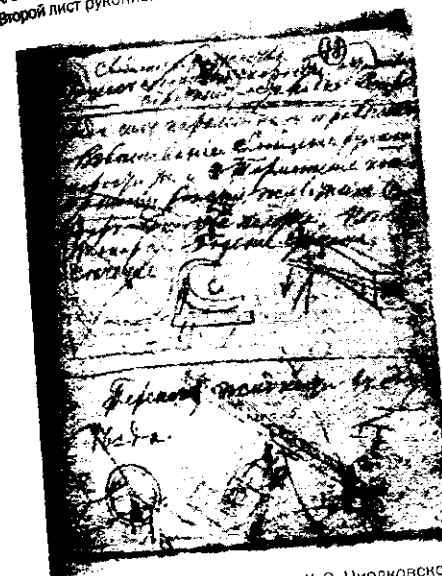
Тони Бьюзен в книге «Супермышление» рассказывает о том, как великие люди прошлого подключали к мышлению правое полушарие головного

¹ Шварц Е. Жизнь беспокойно... Из дневников. Л.: Советский писатель, 1990.

4. ПИШИТЕ ПОЯТНО И БЫСТРО.

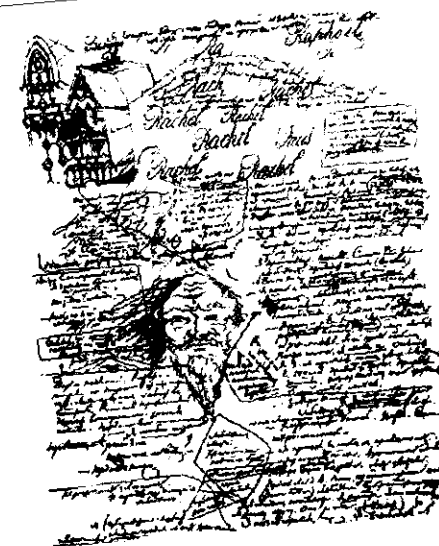


А. С. Пушкин.
Второй лист рукописи «Кавказского пленника»

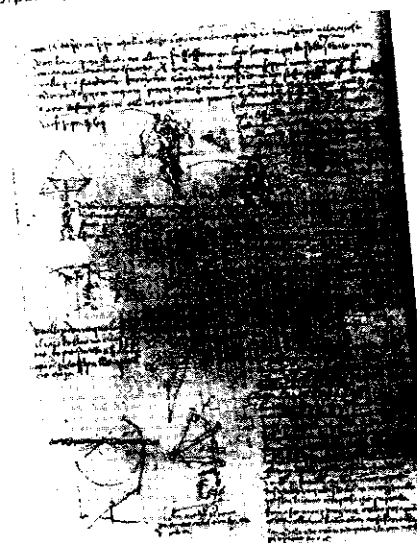


Страница из черновой рукописи К. Э. Циолковского 1878–1879 гг. В верхней части страницы видны слова «Свободное пространство» — это заголовок будущей монографии. Внизу слева — эскиз роторной машины

Рис. 4.1. Автографы великих людей



Ф. М. Достоевский.
Страница рукописи из «Идиота»



Леонардо да Винчи.
Рисунки парашюта и элементов летательных аппаратов

мозга. Автор этой книги нашел большое количество примеров в том числе из отечественной истории.

Обратите внимание, на всех приведенных автографах текста мешку с рисунками и схемами, что подтверждает факт работы шарий над обдумыванием стоявших перед ними вопросов.

Если раньше мы считали гениальность чем-то вроде божьего дара, то сейчас можем задаться вопросом: «А может быть, гениальность — это просто правильное использование возможностей, которые даны нам?»



2. Увидеть логику в тексте

Рассказывая кому-то новость, статью или свежий анекдот, вы пытаетесь передать текст точно слово в слово или излагаете информацию своими словами?

Ответ очевиден. После прочтения любого текста (если, конечно, вы поняли) у нас формируется его образ, который может очень долго храниться в памяти и который мы всегда можем пересказать своими словами.

Ученые давно заметили этот феномен: запоминаемая информация — это не столько сама информация, сколько способ ее подачи. Еще в 20-е годы XX века психолог Фредерик Бартлетт сделал важное открытие: «Информация, формируемая нашими воспоминаниями, во многом отличается от исходно сообщаемой информации».

Бартлетт провел множество исследований. Он просил испытуемых прочитать и пересказать текст. Ученый фиксировал, какие куски текста воспринимались лучше, а какие хуже и с существенной потерей информации.

Первое, на что обратил внимание Бартлетт, — это сохранность глубинной структуры текста. Все испытуемые легко справлялись с задачей. Бартлетт заметил, что структура прочитанного текста запоминается очень надежно. Затем он просил пересказать один и тот же текст, но в разное время. Оказалось, что хотя слова пересказа могут сильно изменяться, структура подавляющем большинстве случаев остается неизменной.

Бартлетт обратил внимание, что второстепенные части текста, не связанные с основной сюжетной линией, запоминаются редко и воспроизводятся с большими искажениями информации. А тексты с хаотичными, не связанными друг с другом предложениями запоминаются чрезвычайно плохо. Бартлетт сделал вывод, что вся информация воспринимается и запоминается в виде «схем». В нашей голове формируется схема, которая включает в себя связь основных идей прочитанного материала. При необходимости воспроизвести прочитанную информацию мы вспоминаем схему и даем ее интерпретацию.

Бартлетт во многом предвосхитил свое время. В своих работах он сошелся из-за своей неспособности дать теоретическое объяснение поведенческим данным. И только сейчас, зная про устройство нейронной сети человеческого мозга, мы можем понять практическое значение его открытий. Если ваш текст нагляден и структурирован, читателю будет проще сформировать нужный вам образ. Так почему бы вам не предъявить ему оптимально структурированный текст, сэкономив время, затраченное на его понимание?

Приведем очень показательный пример, как добавление нескольких слов делает текст гораздо более читаемым и воспринимаемым. Прочитайте ниже приведенный текст и задайте себе вопрос: «Все ли мне понятно из текста? Что в нем хочется улучшить?»

Клиенты недовольны системой отчетности по показателям продаж и складских запасов¹:

Отчеты составляются недостаточно часто.

Данные по складским запасам недостоверны.

Данные по складским запасам поступают с опозданием.

Данные по складским запасам невозможно сопоставить с данными о продажах.

Клиенты хотят, чтобы форма отчетов была улучшена.

Клиенты не хотят видеть в отчетах бесполезные сведения.

Клиенты хотят, чтобы вся отчетная информация была представлена в одном формате, без разделения на более важную и менее важную.

Клиенты хотят уменьшить количество собственных расчетов.

Большинство участников наших тренингов обычно предлагают как-то упорядочить этот текст. Правда, почти бессознательное желание?

¹ Цит. по: Минто Б. Золотые правила Гарварда и McKinsey: Принципы пирамиды в мышлении, деловом письме и устных выступлениях. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — С. 112.

Посмотрите, как может улучшиться восприятие текста с помощью структуры всего нескольких слов:

Клиенты недовольны системой отчетности по показателям и складских запасов

Сроки

- Данные по складским запасам поступают с опозданием.
- Отчеты составляются недостаточно часто.

Недостоверность данных

- Данные по складским запасам недостоверны.
- Клиенты не хотят видеть в отчетах бесполезные сведения.
- Клиенты хотят уменьшить количество собственных расчетов.

Неудобный формат

- Данные по складским запасам невозможно сопоставить с данными о продажах.
- Клиенты хотят, чтобы вся отчетная информация была представлена в одном формате, без разделения на более важную и менее важную.
- Клиенты хотят, чтобы форма отчетов была улучшена.

Последний вариант гораздо проще воспринимать, текст стал более структурированным, и времени на его понимание уходит существенно меньше, потому что в тексте появилась логика. Возможно, это выглядит в нашей голове вот так (рис. 4.2).

Как же задать правильную логику в тексте?

2.1. Дедукция и индукция

Существует два основных способа логического построения любого текста. Первый — это метод дедукции, когда главная мысль сообщается в конце текста и она является следствием нескольких предыдущих высказанных мыслей (рис. 4.3).

С помощью дедукции можно прийти к самым разным умозаключениям, именно с помощью дедукции строится сюжет всех детективных романов, ведь никогда не известно, какой будет развязка, так как не все «посылки» еще высказаны.

Недостаток дедукции для построения деловых текстов заключается в том, что читающий до самого конца не понимает, какую идею ему пред-

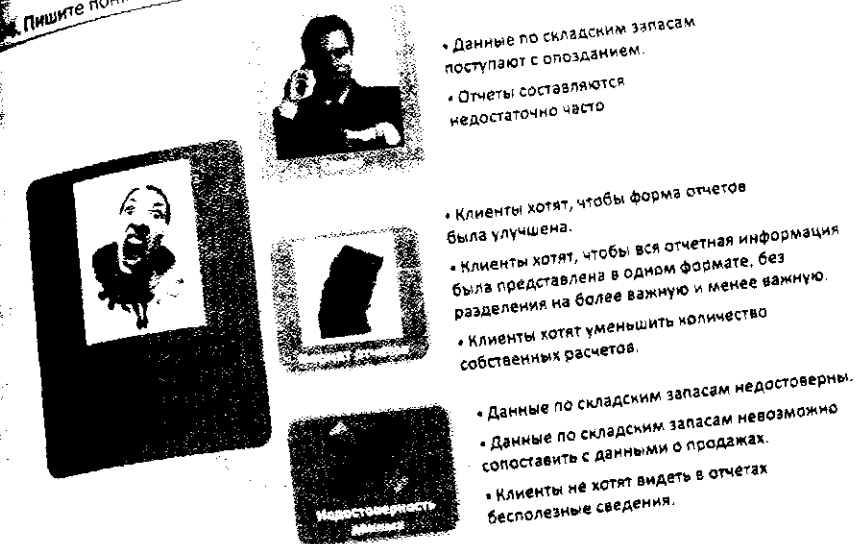


Рис. 4.2. Логика текста

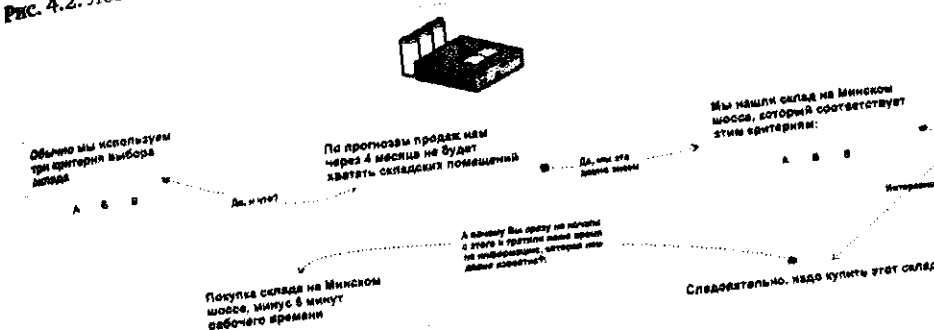


Рис. 4.3. Дедукция в тексте

лагает автор. Многие сложные учебники построены на дедуктивном методе, когда, дойдя до главного вывода, не понимаешь, откуда он взялся и приходится отлистывать страницы назад.

Для делового письма лучше использовать индуктивный метод, при котором главная мысль сообщается вначале, а потом последовательно приводятся основные аргументы, которые подкрепляют и раскрывают ее. Читающий сразу понимает, о чем пойдет речь, ему часто даже не обязательно читать весь документ, а достаточно найти и прочитать основные мысли.

По прогнозам продаж через 4
месяца нам не будет хватать
складских помещений

Предлагаю купить
склад на Минском
шоссе

Он соответствует нашим трем критериям

Недалеко расположен от
торговых точек

Площадь более 9000 кв. м

Рис. 4.4. Пример индуктивного построения текста

Индуктивный способ построения текста хорош тем, что читатель понимает основную идею и дальнейший текст им воспринимается из контекста этой главной идеи (именно поэтому дедукцию надо применять, когда необходимо подготовить читателя к главной мысли).

Очень часто методы индукции и дедукции смешиваются, и тогда сложность заключается в том, что, работая, например, в Microsoft Word, трудно представить себе структуру текста, связать основные мысли. Читателем текст воспринимается образно и структурно, и этим процессом восприятия можно и нужно управлять с помощью составления структуры будущего текста. Реализовать это можно с помощью АлСоЛюТ, созданного на основе алгоритма майнд-менеджмента.

3. Алгоритм создания любого текста (АлСоЛюТ)

Зачастую, открывая белый экран Word, мы не знаем, с чего начать. В голове роятся самые разные мысли, которые хочется донести до будущего читателя. Но начать почему-то не удается. Идет обдумывание текста. В итоге мы начинаем писать, постоянно пытаясь удержать в голове новые неожиданные мысли. Это объясняется ассоциативностью нашего мышления. Одна мысль вытягивает

...айте понятно и быстро

другую, и совсем не обязательно, чтобы эта связь была логичной и очевидной. Рекомендуем для написания любых текстов использовать АлСоЛюТ.

Алгоритм создания любого текста (АлСоЛюТ)

1. Рождение идеи и создание хаоса.

2. Создание логики текста.

3. Написание основного текста.

4. Правка и редакция.

5. Достижение результата.

Рождение идеи и создание хаоса

Пожалуй, самый непредсказуемый и неуправляемый этап алгоритма создания любого текста. Идея написать свою собственную статью или даже книгу появляется почти у всех людей. На тренингах по майнд-менеджменту вопрос, возникала ли у кого-нибудь когда-нибудь идея написать статью или книгу, все участники поднимают руки. Однако на вопрос, многим ли это удалось, рук поднимается гораздо меньше.

Конечно, это можно объяснить ленью, отсутствием необходимых навыков или даже отсутствием вдохновения. Мы же считаем, что в большинстве случаев это можно объяснить нарушением естественного алгоритма создания текста. После появления идеи большинство из нас сразу же переходит к созданию текста, то есть к пункту 3 данного алгоритма, игнорируя пункты 1 и 2. А это чревато, как мы знаем, огромными потерями времени из-за постоянных отвлечений на ассоциативные мысли и, в конце концов, потерей мотивации к завершению работы.

На этапе рождения идеи важно: записать ее и все появившиеся в связи с ней ассоциации. Это можно сделать любым способом: с помощью заметок Outlook, One Note, Mind Manager, диктофона или просто блокнота, который лично я всегда ношу с собой в нагрудном кармане пиджака. Когда идея и относящиеся к ней мысли записаны и их уже достаточно много, можно переходить ко второму этапу алгоритма.

3.1.1. Написание книги «Майнд-менеджмент». Шаг 1

Личный опыт автора

Идея написать книгу о визуализации информации в бизнесе посетила меня еще тогда, когда я стал делать первые успехи в изучении Mind Manager. Я понял, как сильно может облегчить эта программа выполнение задач

менеджмента. С тех пор все мысли об интеллект-картах я сохранил в отдельную категорию «1-ММ — Книга» моего Microsoft Outlook: конспектирую участников книги, письма с примерами карт, полезные идеи. Благодаря тому что наш корпоративный Outlook синхронизирован с коммунитором, у меня всегда была возможность поймать и записать какую-то мысль, независимо от места и времени. Вот так выглядит сейчас эта категория (это только активные элементы, связанные с развитием направления) (рис. 4.5).

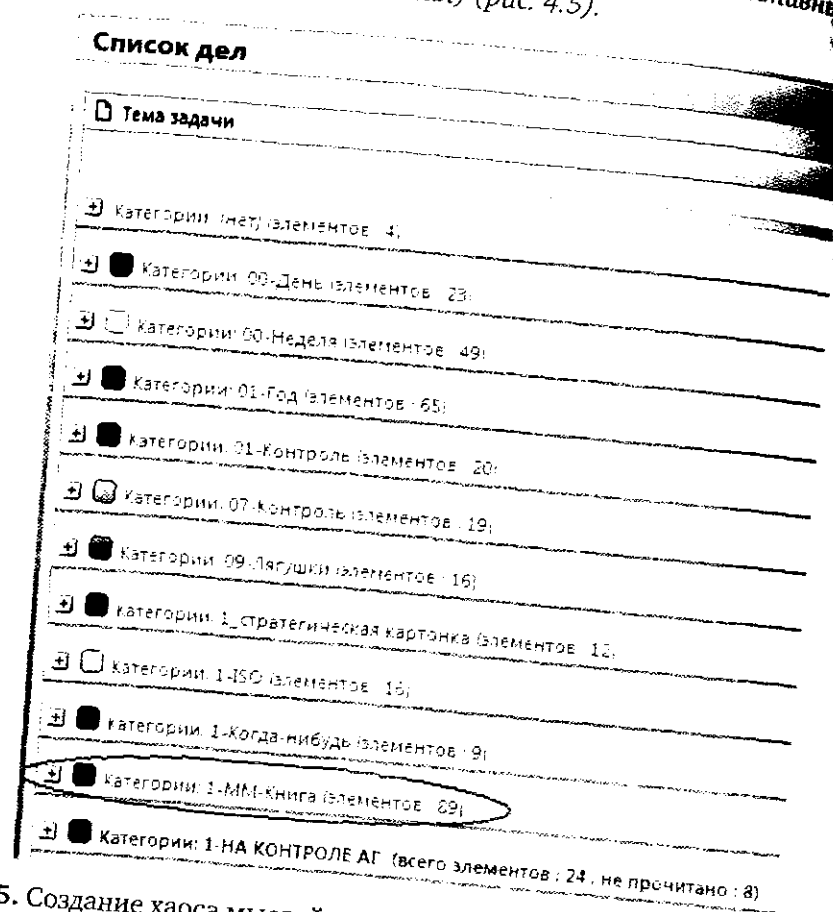


Рис. 4.5. Создание хаоса мыслей в категории Списка дел Outlook

Когда накопилось пару десятков идей, я приступил к созданию логики будущей книги.

Создание логики текста

Очень важный этап, успешное осуществление которого лично для меня гарантирует достижение конечного результата на 100%.

Основная его цель — создание полной и обзорной картины того, о чем вы хотите написать. Когда структура текста становится окончательно понятной, вы «видите» текст, написать его — уже дело техники.

Этот этап настолько же важен для успешного написания текста, насколько важен правильно составленный план дня для достижения целей. Если плана нет, вы рискуете погрязнуть в текучке, так и не найдя время на приоритетные задачи. То же и с текстом. Если нет четкой структуры, вы рискуете писать только о том, что у вас на данный момент в голове, а не о том, что задумывалось в самом начале.

Объясним важность данного этапа на простом примере. Как обычно поступает большинство из нас, когда возникает необходимость написать какой-нибудь текст (например, статью)?

Правильно. Мы открываем Word и начинаем писать. Давайте проследим, как при этом работает наш мозг и почему же на создание текста уходит так много времени.

Известно, что наш мозг мыслит ассоциативно. За одной появившейся мыслью может прийти вторая, ассоциативно связанная с ней, причем процессом их возникновения мы управлять не можем. А вот способы фиксации информации линейны, как, например, страница Word. Что же мы получаем в итоге?

Когда начинаешь писать введение, в голове вдруг появляются интересные мысли, связанные с основной частью или заключением. Но мы-то пишем введение! В лучшем случае такие интересные мысли записываются ниже текста, чтобы не отвлекали от главного на данный момент.

Через некоторое время внизу текста образуется линейный хаос. В худшем случае полезные мысли остаются в голове, забывая сознание множеством «не забыть». Закон подлости в том, что, когда мы доходим до нужного места, где бы эти мысли были весьма кстати, они почему-то не вспоминаются. То есть значительное количество времени мы работаем вхолостую.

На этапе создания плана-наброска важно создать наглядную структуру того, о чем вы хотите написать. Тогда существенно уменьшится время на само написание и возрастет понятность будущего текста для читателя.

3.2.1. Написание книги «Майнд-менеджмент». Шаг 2

Благодаря синхронизации с Outlook все накопившиеся мысли из Outlook в созданную карту Mind Manager (как синхронизировать Outlook с Outlook, см. главу 7).

Эта карта стала для меня на полгода основным фокусом внимания при управлении Mind Manager. Какая должна быть структура книги? Как и где приводить? Где рассказывать о возможностях программы? На вопросы я нашел ответ, работая с этой картой. Вот так выглядит ее из промежуточных вариантов этой карты (рис. 4.6).

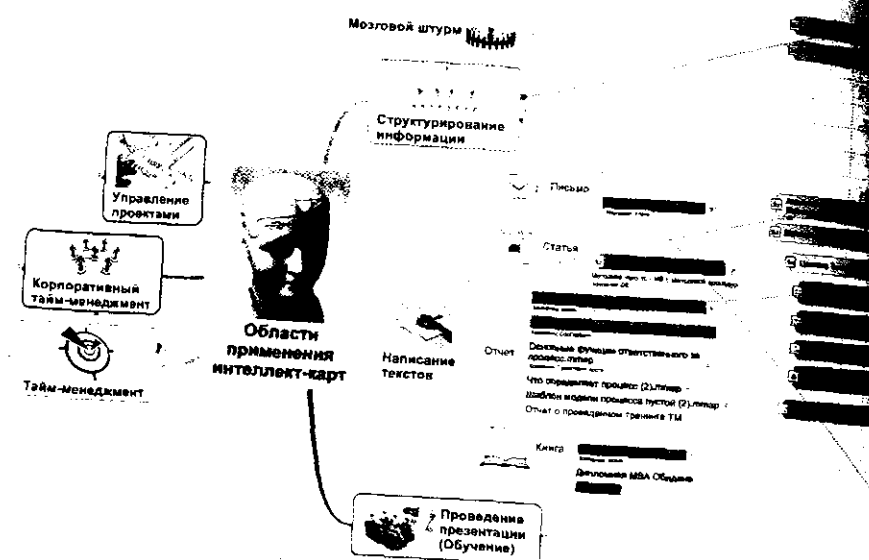


Рис. 4.6. Структурированный хаос мыслей по данной книге

Когда моя интеллект-карта приобрела такой вид, вдруг пришло понимание, какой будет будущая книга. В голове как будто щелкнуло и я наконец-то представил свою книгу. После этого оставалось самое на мой взгляд, простое — написать основной текст книги.

3.3. Написание основного текста

Этот этап в случае успешного составления плана-наброска текста с четкой логикой является достаточно простым и незатратным по времени по сравнению

Пишите понятно и быстро

вариантом, когда текст составляется без предварительного создания структуры. Необходимо только сесть и по составленному плану написать текст. Не стесняйтесь писать быстро — этап редактирования отшлифует текст до нужного состояния. На этом этапе важен объем. Правильно составленный план-набросок позволяет быстро переключаться между разными блоками, чтобы мы могли записать ассоциативные мысли. Таким образом, процесс создания готового текста занимает значительно меньше времени по следующим причинам:

- можно быстро переключиться между разделами и записать мысль (в отличие от линейного Word, где мысль легко может потеряться, пока мы ищем для нее нужное место);
- так как большинство мыслей уже записано в плане-наброске, то сознание работает только с каким-то конкретным смысловым блоком. Любую новую мысль можно разместить в плане-наброске так, чтобы легко найти ее в нужный момент.

На этапе написания основного текста важно иметь перед глазами четкую структуру с логикой текста. Это позволит быстро писать текст блок за блоком, не отвлекаясь на ассоциативные мысли.

3.3.1. Написание книги «Майнд-менеджмент». Шаг 3

Если этап накопления информации и создания структуры книги занял больше полугода, то сам этап написания текста занял шесть недель, правда, очень «включенной» работы. Важной функцией Mind Manager является возможность всегда видеть всю структуру текста, что позволяет очень быстро переключаться между блоками текста при появлении новых мыслей (рис. 4.7).

Обратите внимание, что при таком интерфейсе одновременно работает кора обоих полушарий мозга. Всегда можно увидеть, в какой части текста мы находимся и как она связана с другими блоками. Если вдруг придет в голову интересная мысль из первого блока про основные принципы или какой-то интересный пример из практики, можно тут же переключиться одним кликом мышки и продолжить писать! Таким образом, в Mind Manager процесс написания происходит практически непрерывно (поэтому не забывайте делать перерывы для отдыха каждый час).

В случае если вы пишете большие тексты в течение длительного времени (диссертацию, книгу и др.), обязательно делайте резервные копии предыдущих версий вашего текста, чтобы при необходимости к ним вернуться (рис. 4.8).

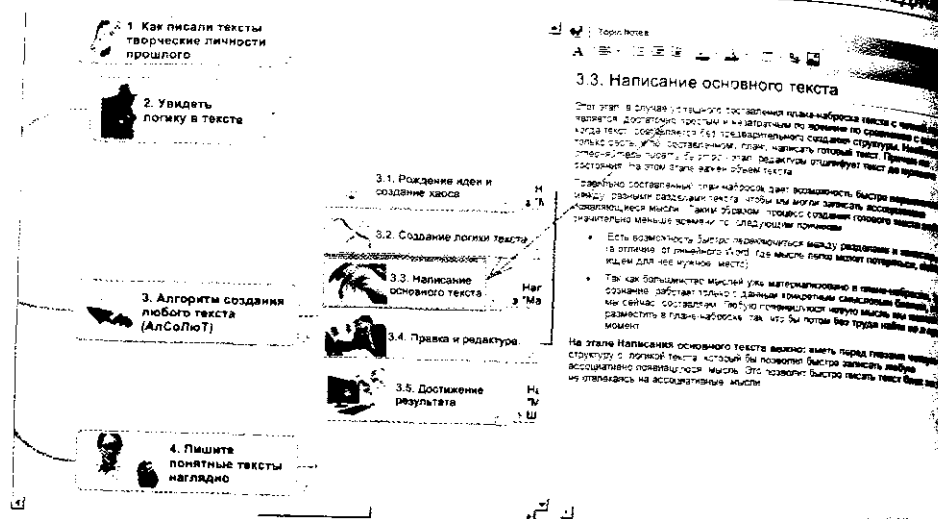


Рис. 4.7. Интерфейс Mind Manager при написании текста.

Имя	Дата изменения	Тип	Размер
Глава 1. История появления интеллект-карт - 08-06-15			
Глава 1. История появления интеллект-карт - 09-01-02			
Глава 1. История появления интеллект-карт - 09-01-04			
Глава 1. История появления интеллект-карт - 09-01-06			
Глава 1. История появления интеллект-карт - 09-05-05			

Рис. 4.8. Предыдущие версии

3.4. Правка и редакция

Когда основная часть написана, нужно придать тексту окончательную форму. Для этого идеально подходит способ «День — Неделя — Редактура». Он заключается в том, что готовый текст читается на следующий день после написания, а потом через неделю после написания (имеет смысл выделить 15 минут при составлении плана на завтра в своем Календаре). При этом вносятся необходимые правки.

Когда правки внесены, текст отдается на редактуру специалистам. После совместных правок можно переходить к достижению цели текста.

Совет гуру

Автор более 200 статей и 4 бестселлеров по тайм-менеджменту Глеб Архангельский рекомендует очень эффективный прием «Вкл./Выкл.» для составления простых текстов. Сначала текст читается на свежую голову, для проверки формы. Потом текст читается на пике усталости (например, в конце рабочего дня) и отмечаются красным цветом наиболее сложно воспринимаемые и непонятные места. Потом на свежую голову эти места упрощаются для того, чтобы статья была понятна читателю, находящемуся в любом состоянии. Книга «Тайм-драйв», отредактированная таким способом, многими читателями отмечается как одна из самых простых, полезных и легко читаемых бизнес-книг.

На этапе правки и редактуры важно придать тексту максимально удобную для восприятия форму и сделать содержание доступным для понимания.

3.4.1. Написание книги «Майнд-менеджмент». Шаг 4

Каждую главу я обычно заканчивал писать вечером. Текст должен вылежаться, поэтому утром я пробежал его глазами, исправляя ошибки. Потом возвращался к нему через неделю. Удивительная вещь, в это время меня часто посещало ощущение, что это чужой текст и меня просто попросили его отредактировать.

Часто я распечатывал главы и читал их уставшим на обратном пути с работы, подчеркивая карандашом особенно непонятные места. Дома я отдавал материал моей супруге (и очень вдумчивому редактору) Виктории, и, наконец, после ее правок текст отправлялся для финальной редакции моему научному руководителю, Глебу Архангельскому, благодаря которому книга стала в два раза меньше, а полезной информации в ней — в несколько раз больше.

3.5. Достижение результата

Самый приятный этап, без успешного завершения которого остальные этапы теряют весь смысл. Если вы написали несколько текстов, которые даже и не пробовали добиться результата, то в будущем ваша мотивация на написание новых текстов может сильно снизиться.

Например, раз вы держите в руках эту книгу, значит, мой результат был достигнут. И я очень замотивирован на написание продолжения «Корпоративный майнд-менеджмент»!

4.4. Как написать книгу

Валентин Никитин
к. э. н., международный аудитор ISO/IEC 9001:2000,
ISO/IEC 27001:2005, Project Management Professional
генеральный директор консалтинговой компании «Траектория роста»

Я начал использовать инструменты для создания «Интеллект-карт» давно, когда еще никому в голову не пришло перевести словосочетание Mind Map на русский как «интеллект-карта». Обычно я рисовал картинки и схемы, мне нужно было придумать что-то, что я еще не знал точно, как будет выглядеть в результате. Например, придумать статью или книгу. Интеллект-карты здесь очень удобны, потому что, во-первых, они позволяют наглядно структурировать информацию, которая еще не совсем структурирована в голове (что очень полезно при придумывании). Во-вторых, интеллект-карты очень эффективны, потому что при помощи их можно не последовательно излагать мысли, а выкладывать их между собой, структурировать и при этом видеть всю картину, которая создается. Написать готовый текст сразу же практически невозможно, потому что для этого требуется четкое и последовательное изложение мысли, а когда придумываешь что-то новое, приходится изменять, переделывать, на ходу, приходят новые идеи — текстом все это изложить непросто. Я прочитал книжку А. Егидеса «Учеными не рождаются» и еще больше убедился в правильности такого подхода. Например, придумывая книгу по управлению рисками, я сначала нарисовал вот такую карту (рис. 4.13).

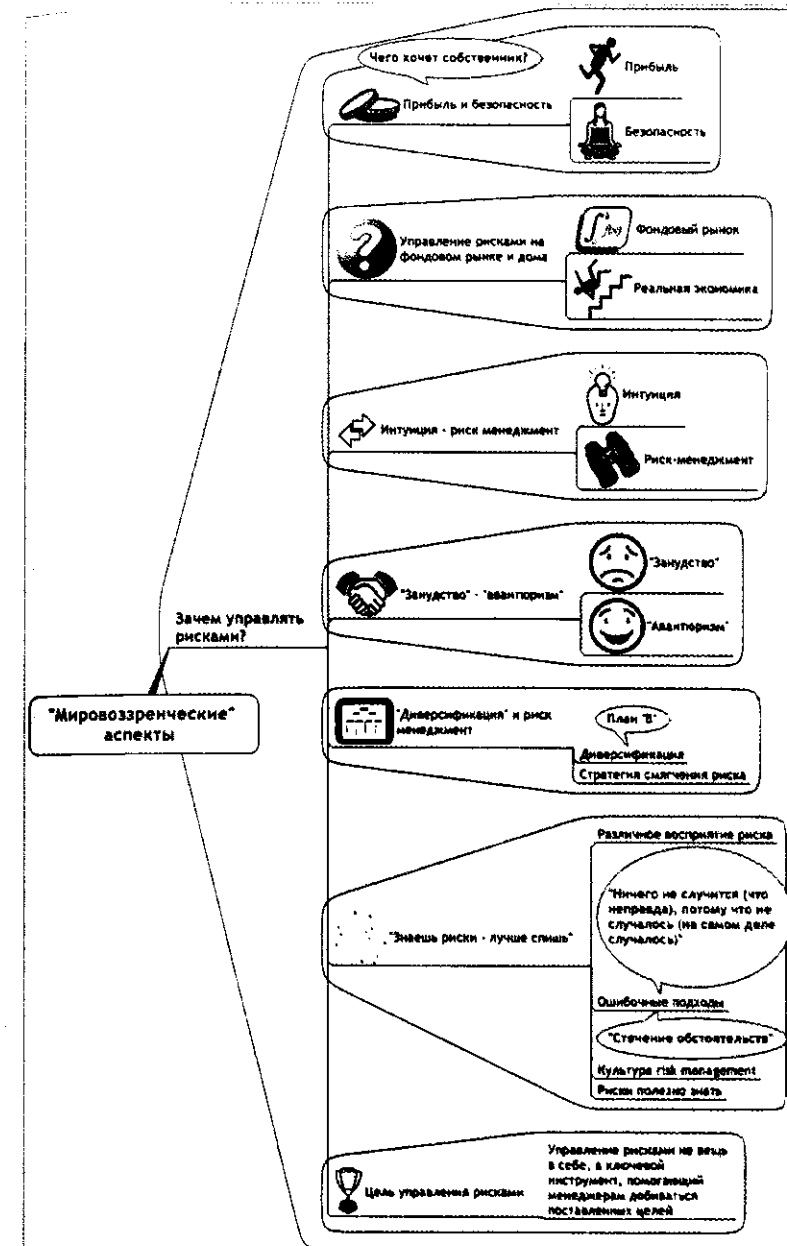
После этого осталось написать основной текст по готовой структуре, и получилась первая глава. Это было значительно проще, потому что перед глазами была вся картинка, образ того, что должно получиться в результате.

Естественно, что эту же карту я начал использовать на семинарах, чтобы прокомментировать карту, размещенную на слайде, значительно эффективнее, чем текст, пусть даже и написано там абсолютно то же самое. Карта выглядит симпатичнее, и в большинстве своем слушателям больше нравится.

4.5. Как создать структуру отчета для центра финансовой отчетности

Андрей Сидоров
начальник финансово-экономического управления
Социальный городской округ

Работа в банке во все времена подразумевала под собой точный учет всех видов активов, — рассказывает Андрей. — Важность



4.13. Структуры главы будущей книги

менной отчетности стоит в нашем деле на одном из первых мест. Важна не только полнота информации, но и форма ее подачи. Анализ должен происходить быстро, иначе их просто никто не будет читать.

Когда мы начали создавать структуру нового отчета по ЦФО, мы не потеряли ни капли информации и в то же время преподнесли ее в удобной и удобной форме. Мы провели мозговой штурм и создали структуру информации для отчета в карте Mind Manager (рис. 4.14).

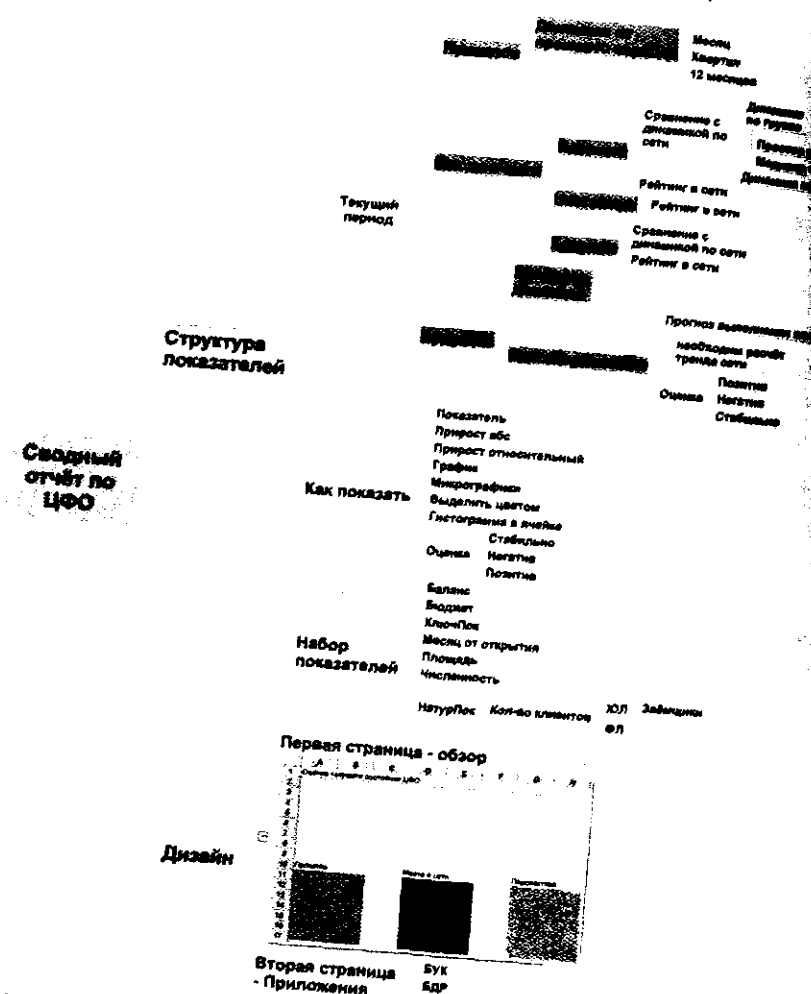


Рис. 4.14. Структура отчета по ЦФО

На основании этой карты мы создали универсальный отчет, вся информация в котором автоматически попадала из таблиц Excel в единую таблицу формата A4 следующего вида (рис. 4.15).

ОТЧЕТ ПО КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ за МАЙ 2008 года
ЦФО XXXXX

Показатели баланса									
Показатель	Факт	Планирование	Отклонение	Планирование	Факт	Планирование	Отклонение	Планирование	Факт
Баланс	28 679	930 006	77%	Баланс	28 679	930 006	77%	Баланс	28 679
Бюджет	28 679	930 006	77%	Бюджет	28 679	930 006	77%	Бюджет	28 679
Ключевые	28 679	930 006	77%	Ключевые	28 679	930 006	77%	Ключевые	28 679
Месяц от открытия	28 679	930 006	77%	Месяц от открытия	28 679	930 006	77%	Месяц от открытия	28 679
Площадь	28 679	930 006	77%	Площадь	28 679	930 006	77%	Площадь	28 679
Численность	28 679	930 006	77%	Численность	28 679	930 006	77%	Численность	28 679
Натурфакт	28 679	930 006	77%	Натурфакт	28 679	930 006	77%	Натурфакт	28 679
Кол-во клиентов	28 679	930 006	77%	Кол-во клиентов	28 679	930 006	77%	Кол-во клиентов	28 679
ЮЛ	28 679	930 006	77%	ЮЛ	28 679	930 006	77%	ЮЛ	28 679
Задания	28 679	930 006	77%	Задания	28 679	930 006	77%	Задания	28 679
ОЛ	28 679	930 006	77%	ОЛ	28 679	930 006	77%	ОЛ	28 679

Рис. 4.15. Часть итогового отчета по ЦФО

Комментарий консультанта

Сколько времени уходит у вас и ваших подчиненных на заполнение отчетности? Вы можете серьезно уменьшить это время с помощью Mind Manager! Узнайте как, прислав на адрес info@ov1.ru письмо с запросом и вашей контактной информацией (Ф. И. О., должность, название и адрес компании, телефоны с кодом города — указать обязательно). В поле «Тема» (Subject) письма обязательно напишите: «***Майнд-менеджмент: запрос на систему корпоративной отчетности в Mind Manager».

4.6. Как быстро написать отчет о тренинге

Максим Васильев,
бизнес-консультант, «Организация Времени»,
сертифицированный MindJet-специалист по визуализации информации

Особенно удобным оказалось писать в Mind Manager различные отчеты. Например, вот так выглядит шаблон отчета после тренинга «Корпоративный тайм-менеджмент» (рис. 4.16).

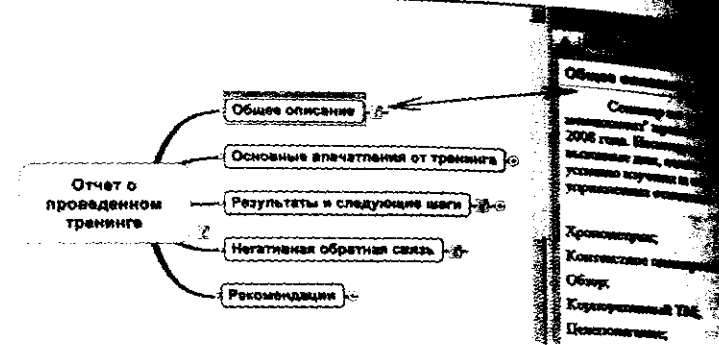


Рис. 4.16. Структура отчета по проведенному тренингу

Отчет всегда пишется по анкетам обратной связи, которые раздаются участникам после тренинга. Из анкет берутся наиболее важные выводы тренинга и записываются в соответствующие части отчета. Обычно получается вот такая интеллект-карта, на создание которой уходит порядка 15 минут (рис. 4.17).

Теперь остается только экспортировать ее в Word и отправить руководителю.

4.7. Как составить отчет по аудиту

Алексей Башкеев,
руководитель проектов,
Яндекс

По долгу службы мне приходится много взаимодействовать с различными компаниями, проводить аудит их возможностей с целью будущего сотрудничества. По итогам таких аудитов рождаются отчеты, которые я представляю руководству и на основе которых мы принимаем решения.

При проведении аудита необходимо уделить внимание очень многим аспектам. Чтобы ни о чем не забыть, я создал для себя универсальную интеллект-карту, в которую тут же вношу информацию через ноутбук. В результате я сразу получаю готовый отчет, который предоставляю руководству, тогда как раньше на анализ полученной информации и написание отчета уходило минимум день после встречи. Вот так выглядит типовая карта аудита, которая потом экспортируется в Word на основе корпоративного шаблона» (рис. 4.18).

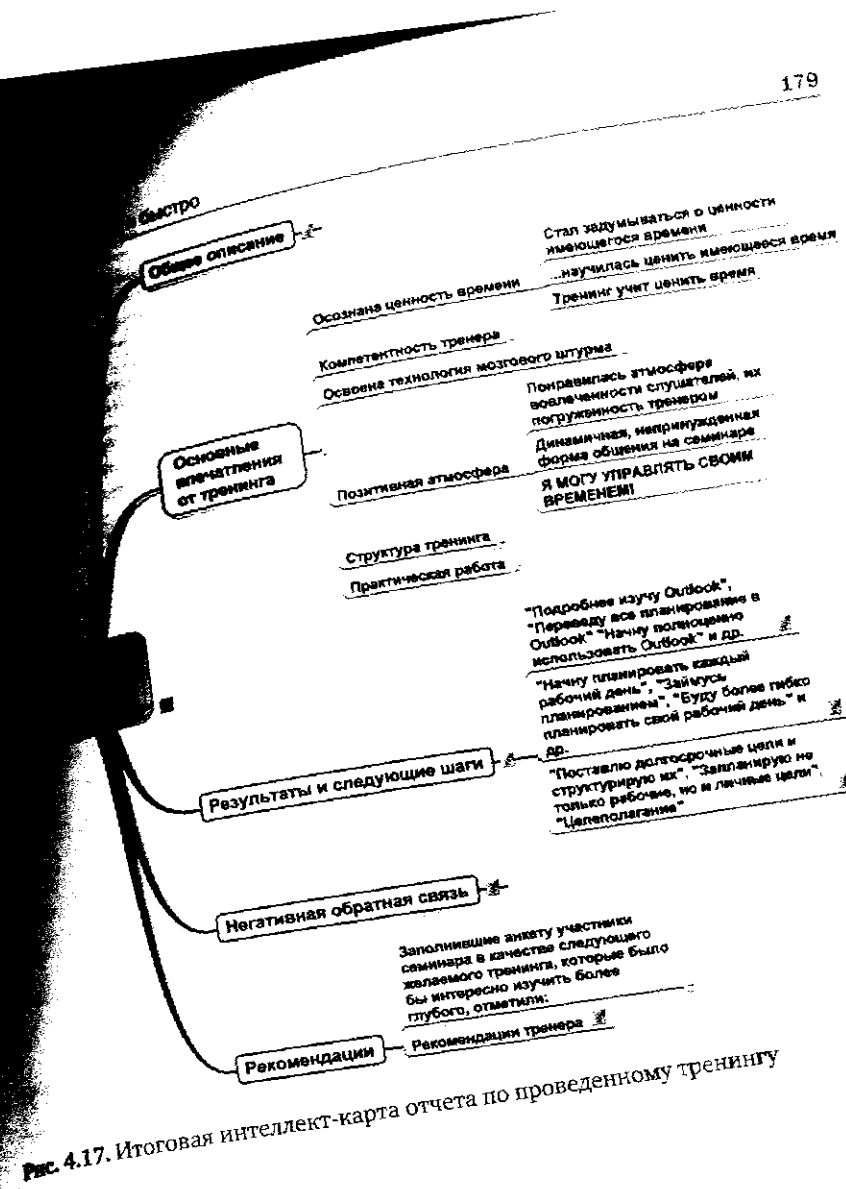


Рис. 4.17. Итоговая интеллект-карта отчета по проведенному тренингу

4.8. Как написать диссертацию

Алексей Башкеев,
руководитель проектов,
Яндекс

«Когда на третьем году аспирантуры я увидел, как много информации накоплено по теме будущей кандидатской, то понял, что пора срочно приступить к структурированию будущего текста. Через несколько дней я создал

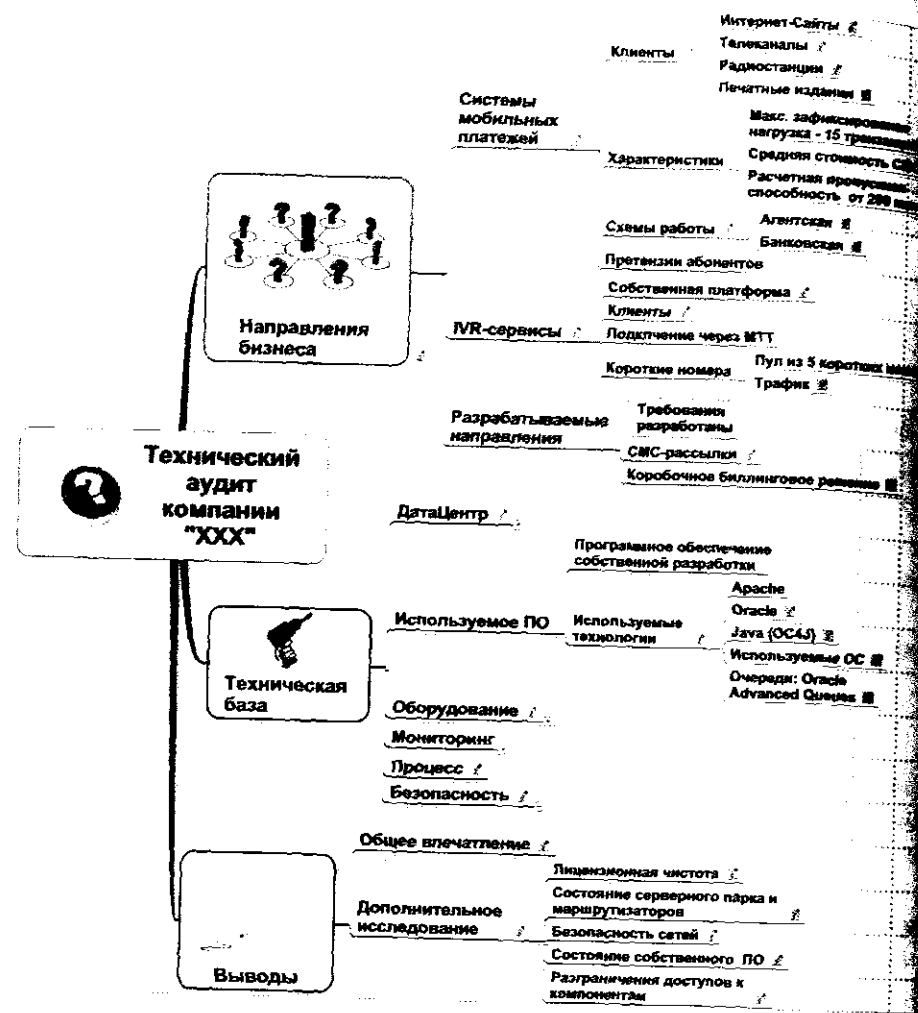


Рис. 4.18. Структура отчета о проведенном аудите

структуру будущей кандидатской, которая в конечном итоге имеет вот такой вид (рис. 4.19).

Четкое представление структуры будущей кандидатской позволило мне точно рассчитать свои силы и написать диссертацию в срок.

Комментарий консультанта

Как люди раньше жили без сотовых телефонов? Как люди раньше писали диссертации без Mind Manager?

Комментарий научного редактора

Как кандидат наук и заведующий кафедрой тайм-менеджмента, мечтаю о введении курсов Mind Manager в стандарты российского высшего образования!

Введение

- Постановка задачи
- Теоретическая модель общего термостата
- Учет особенностей атомных подсистем
- Перепутывание в термостате при ненулевой температуре
- Квантовые корреляции атомов в классическом поле
- Перепутывание при учете отдельных термостатов
- Заключения главы

Стационарные перепутанные состояния

Перепутывание атомов в одномодовом микрорезонаторе

Список литературы

- Приложение 1: Обоснование использования критерия Переса-Хордецких как меры перепутывания

Рис. 4.19. Структура кандидатской диссертации



5. Майнд-менеджмент.

Урок 6. Как легко создавать понятные тексты с помощью Mind Manager

Для того чтобы создавать тексты в Mind Manager, важно научиться работать с заметками Notes, а также освоить экспорт и импорт в Microsoft Word.

5.1. Работайте с заметками Notes

В Mind Manager предусмотрена возможность к любому топик добавлять текстовые заметки Notes. Для этого выделите нужный вам топик и, вызвав текстовое меню правым кликом мышкой, выберите команду Notes (удобнее сразу пользоваться «горячей» комбинацией CTRL+T). В результате справа появится меню добавления текстовых заметок Topic Notes.

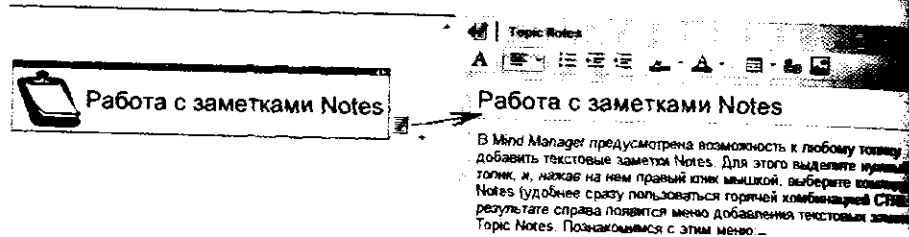


Рис. 4.20. Работа с заметками Notes

Перед вами основные команды для первичной обработки текста. Более сложную обработку (колонтитулы, выноски и др.) можно будет сделать, работая с экспортированным текстом в Microsoft Word.

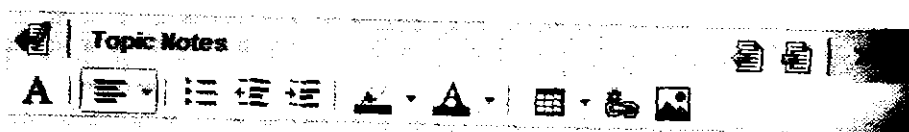


Рис. 4.21. Панель основных команд обработки текста в заметках Notes

- позволяет задавать размер и тип шрифтов в специальном меню.
- позволяет управлять месторасположением текста или рисунка.
 - Align Left Ctrl+L
 - Center Ctrl+E
 - Align Right Ctrl+R
- позволяет вставить маркеры для перечисления списков, а также управлять отступами.
- позволяет управлять соответственно фоном и цветом текста
- позволяет вставить в текст простейшую таблицу. Для этого задайте количество строк и столбцов в появившемся меню.
- после того как вы выделите текст и нажмете на эту кнопку, появится окно создания ссылки (на страницу в Интернете, файл, другую часть карты). (Как устанавливать, читайте в главе 3.)
- позволяет выбрать картинку и вставить ее в текст заметок. Мы рекомендуем открывать нужную картинку в графическом редакторе (например, Paint), вырезать из нее нужный вам кусок рисунка и копировать в заметки простым Copy & Paste.

Вы можете растягивать поле Notes на весь экран или убрать его совсем. Вся информация, введенная в поле Notes, экспортируется в Microsoft Word.

5.2. Используйте автонумерацию топиков

Чрезвычайно удобно использовать в Mind Manager автоматическую нумерацию всех топиков. Для этого нужно выбрать топик (если хотите пронумеровать всю карту, выделяйте главный топик), зайти в меню Home и выбрать команду Numbering (рис. 4.22).

Для того чтобы детально задать параметры нумерации, выберите в выпадающем меню команду Numbering Options (рис. 4.23).

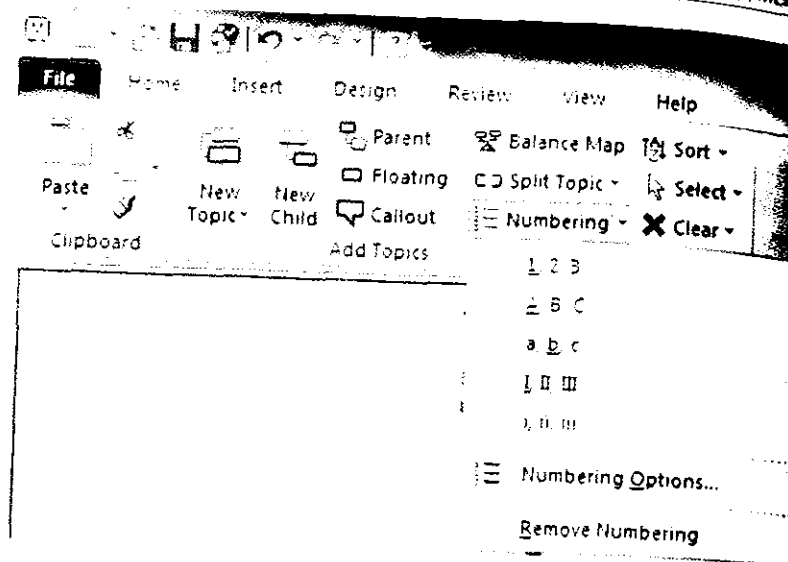


Рис 4.22. Задание автонумерации топигов

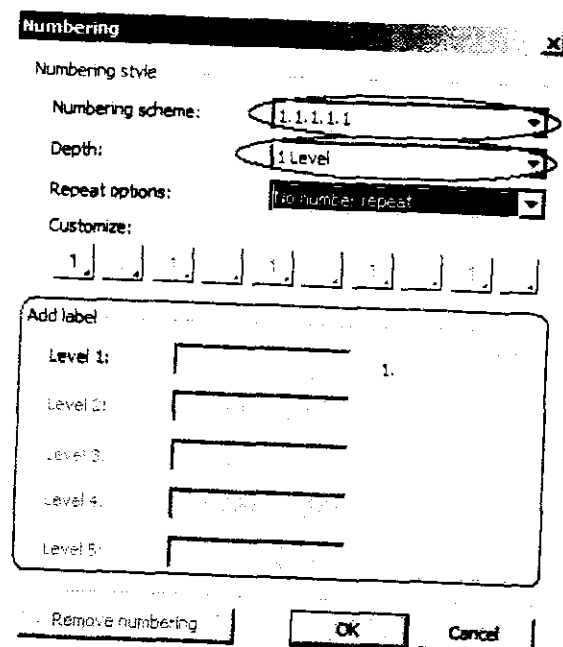


Рис. 4.23. Задание параметров автонумерации топигов

В меню Numbering Scheme вы можете выбрать формат нумерации (арабские, римские цифры, буквенные обозначения и др.).

В меню Depth вы можете задать глубину нумерации (например, все топики только первого уровня или все топики вплоть до пятого уровня и др.).

В меню Add label вы можете сами задать формат нумерации топигов разного уровня.

5.3. Экпортируйте созданную карту в документ Microsoft Word

Одним из преимуществ Mind Manager является очень простой и удобный экспорт в Microsoft Word.

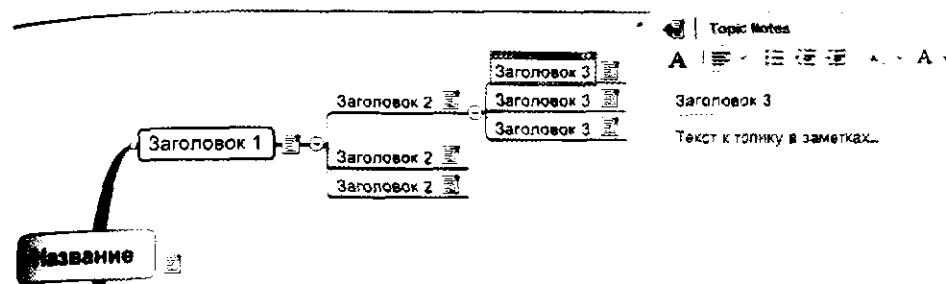


Рис. 4.24. Соотношение уровня вложенности топики и типа заголовка Word

При экспорте название центрального топики в Microsoft Word будет отображаться как «Название», топики первого уровня — «Заголовок 1», второго уровня — соответственно «Заголовок 2» и др. Текст, вбитый в заметках Notes, будет отображаться шрифтом «Обычный».

Для того чтобы экспортировать карту в готовый текст MS Word:

- 1) зайдите в File → Export → Export to Microsoft Word и выберите место сохранения и название файла, в который будет происходить экспорт;
- 2) в появившемся меню установите параметры экспорта (рис. 4.25).

В меню Outline numbering вносятся настройки, если вы хотите в экспортированном тексте установить нумерацию названий основных тем.

В поле Export options задайте значения полей.

Export icons — позволяет экспортировать рядом с названием заголовка используемую в Mind Manager иконку.

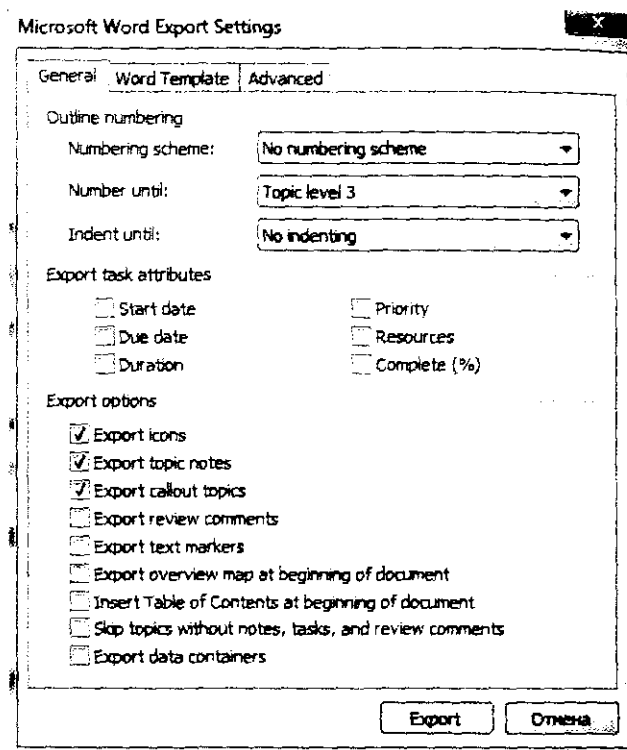


Рис. 4.25. Параметры экспорта в Word

Export topic notes — задается для экспорта самих комментариев (обязательно устанавливать!).

Export callout topics — позволяет экспортировать используемые в комментариях Callout.

Export review comments — используется для экспорта комментариев редактора.

Export text markers — используется, если вы хотите экспортировать текстовые маркеры (как правило, не используется).

Export overview map at beginning of document — вставляет при экспорте в начале текста оглавление документа (можно получить стандартными средствами Word).

Skip topics without notes, tasks, and review comments — пропускает при экспорте топики, не содержащие текстовые заметки Notes.

После того как параметры в первой закладке окна Microsoft Word Export Settings заданы, можете задать нужный вам шаблон документа.dot. Это может оказаться весьма полезным, если у вас есть единый стандарт вида документа Word.

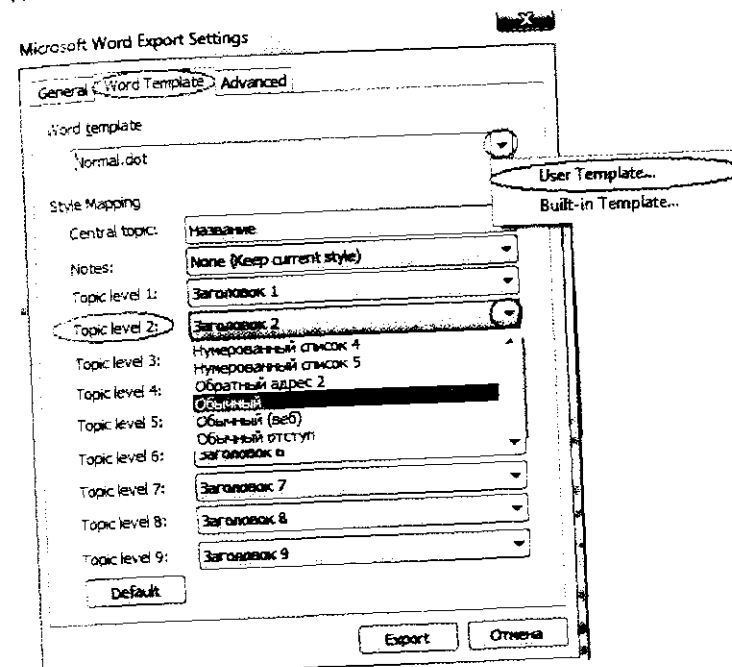


Рис. 4.26. Задание типа заголовков

Вы можете вручную определить, с каким шрифтом экспортировать топики того или иного уровня (например, все топики второго уровня не в «Заголовки 2», а в «Обычный»).

Нажимайте кнопку Export, и через несколько секунд вы получите структурированный документ в распространенном формате Microsoft Word, созданный на основе заданного шаблона.

5.4. Импортируйте из Microsoft Word и создавайте тексты в Mind Manager

Часто нам приходится иметь дело с чужими текстами Word с нечеткой

типов заголовков, то мы можем импортировать его из Word в Mind Manager и увидеть карту всего документа. Прямо в карте мы можем внести нужные правки и даже переструктурировать документ, переместив нужные топик и части карты, а потом экспортировать обратно в Word, получив уже отредактированный документ.

Для того чтобы создать из документа Word карту Mind Manager:

- зайдите в File — Import — Import Microsoft Word Document;

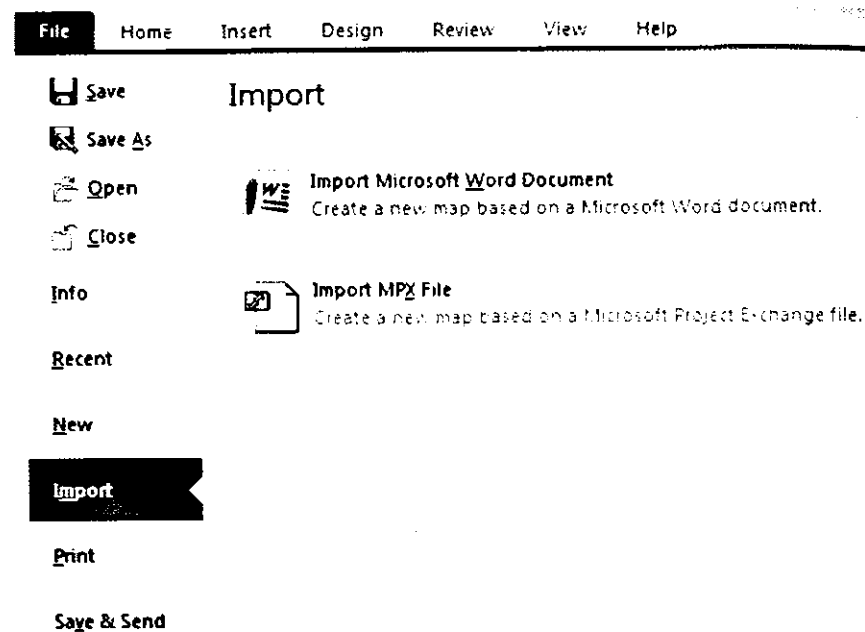


Рис. 4.27. Экспорт в Microsoft Word

- укажите на файл Word, который вы хотите импортировать в Mind Manager;
- получите карту документа.

Выполните упражнение 6 из комплекта электронных материалов!

Для того чтобы научиться структурировать тексты в Mind Manager и экспортировать их в Word, выполните шестое упражнение из электронного

комплекта к книге. Вы также можете получить в составе электронного комплекта интеллект-карту прочитанной вами главы 4 и увидеть на примере, как пишется текст в Mind Manager.



6. Преимущества создания текста с помощью интеллект-карт

1. Благодаря тому что постоянно видна структура текста и есть возможность быстро переключиться с одной части текста на другую, обеспечивается **непрерывность** написания текста.
2. Создав структуру и поняв логику текста, мы можем управлять тем, как данный текст будет восприниматься читателем, то есть **какой образ** создастся в его голове.
3. После проведения мозгового штурма и структурирования полученного хаоса мыслей в понятную логику интеллект-карты сам процесс написания будет происходить **быстрее и более сконцентрированно**, так как пишущий уверен в том, что найдет все свои идеи там, где он их записал.
4. Благодаря экспорту из Mind Manager в Microsoft Word можно быстро создать **понятный всем документ**, в том числе для тех, кто пока не использует Mind Manager.
5. Благодаря импорту из Microsoft Word в Mind Manager есть возможность быстро понять логику и **упорядочить любой полученный документ**, даже самого большого объема.
6. Благодаря применению АлСоЛюТ процесс написания текста происходит **постоянно и естественно**, в отличие от попыток сразу создать понятный документ перед белой страницей Word.
7. Процесс написания текстов с помощью интеллект-карт мотивирует сильнее, так как **быстрее создается будущий образ текста** в голове автора, что заставляет его завершить задуманное как можно скорее.



7. Упражнения для самостоятельной подготовки

7.1. Семь тем для написания своего текста

Используйте майнд-менеджмент для написания:

- отчетов и писем;
- новых регламентов и бизнес-процессов;
- статей;
- диссертаций;
- коммерческих предложений;
- книг;
- дипломов и др.



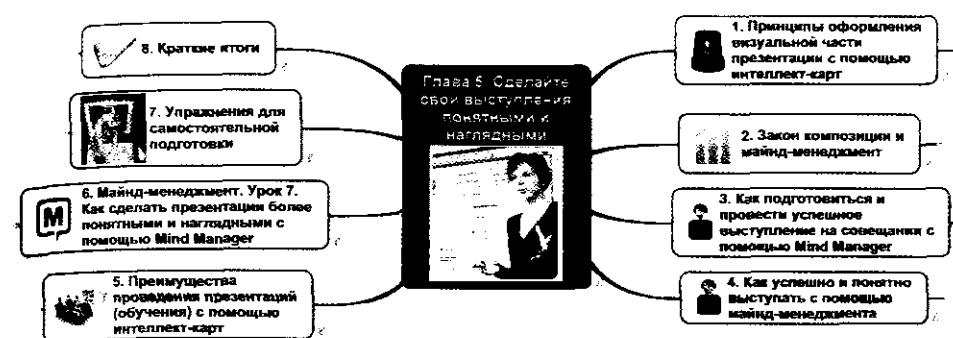
8. Краткие итоги

1. Используйте два логических способа построения текста — дедуктивный и индуктивный:
 - метод дедукции применяйте в тех случаях, когда надо привести читателя к восприятию главной мысли;
 - метод индукции применяйте во всех остальных случаях.
2. Для того чтобы увидеть структуру текста и понять, как он будет восприниматься читателем, используйте Mind Manager с последующим экспортом в Microsoft Word.
3. Для того чтобы структурировать готовый документ Microsoft Word, используйте импорт из Word в Mind Manager для построения карты.

4. Для того чтобы быстро создать готовый текст, выполняйте цель каждого пункта алгоритма АлСоЛюТ:
 - запишите главную идею текста и все возникшие у вас в связи с ней ассоциации;
 - создайте структуру текста и подумайте, как будет восприниматься текст читателем;
 - напишите текст, используя возможности Mind Manager;
 - экспортируйте текст в Microsoft Word. Отредактируйте текст, используя приемы День/Неделя/Редактура и «Вкл./Выкл.»;
 - добейтесь выполнения цели вашего текста!

Глава 5

СДЕЛАЙТЕ СВОИ ВЫСТУПЛЕНИЯ ПОНЯТНЫМИ И НАГЛЯДНЫМИ



В этой главе вы:

- поймете, как можно повысить эффективность проведения ваших выступлений с помощью технологий майнд-менеджмента;
- узнаете основные правила подготовки наглядных и понятных презентаций;
- научитесь создавать понятные и наглядные презентации Microsoft PowerPoint с помощью Mind Manager, а также проводить их в режиме Presentation Mode.

Выступления стали неотъемлемой частью нашей жизни. Мы регулярно присутствуем на презентациях, тренингах, мастер-классах, совещаниях, планерках, продажах. В чем же цель презентаций с точки зрения майнд-менеджмента? По определению Радислава Гандапаса, «презентация — это частный случай публичного выступления, цель которой — изменить мнение, убеждения и, возможно, заблуждения аудитории в отношении объекта презентации»¹. За счет чего это достигается? Конечно же, за счет эмоциональности, харизмы, личного обаяния. Но если мысли выступающего невозможно

¹ Цит. по: Гандапас Р. Презентационный конструктор. М.: Вершина. 2006. — С. 12.

связать в единую картину, то какой бы ни была харизма, слушатели ни ли не поймут, что сейчас им так красиво хотели рассказать.

Значит, основная цель презентации с точки зрения майнд-менеджмента — **быстро и точно донести до аудитории основные идеи выступающего**.

Согласно данным психологов, большинство людей гораздо лучше принимают наглядную подачу информации. Именно поэтому в презентациях сейчас используются слайды и раздаточный материал. Однако все это помогает выполнить основную цель — добиться быстрого и точного понимания?

Цель визуальной части презентации — **максимально просто и наглядно сфокусировать внимание аудитории на основных идеях**. К сожалению, лишь немногим удается достичь этой цели: зачастую визуальная часть перегружена ненужной информацией и в лучшем случае не воспринимается совершенно, в худшем — сильно мешает самому выступающему.

Очень важно соблюдать основные принципы оформления визуальной части презентации, которые автор позаимствовал из книги Раманандаса «Презентационный конструктор» и адаптировал для майнд-менеджмента.



1. Принципы оформления визуальной части презентации с помощью интеллект-карт

На примере тренинга по тайм-менеджменту

Принцип 1. 1 = 30

На демонстрационном экране должно быть не больше 30 слов. Если вы показываете на экран много текстовой информации, участникам просто некогда вас слушать.

С помощью Mind Manager бизнес-консультанты «Организации Времени» добиваются главной цели визуальной части презентации: сфокусировать

Визуализация 5. Сделайте свои мысли более понятными и наглядными

Внимание участников тренинга на наиболее важных мыслях и связать эти мысли в единую четкую структуру. Например, рассказывая на тренинге по тайм-менеджменту об основных технологиях планирования, бизнес-консультант сопровождает свой рассказ интеллект-картой, приведенной на рис. 5.1.

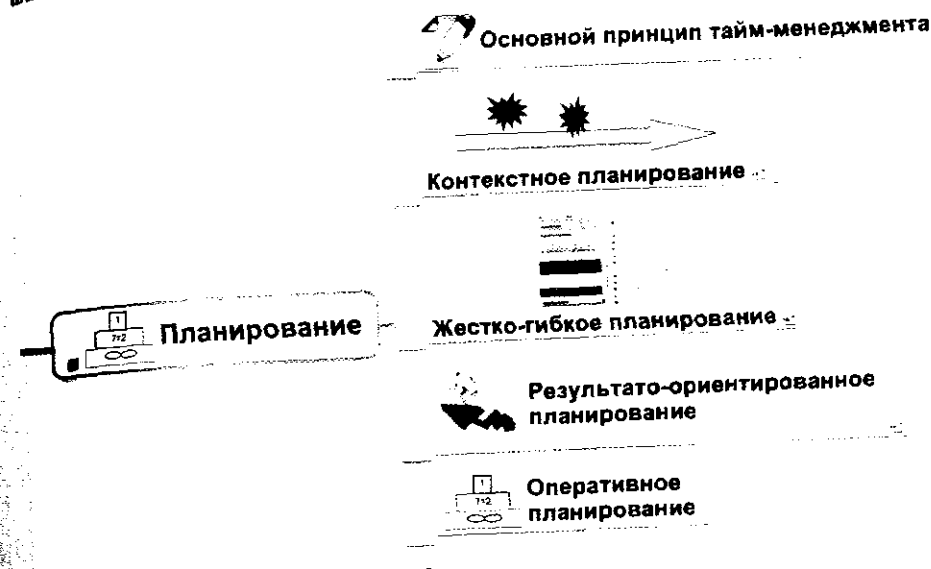


Рис. 5.1. Основные технологии планирования

Такая интеллект-карта легко воспринимается и запоминается участниками тренинга.

Принцип 2.

Все, что можно заменить символами, нужно заменить

Чтобы воспринять написанные слова, нужно сначала увидеть, потом прочитать, затем создать образ и только после воспринять его. Чтобы воспринять картинку или схему, достаточно просто увидеть ее. Согласитесь, это быстрее, эффективнее и, что самое главное, управляемое.

Например, на тренинге, посвященном тому, как выполнять неприятные задачи, бизнес-тренер показывает следующую часть карты (рис. 5.2).

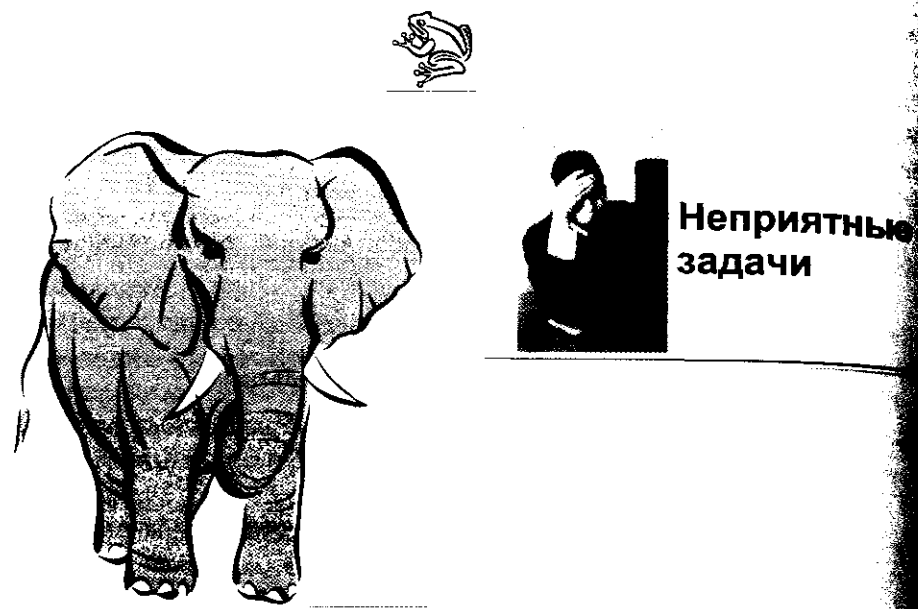


Рис. 5.2. Использование символов для обучения работе с неприятными задачами

Увидев неподписанные топик с лягушкой и слонем, участники ожидают услышать объяснения, что же они обозначают, что фокусирует их внимание на преподавателе и его комментариях.

Принцип 3. 20 = 7

Не перегружайте презентацию слайдами. За двадцать минут не «предъявить» максимум семь слайдов, остальные просто не будут приниматься.

Очень эффективным оказывается прием постепенного раскрытия новых участков карты. Например, во время знакомства с участниками тренинга на экране показывается карта с напоминанием о том, что важно общаться во время знакомства (рис. 5.3).

После завершения знакомства показывается уже другой участок той же части карты, раскрывающий определение тайм-менеджмента (рис. 5.4).

ЗАНИМАТЕЛЬНЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ: НАСКОЛЬКО БЫСТРО МЫ ЗАПОМИНАЕМ НАГЛЯДНУЮ ИНФОРМАЦИЮ?

Тони Бьюзен в своей книге описывает очень интересный эксперимент, который провел Ральф Хабер. Группе испытуемых показали в течение 7 часов 2560 слайдов.

Затем испытуемым показали 280 пар слайдов, при этом один слайд в паре был взят из числа тех, что показывали в ходе эксперимента, а другой, похожей тематики, показывался впервые. Точность узнавания составила в среднем 95%!

Таким образом ученый подтвердил гипотезу о том, что наш мозг обладает потрясающей возможностью к быстрому восприятию и запоминанию наглядной информации. Затем провели второй эксперимент, в котором скорость показа слайдов увеличилась в 10 раз — до одного слайда в секунду. Результаты оказались такими же — свыше 95%! В ходе третьего эксперимента показывались уже зеркальные отражения слайдов, и результаты опять были на таком же высоком уровне!

Комментарий Ральфа Хабера: «Подобные эксперименты подтверждают, что узнавание изображений удается человеку в основном превосходно».

В ходе другого эксперимента испытуемым предложили просмотреть 10 000 фотографий, специально отобрав по такому случаю яркие, привлекающие внимание снимки (то есть такие образы, которые преимущественно используются в методе интеллект-карт).

В результате эксперимента узнавание составило 99,9%. Сделав скидку на усталость испытуемых, подвергнутых столь суровому эксперименту, ученые подсчитали, что, если бы испытуемым показали 1 000 000 фотографий вместо 10 000, они узнали бы в среднем 98,6% снимков.

Мы проводим подобный тест на наших тренингах, показывая в начале тренинга 40 слайдов по 2 секунды на каждый слайд, а в конце тренинга — 40 пар слайдов, где в каждой паре какой-то слайд показывается впервые. Средний процент вспоминания составляет более 95%, что наглядно свидетельствует о скорости восприятия и удержания информации творческими зонами нашего мозга.

Комментарий консультанта

Проведите подобный эксперимент у себя дома! Пришлите на адрес info@ov1.ru запрос с указанием в теме письма «Эксперимент со слайдами», указав ваши полные контактные данные (Ф.И.О., должность, адрес электронной рабочей и личной почты, контактный телефон), и вы получите слайды и бланки для проведения подобного эксперимента у себя дома или на работе!



Рис. 5.3. Структура знакомства



Рис. 5.4. Определение тайм-менеджмента

Таким образом у участников формируется четкое понимание взаимосвязей идей, что позволяет управлять процессом усвоения знаний.

Принцип 4. 3 + 3

На одном экране недопустимо использовать более 3 шрифтов и 3 цветов для оформления, иначе информация будет восприниматься точно так же, как страница объявлений из пестрых дешевых газет.

В Mind Manager для соблюдения этого правила уже все задано по умолчанию: главный топик дается 14-м размером шрифта, топики первого уровня — 12-м, остальные топики — 10-м. Цвета используются для линий, фона и букв (рис. 5.5).

Впрочем, вы всегда можете задать свой размер шрифтов и цветов для разных топиков с помощью создания своих собственных шаблонов и стилей (см. урок 8 главы 6), но не забывайте про правило 3+3.

Принцип 5. Не дублировать информацию!

Еще раз повторим мысль о том, что визуальная информация должна резюмировать слова выступающего, фокусируя внимание на наиболее важных идеях презентации.

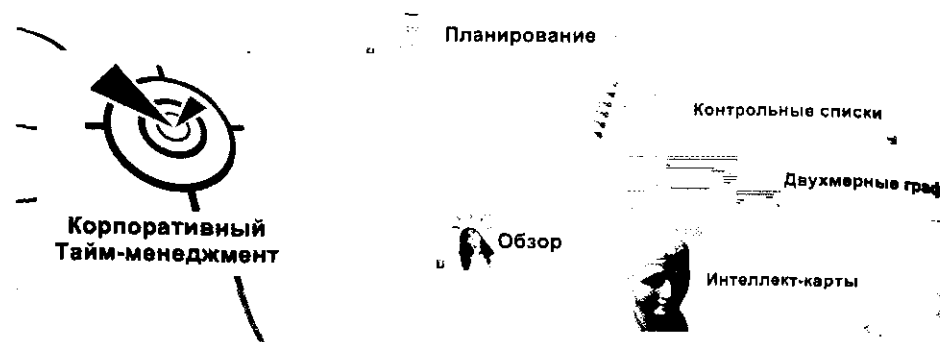


Рис. 5.5. Использование шрифтов и цветов в Mind Manager

Не выносите на экран простое дублирование своих слов, например, «Сегодняшний день! Меня зовут Иван Иванов, я начальник отдела маркетинга в компании «Гига» или «Мы добились следующих результатов продаж основных продуктов компании»», если вы скажете то же самое вслух. Достаточно поместить на экран ваше имя и должность или динамику продаж за последние пять лет.

2. Закон композиции и майнд-менеджмент

Правильное оформление визуальной части играет важную роль, однако не следует забывать и о таких важных навыках, как умение устанавливать зрительный контакт с аудиторией, правильно жестикулировать во время проведения презентации, работать с вопросами аудитории и многое другое, о чем написано в многочисленных книгах по публичному выступлению.

С точки зрения майнд-менеджмента исключительно важным для создания у слушателей правильной структуры идей является соблюдение закона композиции.

Добавив немного к знаменитым словам Сократа, закон композиции в презентации можно сформулировать следующим образом: «Сначала пока-

жи и расскажи то, о чем ты будешь рассказывать. Потом покажи и расскажи. В конце презентации покажи и расскажи, о чем же ты рассказал».

Почти все процессы в жизни человека (болезнь, прием пищи, чтение и написание любого текста, обучение, общение, преподавание, спортивные соревнования, компьютерные игры, отдых и т. д.) подчиняются закону композиции, по нему же создаются и многие интеллектуальные продукты:

- 1) вступление (завязка);
- 2) основная часть (развитие темы, подведение к главной мысли);
- 3) кульминация (главная мысль);
- 4) заключение (развязка, финал).

Например, с чего начинается любая деловая встреча? Правильно, с приветствия и вопросов, как дела, как настроение. Это вступление. Потом идет обсуждение тем, ради которых и произошла встреча. Это основная часть. Затем следует деловое предложение, или кульминация. Потом следует фиксация полученных договоренностей в виде протокола. Это заключение.

Точно так же проходит спортивное мероприятие, например боксерский матч. Спортсмены красиво под музыку выходят на ринг, происходит их представление и рукопожатие. Это вступление. Потом начинается бой, происходит разведка, осуществляется переход к активным действиям. Это основная часть. Затем может следовать нокаут или напряженный финальный раунд. Это кульминация. Потом объявляется победитель боя, побежденный требует реванша и заявляет, что его засудили. В это время победитель бьет себя кулаком по груди, надевает чемпионский пояс и плачет от счастья. Это заключение.

Точно так же происходит любое успешное публичное выступление. И наоборот, из-за несоблюдения закона композиции выступление часто бывает unsuccessful. С такими примерами неудачных публичных выступлений сталкивались все, кто учился в университетах. Вспомните хотя бы преподавателя «Зануднова», с чего обычно начинались его лекции?

«Товарищи студенты, сегодня мы изучим первое начало термодинамики. Для этого мы выведем его из закона сохранения энергии, но в применении к термодинамическим процессам...» И далее преподаватель поворачивается к доске и увлеченно выводит формулу в течение 10 минут. Студенты старательно переписывают все, что написано на доске, хотя мало кто понимает, что же такое первое начало термодинамики, где оно применяется и почему оно выводится именно из закона сохранения энергии. Но вот вывод закон-

чен, формула обведена в рамку на доске, и «Зануднов» вроде уже планировал объяснить ее значение. Но нет! «А! Между прочим, очень интересно рассмотреть работу первого начала термодинамики для дельта ку больше нуля», и начинается новый виток формул и условных обозначений. В конце лекции следует: «Обсудить практическое значение первого начала термодинамики мы уже не успеваем, прочитайте об этом в методическом руководстве». Студенты выходят с лекции с хаосом в голове, который очень хочется структурировать с помощью пива.

К сожалению, иногда еще встречаются преподаватели, считающие, что для квалифицированного преподавания предмета достаточно, чтобы сами его знали и понимали. При этом то, каким образом знания передаются учащимся, остается на усмотрение преподавателя — были бы «начитаны» темы. Именно поэтому преподавание иногда еще называют характерным словосочетанием «чтение лекций», когда дословно конспект преподавателя просто надиктовывается слово в слово в тетради несчастным студентам, хотя это совершенно не гарантирует понимания студентами записанного материала.

Характерными ошибками современных выступающих являются:

- слабое визуальное структурирование материала;
- грубое нарушение закона композиции, как в приведенном примере.

Точно так же эти правила часто нарушаются и в бизнес-презентации. Очень метко такой типичный случай описал Радислав Гандапас:

«Презентатор выходит к месту, откуда собирается говорить, и, не поднимая глаз, не ожидая момента, когда на нем сосредоточится внимание аудитории, невнятно произносит что-то вроде: “Здравствуйтеравасидетьначинаемпрезентациюпервыйслайдпожалуйста”¹. Говорит он именно так: вяло, без штрихов, ставя перед собой цель просто «начитать материал», как сказал бы «Зануднов». Финал примерно такой же: «Нуразвопросовыгдауменявсе». Все мы прекрасно знаем, что остается в голове после такой презентации. Ничего.

Как построить свою презентацию так, чтобы она прошла максимально эффективно? Для этого необходимо выполнить принципы оформления визуальной части презентации, рассмотренные выше, и достигнуть цели каждого из этапов презентации согласно закону композиции.

¹ Гандапас Р. Презентационный конструктор. М.: Вершина, 2006. — С. 72.

2.1. Вступление

Цель вступления — захватить внимание аудитории, заинтересовать и подготовить слушателей к своему рассказу.

Никогда не переходите к основной части презентации, не сконцентрировав на себе внимание аудитории. Одним из способов подготовки слушателей к основной части является «презентация презентации», когда подробно рассказывается и показывается, о чем пойдет речь (помните Сократа?).

Например, вот такая картина предстает перед участниками в начале тренинга по тайм-менеджменту (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Структура тренинга — в качестве вступления

В течение 5 минут, пока бизнес-тренер рассказывает о том, чему участники научатся в течение двух дней тренинга, эта карта показывается на экране, помогая понять суть основных блоков тайм-менеджмента и настраивая на их изучение.

2.2. Основная часть

Цель основной части — подготовить аудиторию к главной мысли выступления.

Здесь, как правило, последовательно приводятся заранее заготовленные факты и мысли, на основании которых можно подвести аудиторию к определенному выводу.

Например, во время рассказа о контекстном планировании сначала рассказывается о Хроносе и Кайросе (рис. 5.7), далее о том, что и в на-

шей жизни многие задачи не привязаны к точному времени, а связаны с определенными кайросами — с шефом, планеркой, проектом (подробнее о контекстном планировании читайте в книге Глеба Арсеньевского «Тайм-драйв»). После того как участники тренинга поняли, в чем суть контекстного планирования, можно переходить к кульминации.

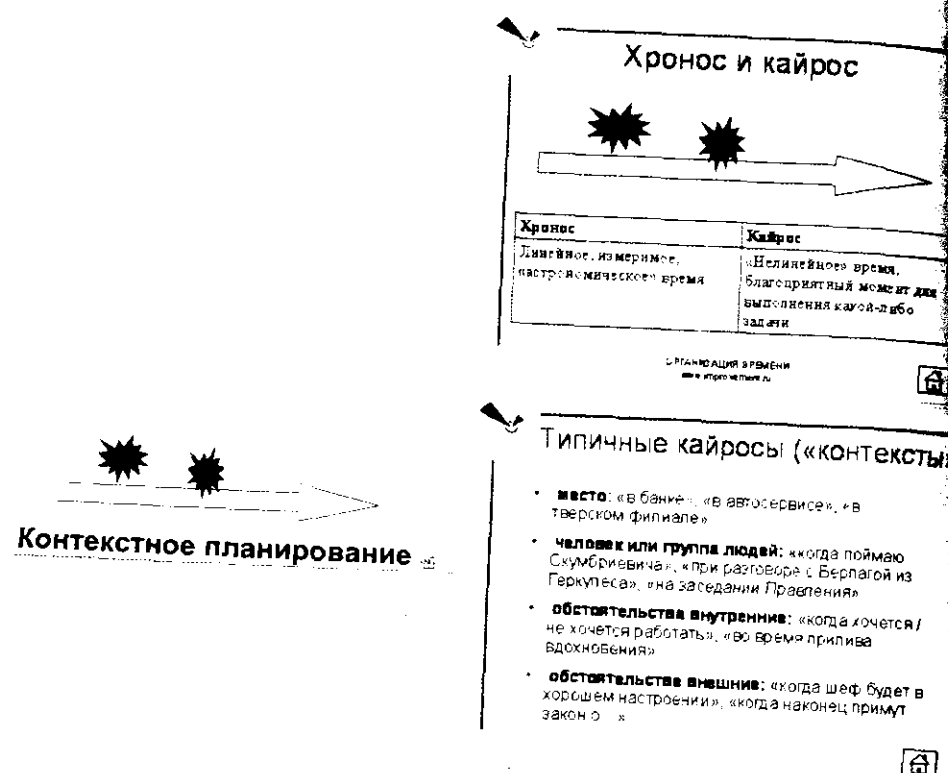


Рис. 5.7. Рассказ о контекстном планировании в основной части

2.3. Кульминация

Мысль должна быть сформулирована коротко и ясно, четко и однозначно.

«Покупайте наши автомобили!», «Посадите свое дерево сегодня же!», «Повышайте свою эффективность с помощью наших тренингов!». У преподавателя

«Зануднова» кульминация могла бы звучать так: «Поэтому именно из-за первого начала термодинамики невозможно создать вечный двигатель!»

Как правило, кульминация — очень краткое явление и для его осуществления не нужно визуальной поддержки. Здесь очень важна эмоциональность, убедительность сформулированного предложения. Для нашего примера про контекстное планирование кульминация обычно звучит так: «Управляйте хаосом ваших задач сознательно с помощью созданных вами контекстных категорий в ежедневнике или Outlook!»

2.4. Завершение

Цель этапа завершения — закрепить достигнутый после кульминации успех.

Если вы — продавец, на этом этапе можно обговорить нюансы коммерческого предложения, назначить встречи, договориться о следующих шагах. Если вы преподаватель, здесь можно закрепить знания: резюмировать сказанное, подвести итоги, ответить на вопросы. Например, по окончании тренинга бизнес-тренер возвращается в начальной картине (см. рис. 5.5) и задает вопросы участникам по каждому из основных блоков, после чего проводится финальный мозговой штурм, пример результатов которого вы можете увидеть в главе 2.

Давайте посмотрим примеры реализации основных принципов подготовки и проведения презентации.



3. Как подготовиться и провести успешное выступление на совещании с помощью Mind Manager

Андрей Варгас,

начальник финансово-экономического управления, Социальный городской банк

Все свои презентации я готовлю и провожу с помощью Mind Manager. Этот инструмент помогает выиграть время, так как на совещаниях и планерках

мне приходится проводить несколько презентаций в неделю. Вся аналитическая информация у меня структурирована в картах Mind Manager, поэтому для подготовки к презентации остается лишь собрать из разных карт информацию в единый хаос и навести там порядок.

Обычно я готовлю презентацию в три этапа.

Максимально быстро в режиме мозгового штурма я записываю новую карту всю информацию и все появившиеся мысли. Например, на рис. 5.8 показан результат карты подготовки презентации для правления областного управления нашего подразделения.

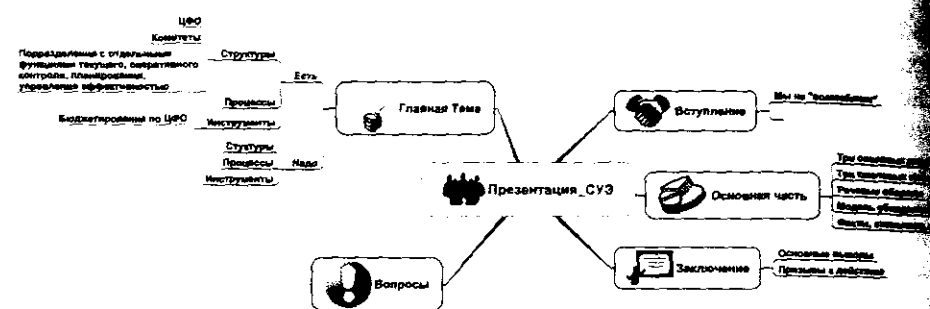


Рис. 5.8. «Обдумывание» будущей презентации с помощью Mind Manager

Обычно первый этап заканчивается тем, что формируется общее понимание структуры будущей презентации и наступает момент, когда я «вижу», какой она будет. Тогда начинается второй этап. Я создаю новую карту на основе старой версии (чтобы иметь возможность подсматривать в исходный вариант) и начинаю рисовать чистовую версию.

Третий этап — репетиция. Я запускаю специальный режим Presentation Mode (подробнее — урок 8) и устраиваю «прогон», повторяя про себя основные слова, которые буду говорить. Этот режим особенно удобен тем, что позволяет фокусировать внимание аудитории (рис. 5.9).

С помощью быстрых клавиш (см. ниже) можно легко управлять картинкой, что позволяет оперативно находить нужный момент презентации, по ходу менять ее структуру, пропуская неактуальные блоки.

Мои коллеги, сначала с удивлением относившиеся к таким моим презентациям, сейчас активно следуют моему примеру. То есть технология работает!

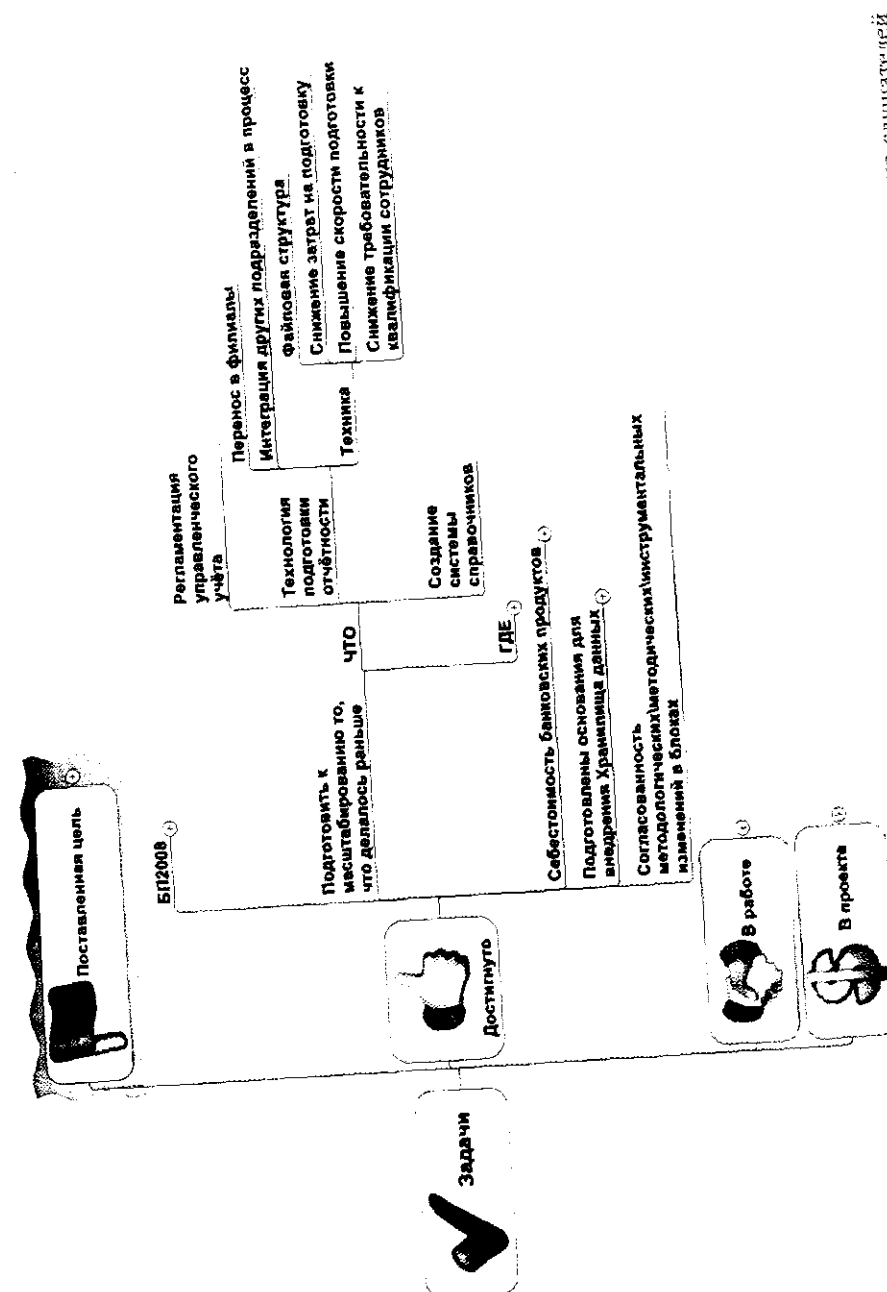


Рис. 5.9. Проведение презентации с помощью Mind Manager позволяет фокусировать внимание слушателей на объясняемой информации



4. Как успешно и понятно выступать с помощью майнд-менеджмента

Познакомимся с успешными примерами выступлений с помощью техник майнд-менеджмента.

4.1. Как быстро подготовиться к публичному выступлению и запомнить его

Первая интеллект-карта Сергея Бехтерева
с которой все и начиналось

Использовать интеллект-карты я начал почти случайно. Однажды на конференции для аспирантов мне неожиданно предложили выступить, так как один из докладчиков не успевал приехать к назначенному времени. Для меня, начинающего бизнес-консультанта, специализировавшегося на корпоративных стандартах Microsoft Outlook и Lotus Notes, еще не имевшего с собой ноутбука и имевшего всего час времени для подготовки, это оказалось полной неожиданностью. Меня попросили рассказать о влиянии электронных средств планирования времени (Microsoft Outlook и Lotus Notes) на эффективность корпоративного взаимодействия на примере эффективности коммуникаций между менеджером и его личным помощником.

Единственный способ успеть хорошо подготовиться — это повысить эффективность, то есть применить интеллект-карты. Способ я уже знал, так как только что прочитал книгу Тони Бьюзена, но еще ни разу не применял на практике. Появилась отличная мотивация научиться! Я купил набор цветных карандашей и принялся за работу.

Первое, что вспомнилось, — необходимо провести мозговую штурм и записать все появившиеся мысли. Через 5 минут на листе А4 возникло около 20 основных идей. С помощью разноцветных карандашей я выделил группы и понял, какой будет будущая интеллект-карта. Ее создание заняло 40 минут.

Шаг 5. Сделайте свои выступления понятными и наглядными

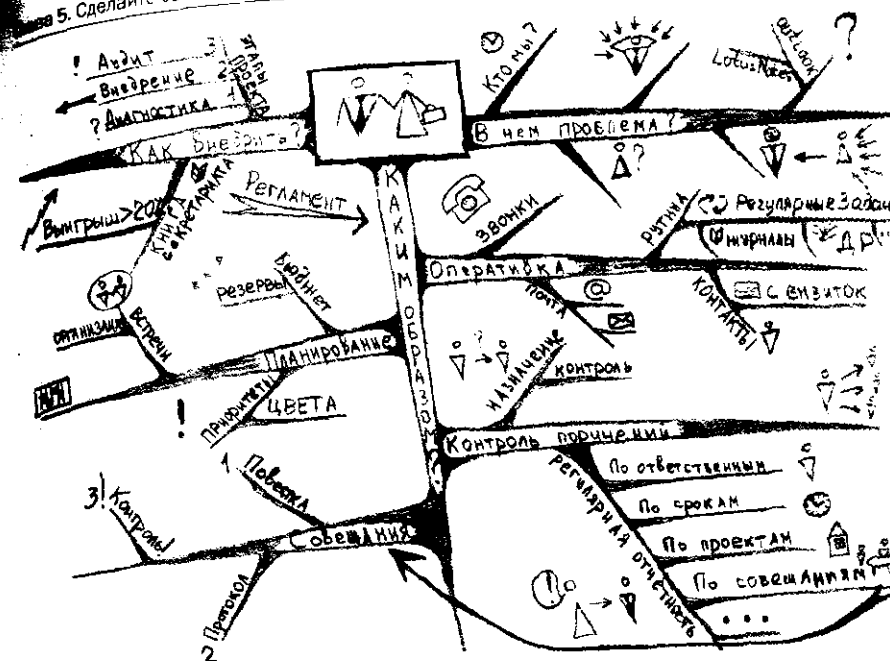


Рис. 5.10. Первая интеллект-карта Сергея Бехтерева

Исходя из закона композиции, согласно которому воспринимается любая информация, в интеллект-карте выделены три основные ветви, каждая из которых отвечает на свой вопрос:

- вступление (в чем цель выступления?);
- основная часть (каким образом можно повысить эффективность коммуникаций?);
- заключение (каким образом можно этому научиться?).

До выступления оставалось 5 минут. Я закрыл глаза и мысленно восстановил нарисованную карту. Наступил момент первого удивления: удалось очень быстро вспомнить любую часть карты, особенно те части, которые сопровождались рисунками. Я добавил еще несколько рисунков, и тут пришла моя очередь выступать.

Большинство тех, кто выступал передо мной, использовали простую распечатку своих докладов. Они выходили и зачитывали этот текст в течение 20–25 минут, то есть «читали лекции». Те, кто пытался что-то объяснить свои

ми словами, быстро сбивались, теряя нить изложения в ворохе бумаг. Естественно, слушателям было крайне сложно их воспринимать, и множились вопросы.

Я вышел с одним-единственным листком бумаги, на котором было нарисована никакому, кроме меня, не понятная схема. Во время выступления раз я посмотрел в карту, чтобы проверить, все ли говорю так, как задумано. Я рассказывал своими словами запомненную схему, при этом внимание уделялось слушателям, диалогу с ними, и каждый раз мне хотелось быстро возвращаться туда, где была закончена предыдущая мысль.

Сначала речь пошла о нашей компании, о должностных обязанностях секретаря, о том, с какими проблемами обработки информации сталкивается руководитель и как секретарь может ему помочь в их решении, используя Outlook и Lotus Notes. Завоевав внимание аудитории, я перешел к ознакомлению с конкретными техниками: как научиться управлять потоками оперативной информации, как правильно планировать работу руководителя, как системно контролировать поручения, как превращать совещания из поглотителя времени в эффективную работу. Причем каждый следующий блок в голове всплывал сам собой, я практически не тратил на него на вспоминание — все получалось естественно.

Выступление получилось настолько успешным, что мне предложили выступить с таким же докладом на второй секции, посвященной бизнес-процессам. За полчаса я добавил в карту несколько новых мыслей и с уверенностью второе выступление получилось таким же успешным.

Я понял, как великолепно работают интеллект-карты в процессе анализа, структурирования и запоминания информации. Потом уже автор познакомился с Mind Manager X Pro 5, потом появилась 6-я, 7-я и вот уже 8-я версия, о которой и рассказывается в этой книге. Но до сих пор, когда нет возможности пользоваться проектором, я достаю карандаши, маркеры и начинаю рисовать, так как для меня нет лучшего способа быстро запомнить большой объем информации.

4.2. Как дать старт большому мероприятию

Юрий Вирова
президент группы компаний Headhunter.ru

Применение интеллект-карт позволяет людям, говорящих на разных языках, лучше понимать друг друга. Когда мы устраивали первую международную конференцию, посвященную современным тенденциям поиска и найма персонала, то планировали ее структуру с помощью Mind Manager.

5. Сделайте свои выступления понятными и наглядными

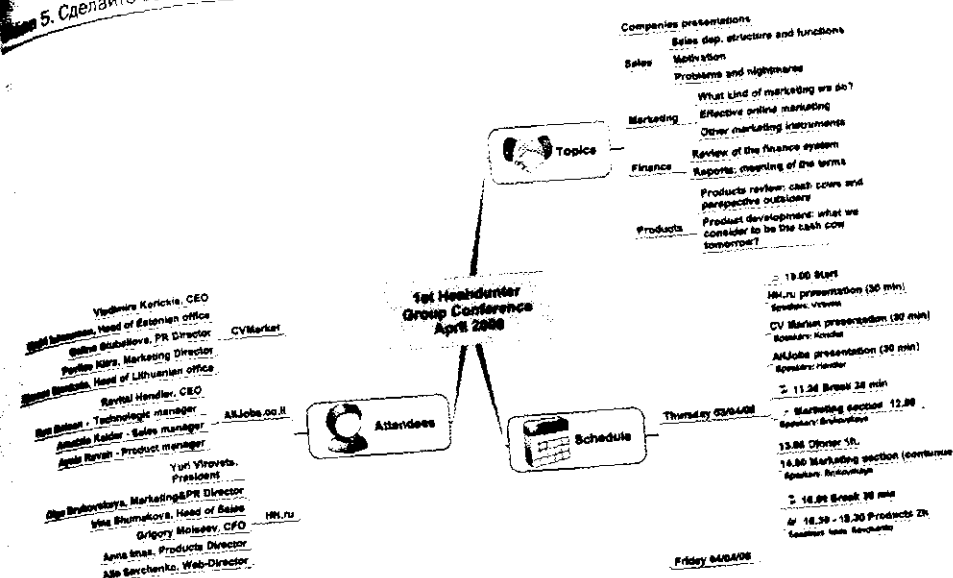


Рис. 5.11. Обзорная карта программы международной конференции

В начале конференции мы запустили эту карту в режиме Presentation Mode и рассказали, каким темам она будет посвящена, какие мероприятия планируется провести и кто будет выступать. В течение 10 минут все участники с интересом наблюдали за постепенным раскрытием карты.

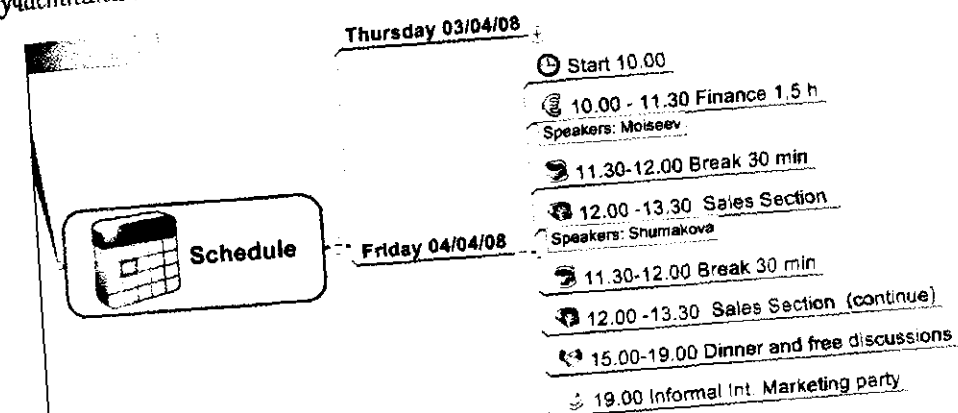


Рис. 5.12. Проведение презентации конференции в режиме Presentation Mode

После презентации все участники четко представляли себе и формат конференции. Кроме того, мы распечатали интеллектуальную карту, к которой участники постоянно обращались. На нашей конференции из такой обзорной структуры находилась быстрее по сравнению с обычным расписанием. Теперь все наши конференции планируются с помощью майнд-менеджмента!

4.3. Как проводить понятное обучение

Валентин
к. э. н., международный аудитор ISO/IEC
ISO/IEC 27001:2005, Project Management Professional
генеральный директор консалтинговой компании «Траектория»

Внедряя системы управления рисками, мне нужно обеспечить понимание сотрудниками компаний, например, основных функций управления рисками. Для этого чаще всего приходится проводить семинары, на которых, помимо прочего, я показываю следующие слайды (рис. 5.13).

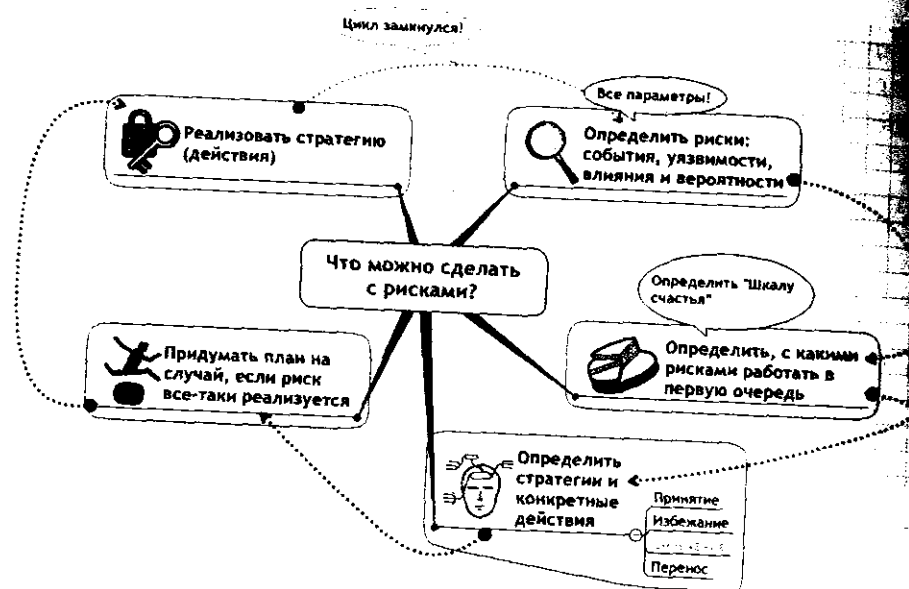


Рис. 5.13. Основные принципы управления рисками

Сделайте свои выступления понятными и наглядными

Комментировать эту карту можно сколько угодно долго. На ней отражены основные принципы того, что с рисками можно сделать, а это целая методология. Те, кто понял основные идеи, смогут потом легко восстановить и вспомнить все, что обсуждалось на семинаре, вплоть до деталей. Иногда удобно использовать инструменты создания интеллектуальных карт во время обучения. Здесь основная идея заключается в том, чтобы определить риски максимально полно, а для этого нужно изобразить всю картинку возможных рисков событий. Типы рисков можно изображать в виде карт.



Рис. 5.13. Типы рисков

Более того, в проектах мы используем шаблоны карт, которые можно последовательно заполнять, разрабатывая профиль или карту рисков, например, шаблон может выглядеть следующим образом (рис. 5.14).

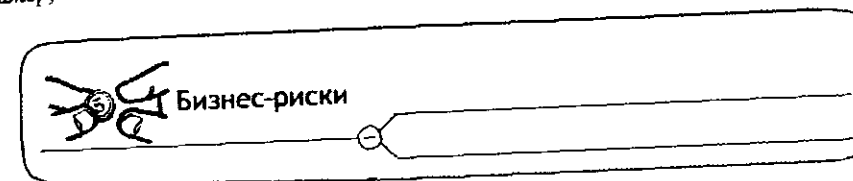


Рис. 5.14. Шаблон для заполнения

Нам необходимо определить, какие события для клиента могут стать бизнес-риском (риском изменения спроса на услуги), и вписать эти события в карту. Двигаясь последовательно по всем видам рисков, мы получаем полную карту рисков, причем как в прямом (поскольку это получается карта), так и в обратном (поскольку необходимо определить максимально

полно, иначе реализуется совсем не тот риск, который был идентифицирован. Карты помогают сохранить целостность, сделать определение рисков наглядным, ни про что не забыть, и, что немаловажно, заполнять карты интереснее, чем обычные таблички.

4.4. Как проводить успешные бизнес-презентации

Юрий Вирс
президент группы компаний Headhunter

Бизнес-презентации, проводимые в Mind Manager, позволяют существенно повысить эффективность продаж. Это достигается в том числе за счет того, что клиент понимает структуру того, что ему продают, а продавец может с помощью структуры интеллект-карты управлять процессом предоставления информации. Особенно это помогает продавать услуги. На рис. 5.15 показана карта, с помощью которой была осуществлена продажа в компании Microsoft. Двигаясь постепенно от потребностей к структуре работ, а от структуры работ к ценам и останавливаясь подробно на каждом важном пункте, мы достигли необходимого результата.

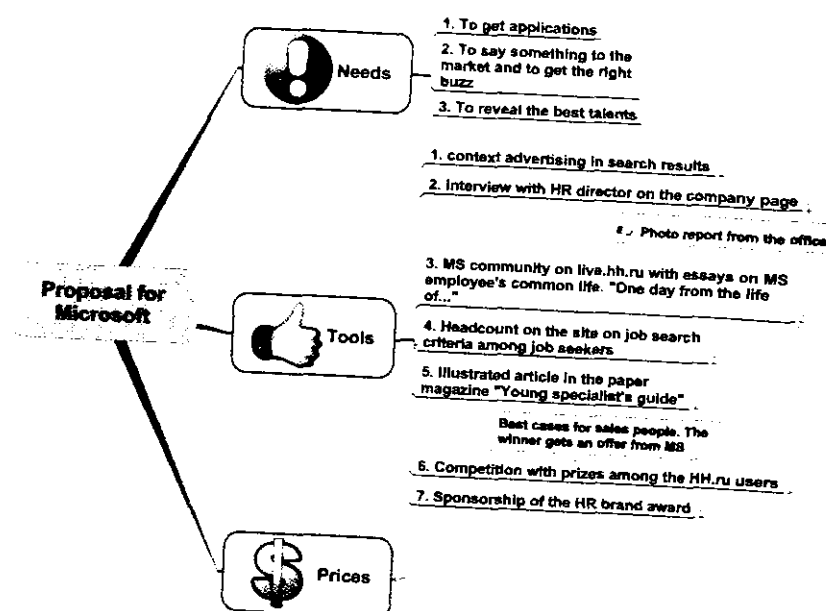


Рис. 5.15. Презентация для Microsoft



5. Преимущества проведения презентаций (обучения) с помощью интеллект-карт

Большинство презентаций сейчас составляются и проводятся с помощью Microsoft PowerPoint. Основной недостаток этой программы в том, что она рассчитана (как и большинство современных программ) на работу коры левого полушария мозга; при работе с большими презентациями (от 10 слайдов) сложно понять их структуру, отследить связь слайдов друг с другом.

В чем в данном случае заключаются основные преимущества интеллект-карт Mind Manager?

1. У аудитории формируется точно такая же структура идей, как и у выступающего.
2. Аудитория всегда понимает, в какой части презентации она находится и сколько еще осталось до кульминации (в отличие от PowerPoint).
3. Выступающий может пропускать некоторые части карты, просто не показывая их или не раскрывая все части полностью. Это позволяет вписаться в указанные временные границы, сохраняя при этом гибкость изложения. При этом у аудитории не возникает ощущения недосказанности (как это обычно случается, когда презентатор спешно перелистывает слайды в PowerPoint).
4. Благодаря организации карт в Mind Manager естественно соблюдаются основные принципы оформления визуальной части презентации.
5. Мозг легко воспринимает информацию, преподнесенную в виде интеллект-карт, поэтому участникам презентации легче построить в своей голове такую же структуру идей, как и у выступающего.
6. Так как в России в данный момент проведение презентаций с помощью интеллект-карт — событие пока еще новое и необычное, вам гарантировано повышенное внимание аудитории.



6. Майнд-менеджмент.

Урок 7. Как сделать презентации более понятными и наглядными с помощью Mind Manager

6.1. Используйте гиперссылки

Гиперссылки позволяют использовать всю имеющуюся у вас информацию в виде любых файлов.

Например, если вы хотите показать определенный файл, достаточно сделать гиперссылку на него (подробнее см. главу 3).

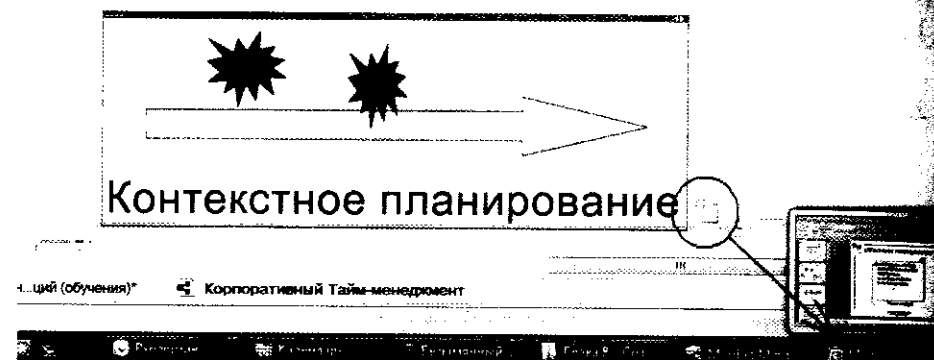


Рис. 5.16. Использование гиперссылок для открытия необходимых файлов

Также удобно делать ссылки из одной части карты на другую (см. главу 3). Можно использовать вложения (attachment), но помните: слишком большой объем презентации может уменьшить скорость ее работы.

6.2. Вставляйте наглядные рисунки в интеллект-карту

Если вы планируете показывать диаграммы, схемы или иллюстрации, вы можете вставить их в нужную часть интеллект-карты с помощью функции Copy & Paste.

(более подробно см. главу 3). Например, применение рисунков показано на рис. 5.2 в виде лягушек и слонов.

Для того чтобы вставить в интеллект-карту рисунок, сделайте следующее.

1. Откройте рисунок в редакторе, позволяющем вырезать части рисунка, например, Paint (чтобы поместить в этот редактор любое изображение с экрана, воспользуйтесь клавишей Prt Sc, создающей скриншот, и вставьте изображение в редактор с помощью клавиши CTRL+V).
2. Вырежьте нужную часть рисунка.
3. С помощью правой клавиши мышки вставьте рисунок в нужный топик и выберите команду Paste Inside.

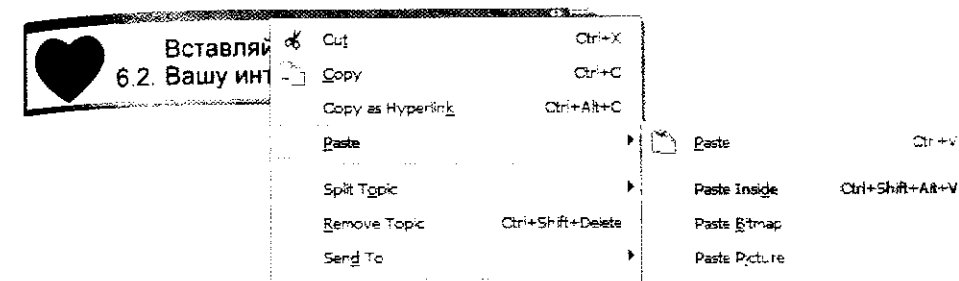


Рис. 5.17. Вставка рисунков, находящихся в буфере памяти

6.3. Проводите презентации в режиме Walk Through

С помощью Walk Through вы можете проводить презентации в полноэкранном режиме.

Чтобы запустить режим Walk Through, откройте карту, которую вы планируете демонстрировать. Далее зайдите в меню View — Document Views — Walk Through.

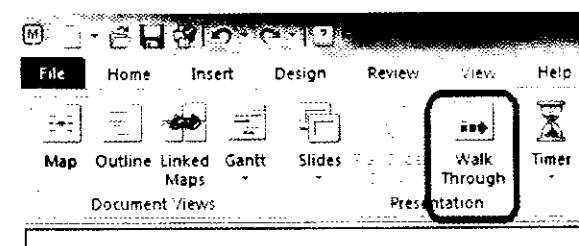


Рис. 5.18. Включение режима презентации

После нажатия иконки Walk Through все меню исчезнут и на экране не останется только ваша карта в свернутом состоянии (как, например, на рис. 5.5 для тренинга по тайм-менеджменту).

Для проведения презентации используйте следующие «горячие» клавиши (см. табл.).

Клавиша	Значение
Tab	Последовательное переключение топиков
F4	Отбрасывание всех «верхних» топиков. Чрезвычайно полезная клавиша для фокусирования внимания слушателя на особенно важных моментах. Чтобы вернуть остальные части карты обратно — нажмите снова F4
F3	Помещение выбранной части карты в центр экрана
CTRL+F5	Помещение видимой части карты полностью на экран. Обычно применяется вместе с F4

Также могут использоваться и другие «быстрые» клавиши, упомянутые в главе 2.

Перед тем как проводить презентацию в режиме Walk Through, понаблюдайтесь, как это делает Андрей Варгас в вышеописанном кейсе, проведя по всей карте с помощью клавиши Tab.

6.4. Создавайте готовые презентации формата PowerPoint из Mind Manager

Максим Васильев
сертифицированный MindJet-специалист по визуализации информации
бизнес-консультант компании «Организация Времени»

«Все презентации я провожу с помощью Mind Manager. Но однажды, придя на конференцию по современным технологиям мобильной работы, я оказался в неприятной ситуации: там отсутствовала возможность подключить мой ноутбук. Пришлось срочно создавать презентацию PowerPoint, которую понимал единственный подключенный к проектору компьютер. Для того

Глава 5. Сделайте свои выступления понятными и наглядными

чтобы получить готовую к показу презентацию в формате PowerPoint из интеллектуальной карты Mind Manager, надо выполнить ряд простых шагов». 1. Откройте нужную карту, зайдите в File — Export — Format Microsoft PowerPoint Slides (рис. 5.19).

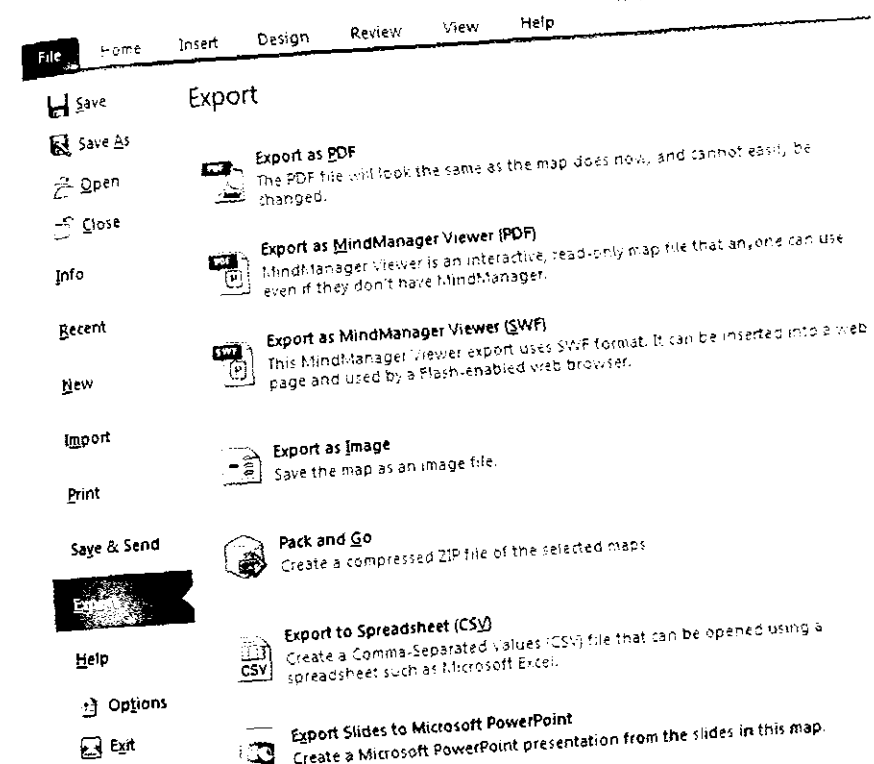


Рис. 5.19. Экспорт карты в формат PowerPoint

Перед запуском экспорта необходимо создать из карты Mind Manager слайды, которые вы будете экспортировать и которые будут выстроены в нужном вам логическом порядке. Для этого просто нажмите на нужной вам группе топиков правый клик мышкой и выберите команду New Slide from Topic (рис. 5.20). 2. Когда вы будете выделять слайды, на экране слева появится меню, в котором будет видна последовательность слайдов в виде уменьшенного изображения будущих слайдов (рис. 5.21).

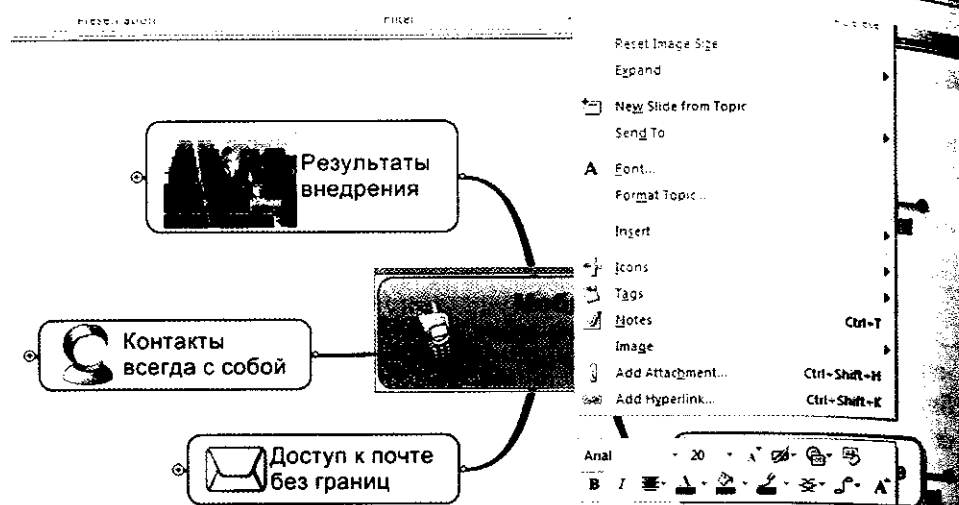


Рис. 5.20. Формирование вида каждого следующего слайда PowerPoint

3. Презентацию лучше формировать согласно закону композиции: в первом слайде помещать обзорную карту (центральный топик и топик первого уровня), а на каждом последующем слайде каждую отдельную ветвь раскрывать отдельно.

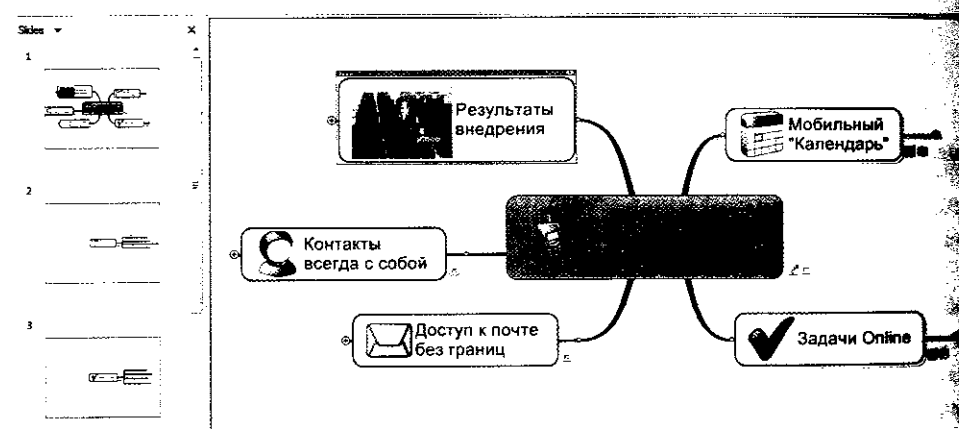


Рис. 5.21. Меню просмотра и настройки формата будущих слайдов

4. Также вы можете доработать графические характеристики будущей презентации с помощью кнопки More, нажав ее в меню экспорта (рис. 5.22).

Наиболее важной возможностью этой панели является создание презентации на основе собственных или корпоративных шаблонов.

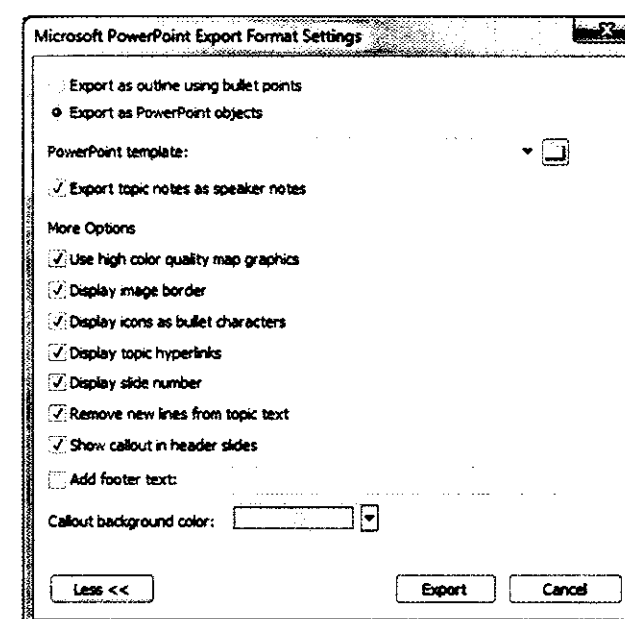


Рис. 5.22. Панель настройки графических характеристик будущей презентации PowerPoint

5. После того как слайды примут желаемый вид, нажимайте кнопку «Export...». После завершения экспорта откройте получившуюся презентацию, при необходимости внесите в нее изменения.

Максим Васильев продолжает: «За две минуты пройдя приведенные выше пять шагов, я получил нужную презентацию и успешно провел ее, о чем свидетельствуют четыре назначенные встречи!»

Комментарий консультанта

Для того чтобы научиться понятно и наглядно проводить презентации в Mind Manager и экспортировать их в PowerPoint, выполните седьмое упражнение из электронного комплекта к книге.



7. Упражнения для самостоятельной подготовки

7.1. Семь тем для создания новой интеллект-карты

- Поздравление.
- Квартальный отчет.
- Выступление на планерке, совещании, заседании правления.
- Семинар, тренинг, обучение.
- Выступление на конференции.
- Подведение итогов.
- Начало какого-либо мероприятия, знакомство с его структурой.



8. Краткие итоги

1. Цель презентации с точки зрения майнд-менеджмента — от участников быстрого и точного понимания структуры и содержания основных идей.
2. Так как большинство современных презентаций несут в себе большое количество разнородной информации, очень важно правильно использовать визуальную поддержку для передачи информации, соблюдая при оформлении визуальной части:
 - «1=30»: не более 30 слов на экране;
 - «Все, что можно заменить символами, нужно заменить»;
 - «20=7»: за двадцать минут — не более семи разных карт или слайдов;
 - «3+3»: не более трех разных цветов и шрифтов;
 - «Не дублировать информацию!».

Сделайте свои выступления понятными и наглядными

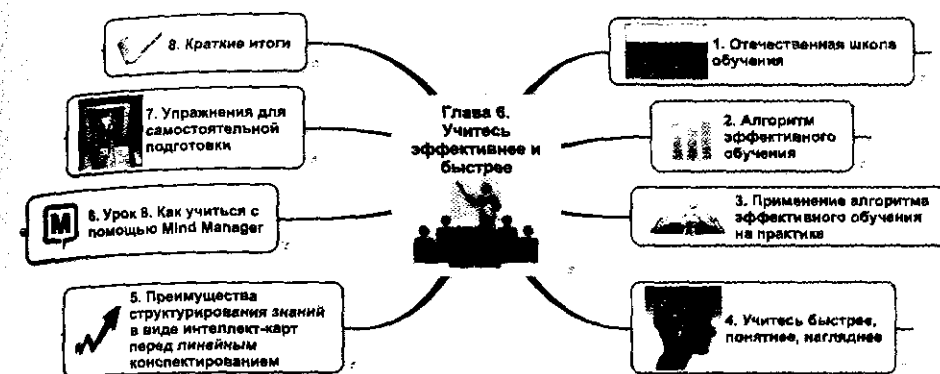
Соблюдайте закон композиции:

- введение (цель — подготовить аудиторию, завладеть ее вниманием);
- основная часть (цель — постепенно и структурированно рассказать основное содержание выступления и подготовить аудиторию к главной мысли);
- кульминация (цель — изложить главную мысль презентации);
- завершение (цель — подвести итоги, закрепить достигнутый успех).

Проведение презентации с помощью Mind Manager позволяет максимально эффективно выполнить закон композиции и принципы оформления визуальной части презентации.

Глава 6

УЧИТЕСЬ ЭФФЕКТИВНЕЕ И БЫСТРЕЕ



В этой главе вы:

- познакомитесь с алгоритмом эффективного обучения;
- поймете, как учиться правильно, используя максимум возможностей головного мозга;
- научитесь конспектировать изучаемую информацию максимально наглядно и понятно.

Как часто вы учитесь? На этот вопрос все большее и большее количество наших клиентов отвечают, что, чтобы оставаться в теме и не отставать от конкурентов, обучаться приходится все чаще и интенсивнее. В процессе работы, на совещаниях, на переговорах, во время знакомства с новыми продуктами. Постоянно приходится обучаться новым технологиям, повышать квалификацию на семинарах, тренингах, профессиональных курсах. Все меняется с такой скоростью, что один и тот же обучающий курс через пять лет может содержать в себе совершенно другую, новую информацию.

Ситуация напоминает сцену из Алисы в Стране чудес, когда «для того, чтобы оставаться на месте, надо быстро бежать вперед». А чтобы опередить конкурентов, надо уметь бежать быстрее всех. И здесь важно уметь учиться быстро и эффективно, находя и легко запоминая нужную информацию.

Умеем ли мы правильно учиться? Учили ли нас в школе или институте правилам быстрого и правильного запоминания? Уделяется ли должное внимание максимальному использованию возможностей мозга в начальных, средних и высших образовательных учреждениях нашей страны?



1. Отечественная школа обучения

Однажды во время сдачи государственных экзаменов по курсу «Общая психология» для второго высшего образования автор оказался в очень интересной ситуации. Получив билет, он взял цветные карандаши, стикеры и стикеровать по памяти его структуру. В этот момент в аудиторию зашла ректор, кандидат психологических наук, и тут же отчитала автора: «Уберите карандаши сейчас же! Пишите одним цветом! Ручкой! Тоже мне, детский сад строили!» После ее ухода я снова достал карандаши, дорисовал карту и благополучно сдал экзамен. Кстати, в экзаменационной комиссии очень заинтересовались моими картами, так как по ним очень легко было отвечать.

После этого случая автор сильно задумался. Уж если кандидат психологических наук так негативно относится к отклонениям от академической строгости, то как же обстоят дела с обычными учителями? Я опросил многих своих знакомых, учили ли их правильно структурировать информацию в школе или вузе. Все ответили отрицательно, причем многие еще и отметили, что они (или их одноклассники) подвергались осуждению и даже смешкам со стороны учителей и преподавателей «за слишком яркие и разноцветные конспекты».

Большинство россиян не учились тому, как правильно учиться. У нас в отечественной науке есть хорошие наработки в области проведения эффективного обучения. Например, система Виктора Федоровича Шаталина, разработавшего еще в 1970-е годы оригинальную систему опорных конспектов, которая нашла свое применение во многих странах мира.

Суть системы опорных конспектов заключается в том, что преподаваемый материал дается в наглядной форме на листах с опорными сигналами.

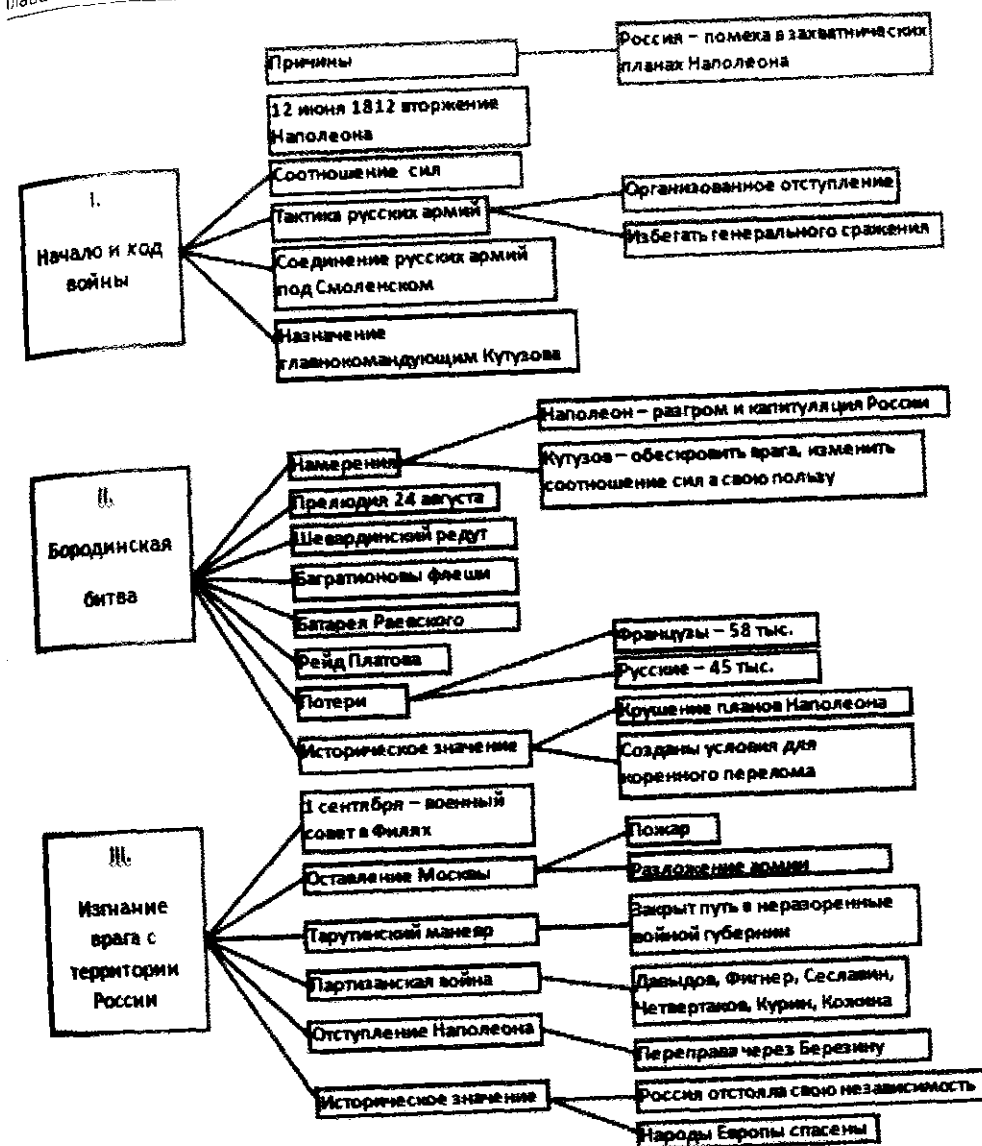


Рис. 6.1. Опорный конспект по уроку истории

нили содержание изучаемой учебной темы. Согласно Шаталову, опорный конспект представляет собой схематично-развернутый, лаконично и четко изложенный базовый план урока. Он включает основные схемы, рисунки, определения, названия, фамилии, даты, причинно-следственные связи, заключения и выводы по изучаемой теме.

В экспериментальных группах Шаталова преподаватель сначала не рассказывал учащимся о содержании урока, используя схему. Школьники вносили в схему свои пометки, используя знаки, рисунки, разные цвета. Потом им давали домашнее задание, и они в тот же день дома должны были составить опорный конспект урока и воспроизвести его по памяти. На следующем уроке они рассказывали уже усвоенные знания своими словами.

Благодаря системе Шаталова:

- учащиеся лучше и на более долгий срок понимали и запомнили информацию. Большинство формул они не запоминали наизусть, а выводили из логических связей. Основной упор делался на изложение материала своими словами исходя из своего понимания;
- вовлечение учащихся в процесс обучения сильнее мотивировало их к эффективной работе;
- процесс обучения проходил более интересно и динамично;
- преподаватель и ученики лучше находили общий язык друг с другом;
- подготовка к контрольным и экзаменам занимала значительно меньше времени;
- повысились результаты учеников на всевозможных олимпиадах;
- приобретенные навыки структурирования информации успешно использовались в дальнейшем в вузах.

Методология Шаталова признана и применяется во многих странах мира, но почему-то не является обязательной к применению учителями в нашей стране. Во многих западных школах интеллект-карты используются в обучении большинству дисциплин. Справедливости ради стоит отметить, что многие прогрессивные отечественные преподаватели, в том числе психотренеры, применяют систему Шаталова в своей работе.

Адаптируя алгоритм майнд-менеджмента под процесс эффективного обучения, я рекомендую применять следующую последовательность действий для повышения эффективности обучения.

2. Алгоритм эффективного обучения

1. **Поймите цель обучения, создайте образ будущего результата.** Пожалуй, самый простой и самый недооцененный этап алгоритма. К сожалению, автору постоянно приходится встречать людей, у которых этот навык совершенно не развит. Скорбно признавать, но иногда люди учатся только ради того, чтобы учиться. Процесс ради процесса. На тренингах по тайм-менеджменту часто встречаются менеджеры, мечтающие найти резервы времени для получения второго высшего образования или степени MBA. Но лишь немногие из них смогли внятно и осмысленно ответить на вопрос «Зачем?». Начиная любое обучение, записываясь на тренинг, открывая новую книгу, задайте себе важный вопрос: «Что я хочу получить от этой инвестиции своего времени?» **Создайте в голове образ будущего результата**, и тогда вам будет гораздо проще к нему двигаться, так как вы будете сильно замотивированы картиной будущего успеха.
2. **Поймите, что нужно сделать, чтобы достичь результата.** Спланируйте основные действия, создайте в своей голове образ процесса, выполнение которого приведет вас к результату.
3. **В ходе обучения делайте записи, пометки, обозначения.** Если обучение проходит интенсивно и дается много новой информации, то для понимания иногда нужно время, самостоятельная работа над материалом. Научитесь быстро ловить и фиксировать основные мысли обучения, на основе которых можно создать в своей голове будущий образ.
4. **Структурируйте полученные знания.** После обучения (желательно в тот же день) составьте интеллект-карту полученного материала. При этом очень важно использовать условные обозначения, опорные сигналы, чтобы потом можно было легко вспомнить и обработать полученную информацию.
5. **Добейтесь поставленной цели, получите результат.** Этот этап носит очень сильный мотивационный характер. Если вы несколько раз проходили обучение, результаты которого негодились в жизни.

Сначала я описал **основы** — то, с чего начался семинар. Если посмотреть на эту ветвь карты, то сразу становится понятно, какие **проблемы** позволяет решать гимнастика ребенка, какого результата **требуется** добиться с помощью гимнастики и в каком случае **нельзя** проводить гимнастику. И только потом уже идет описание комплекса упражнений, которые мы делали с нашим малышом до достижения им трехмесячного возраста.

Данная интеллект-карта сейчас висит над пеленальным столиком. Хотя мы в нее больше не заглядываем (запомнили весь материал уже после первого применения), ее с огромным интересом рассматривают наши сыночки во время гимнастики.

В 6 месяцев Иван сел, в 7 месяцев встал, а в 9 месяцев уже тихонечко пошел. Цель была достигнута!

1.2. Понимание книги Стивена Кови про 7 принципов высокоэффективных людей

Ладаев Дмитрий
директор по продажам ТЭК, KraftWay

Моя школьная учительница всегда испытывала неоднозначные чувства, когда видела мой исписанный учебник. С одной стороны, писать в книгах — это плохо. С другой стороны, она каждый раз повторяла: «Я вижу, что по этому учебнику вы действительно учились!»

С тех пор я много прочитал самых разных произведений с карандашом в руке и выработал целую систему условных обозначений, которыми исписываю поля всех своих книг. Они позволяют мне в любой момент найти любую прочитанную когда-то мысль. Систему таких меток позаимствовал у меня даже автор этой книги Сергей Бехтерев ©. Вот та система условных обозначений, которыми я обозначаю на полях книг полезные мысли (и табл.).

Перед тем как читать книгу, я всегда обзорно знакомлюсь с ней, пролиывая до конца, просматривая содержание. Для меня крайне важно понять, чем я это читаю, что мне даст эта книга в будущем. По ходу чтения я делаю пометки согласно своей системе. Например, на рис. 6.3 показана одна из страниц книги Стивена Кови.

Однако даже с такой удобной системой пометок, которые потом позволяют находить любую информацию максимально быстро, все равно у меня оставался некий хаос идей, которые часто выветывались из головы.

Символ	Значение
O	Определение
!	Закон
A	Алгоритм
И	Инструкция
LINK	Ссылка на другую интересную книгу
???	Вопрос для дальнейшего обдумывания
JOB!	Внедрить в свою работу
K	Кейс из практики, интересный пример

Однако признания необходимости слушать и умения это делать еще недостаточно. Пока я не захочу слушать, пока у меня не появится желания это делать, знание и умение не станут навыком. Создание навыка требует работы во всех трех направлениях.

Изменение бытия/видения — восходящий процесс: бытие изменяет видение, которое, в свою очередь, изменяет бытие, и т.д. по мере нашего продвижения по восходящей спирали роста. Работая над знанием, умением и желанием и порывая со старыми парадигмами, которые, возможно, долгие годы казались нам источником безопасности, мы можем выйти на новый уровень личной и межличностной эффективности.

Иногда этот процесс бывает болезненным. Это изменение, которое должно быть мотивировано высшей целью, готовностью подчинить то, к чему вы стремитесь сейчас, тому, что вы хотите получить в долгосрочной перспективе. Но этот процесс ведет к счастью — цели и форме нашего существования. Счастье хотя бы частично можно определить как результат желаний и способности жертвовать тем, к чему мы стремимся сейчас, во имя того, что мы хотим получить в конечном счете.

Рис. 6.3. Страница с пометками из книги Стивена Кови

понимания не формировалось — и необходимо было перечитывать книгу снова.

Мне удалось повысить эффективность работы с книгами, когда я познакомился на тренинге Сергея Бехтерева с программой Mind Manager и начал — вот оно! То, что мне не хватало!

Теперь, прочитав книгу и сделав в ней пометки, я составляю интеллектуальную карту Mind Manager, в которой наглядно представлена вся структура информации. При этом я стараюсь не переписывать текст, а пересказываю идеи своими словами, «высекаю доминанту». Этот простой прием помогает мне потом вспоминать по памяти целые страницы прочитанных идей.

Например, так выглядит структура вводной главы книги Стивена Кови про 7 навыков высокоэффективных людей (рис. 6.4).

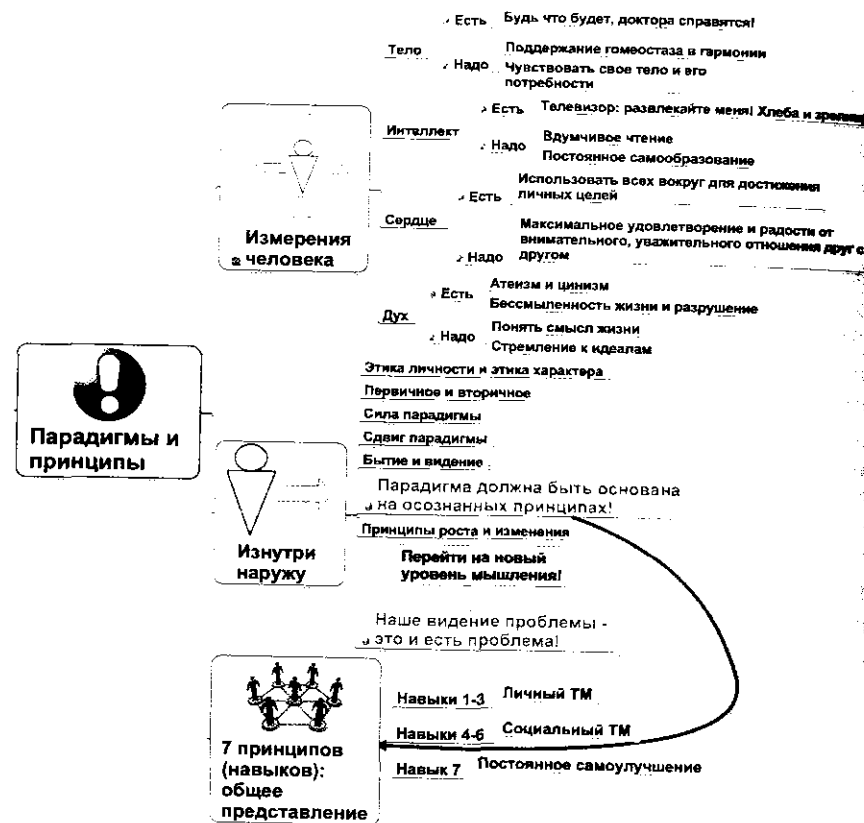


рис. 6.4. Структура вводной главы книги Стивена Кови

Тратя несколько часов, чтобы записать основные идеи, выделенные специальными пометками, я получаю возможность в считанные минуты вспомнить целиком прочитанные книги. В том числе этого удается достичь с помощью специальных маркеров в шаблонах, которыми я помечаю топик-интеллект-карты (рис. 6.5).

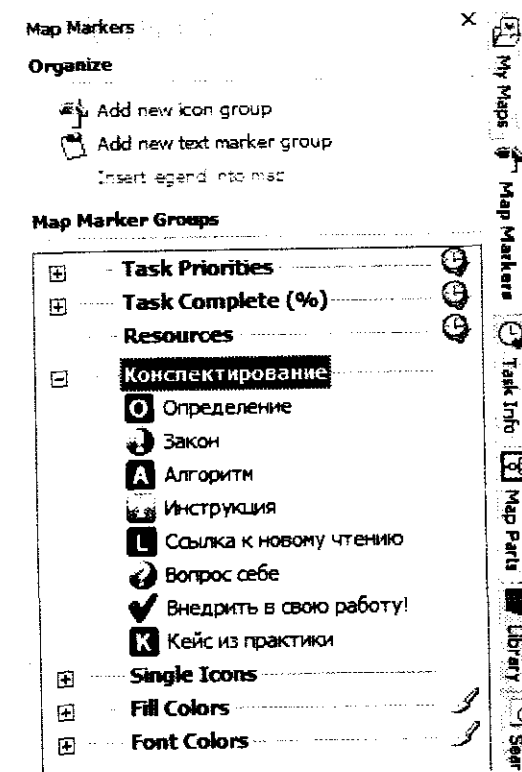


рис. 6.5. Используемые маркеры для конспектирования

С помощью специальных фильтров я делаю тематический отбор информации. Например, для того чтобы выполнить все упражнения, которые я счел интересными, достаточно задать фильтр по маркеру «Внедрить в свою работу!», и появится следующая картина (рис. 6.6).

Благодаря инвестициям времени в составление интеллектуальной карты книги Стивена Кови мне удалось получить общее видение основных связанных идей из разных глав, получилось увидеть картину книги, сформировать ее образ и перейти к действию!

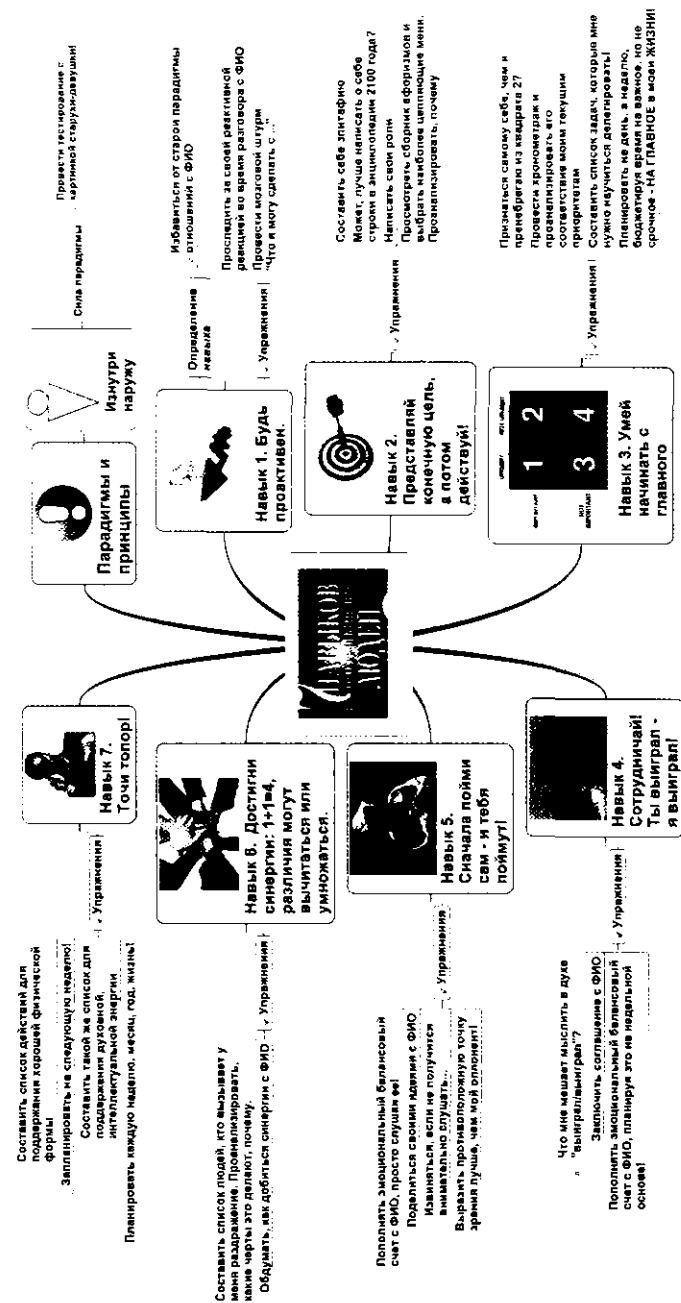


Рис. 6.6. Упражнения к выполнению, помеченные маркером «Внедрить в свою работу!»



4. Учитесь быстрее, понятнее, нагляднее

Обучение с помощью интеллект-карт требует больше времени на анализ и обработку полученной информации, зато она запоминается очень надолго, помогая максимально быстро перейти от получения знаний к их реализации на практике.

Структурировать такую информацию можно как вручную с помощью листов бумаги и карандашей, так и с помощью электронных карт Mind Manager.

4.1. Подготовка к экзамену

Юрий Мирохин,
руководитель отдела маркетинга, ЗебраТелеком,
студент МГИМО

Про интеллект-карты я узнал от Сергея на тренинге, когда пришел учиться работе с программой Mind Manager. А уже на тренинге узнал, что интеллект-карты с успехом можно строить и на бумаге, что позволяет существенно сократить и улучшить запоминаемость информации. Всем участникам раздают набор маркеров, и вначале я просто не знал, что с ними делать.

Я учусь в МГИМО, получаю второе высшее образование. При этом мне необходимо еще успевать работать, заниматься спортом, находить время на личную жизнь. Учитывая, сколько времени может уйти на подготовку к достаточно сложным экзаменам, непозволительно было бы уменьшать время на личную жизнь и спорт. Поэтому я взял для себя за правило в один из вечеров (обучение занимает четыре вечера в будни) составлять интеллект-карты для наиболее важных тем, по которым будут экзамены.

Я долго не использовал рисунки, на которые во время обучения особенно делал акцент Сергей. Однако раз попробовав, я понял, что информация становится запоминается лучше, быстрее и на гораздо более длительный срок. Сейчас

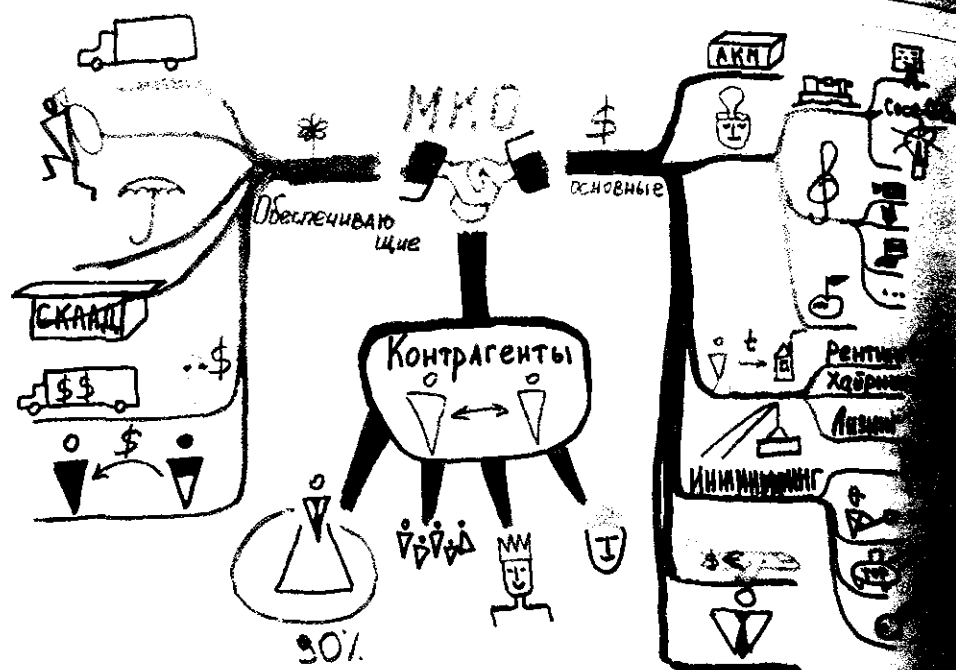


Рис. 6.7. Лекция про виды международных коммерческих операций. На одном представлен материал полуторачасовой лекции, занявшей шесть полностью истисненных листов конспекта.

я стараюсь как можно меньше писать и как можно больше рисовать. Составляю такие карты по основным лекциям, мне достаточно перед экзаменом потратить 5 минут на каждую из них, чтобы освежить необходимую информацию. Я просматриваю карту, вспоминаю основные понятия, потом закрываю карту и полностью воспроизвожу ее в памяти. Затем перехожу к следующей карте.

Теперь я понимаю, почему на первом высшем образовании в техническом вузе мне было сложнее учиться, чем сейчас. Информация подавалась и воспринималась мной не визуализированно. Структура в ней хоть и была, но она была в виде простого текста. Часто преподаватели начинали объяснения и не выполняли первого этапа алгоритма эффективного обучения — не рисовали и не показывали, зачем пригодятся будущие знания в работе и как какое практическое значение они имеют. На втором высшем образовании преподаватель никогда не начнет рассказ, пока не поймет, что слушатели понимают, о чем идет речь. Уверен, что в будущем процесс преподавания

ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ РИСОВАНИЕ

Тони Бьюзен провел интересный эксперимент, показывающий, как запоминается информация через рисование.

«В 1989 году В. М. Мэтлин описал результаты эксперимента, проведенного шестнадцатью годами ранее Буллом и Виттроком с целью определить значение графических образов в учебном процессе.

Булл и Виттрок предложили школьникам 9–10 лет выучить определения таких понятий, как «мозг», «журнал», «проблема» и «правда». Детей разделили на три группы. Группа № 1 читала слово, затем его определение, записывала их в тетрадку, после чего зарисовывала сначала свое представление о понятии, обозначаемом самим словом, а затем и представление, которое у них сформировалось по прочтению определения. Дети в группе № 2 делали то же самое, за тем исключением, что они получили в свое распоряжение готовые рисунки. Дети в группе № 3 просто записывали слово и определение по многу раз.

Неделю спустя детей проэкзаменовали на предмет того, насколько хорошо они усвоили те самые слова и определения. Дети из группы № 1, которые рисовали возникшие у них мысленные образы, намного лучше других выдержали экзамен; дети же из группы № 3, которые вообще не работали с визуальными образами, справились хуже всего»¹.

Данный эксперимент показывает, как рисование получаемых образов и структур позволяет существенно повысить эффективность процессов запоминания и восприятия информации.

будет строиться на обеспечении возможности студентам максимально быстро связывать в единую структуру полученные знания с помощью наглядного материала или специального оборудования.

4.2. Эффективное обучение. Структурирование семинара по финансовой независимости

Ладаев Дмитрий, директор по продажам ТЭК, KraftWay

«Для того чтобы поймать, проанализировать и понять ключевые мысли семинара, мне удобно составлять интеллект-карту, особенно если у меня при себе имеется ноутбук.

¹ Цит. по: Бьюзен Т. и Б. Супермышление. Минск: Попурри, 2003. — С. 79–80.

Однажды я присутствовал на семинаре, посвященном управлению личными финансовыми сбережениями. Благодаря хорошему наглядному материалу я смог легко структурировать семинар на своем ноутбуке.

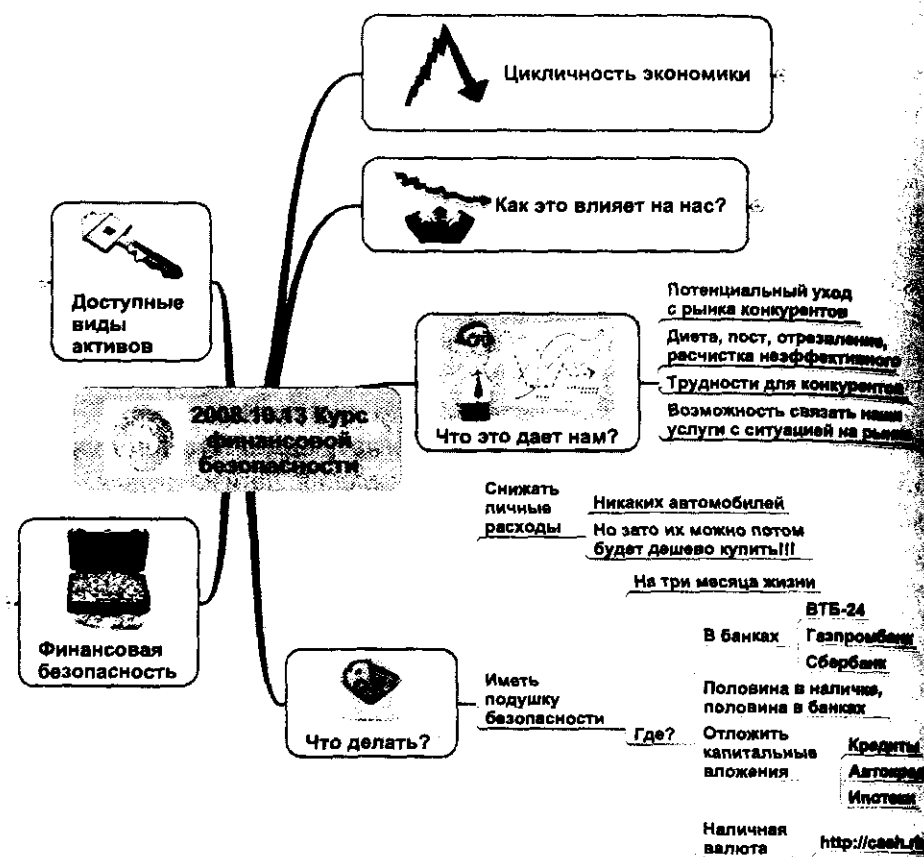


Рис. 6.8. Интеллект-карта с конспектом семинара по финансовой независимости

Посмотрите на часть карты, рассказывающей об основных видах активов. Сколько времени вам понадобится, чтобы получить о них представление, если вы знаете, что цифрами обозначены риски, а стрелочками — доходность?

Благодаря майнд-менеджменту я вынес с семинара не просто очень много полезных мыслей, а четкое понимание, что нужно делать. Полученные знания оказались очень легко внедрить в свою личную практику, создав для себя диверсифицированную финансовую подушку».

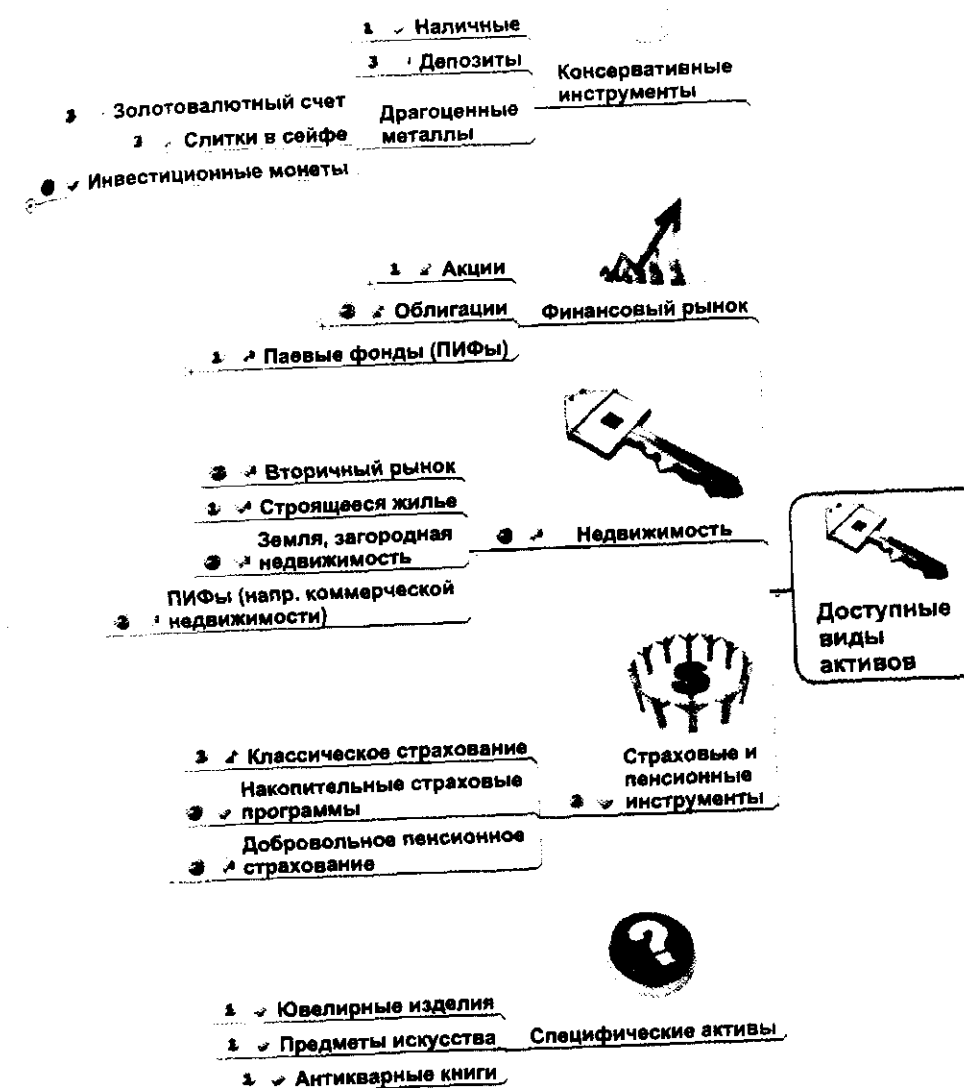


Рис. 6.9. Интеллект-карта с основными видами активов

4.3. Конспектирование закона «О защите персональных данных»

Юрий В.
президент группы компаний Headline

О необходимости структурировать мысли о прочитанном я задумался, когда понял, что во время конспектирования прочитанного уходит больше времени, чем на чтение, но гораздо меньше времени на понимание и вспоминание прочитанного. Самым удобным способом конспектирования лично для меня оказался Mind Manager, который превращает хаос мыслей в наглядную структуру. Особенно удобным он оказался для структурирования нового Закона о защите персональных данных, который мне как предпринимателю, работающему в этой области бизнеса, важно понимать вплоть до самых мелочей (рис. 6.10).

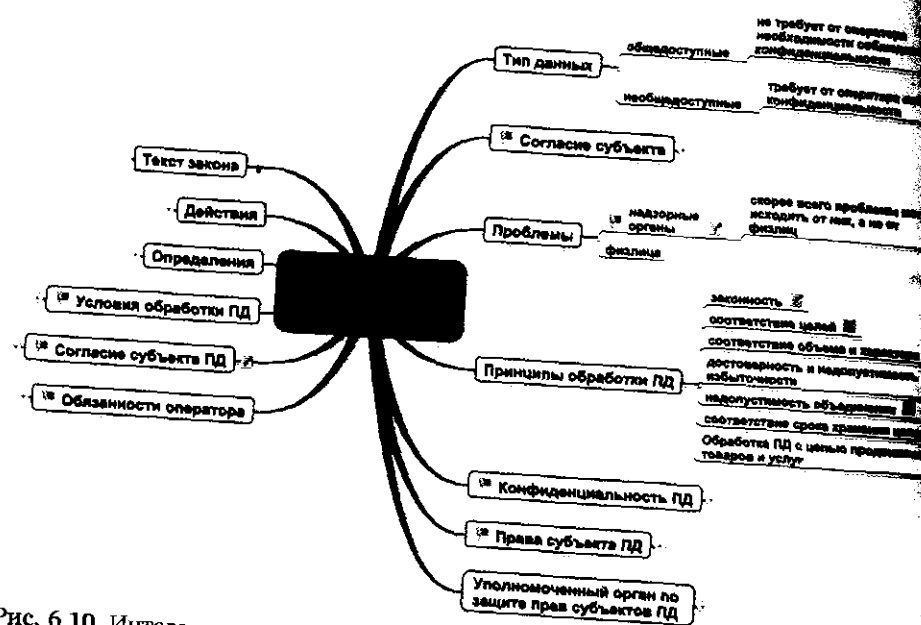


Рис. 6.10. Интеллект-карта, представляющая структуру закона о защите персональных данных

На основе этой карты я провел обучение для сотрудников, отметил красным флажком наиболее важные места. Передача знания с помощью

интеллект-карты прошла удачно, и я уверен, что понимание основных идей закона у тех, кто меня слушал, осуществилось.

Впоследствии я не раз обращался к этой карте для получения справки, и каждый раз удивлялся, с какой скоростью удается находить ответы на возникающие вопросы.

4.4. Конспектирование тренинга

Виктория Бехтерева,
генеральный директор компании «Энергия роста»

Метод интеллект-карт отлично подходит для записи семинаров и тренингов. Обычно я конспектирую лекции с помощью ручки и бумаги, а потом составляю интеллект-карты с помощью Mind Manager, что особенно удобно для продолжительных видов обучения.

Например, вот так выглядит составленная по записям сразу после обучения интеллект-карта однодневного тренинга по стресс-менеджменту (рис. 6.11).

Благодаря возможности задавать собственные маркеры вы легко найдете нужную информацию. Например, если задать нужный фильтр, можно увидеть все упражнения, даваемые на тренинге (рис. 6.12).

Такая интеллект-карта в распечатанном виде висит у меня перед рабочим столом, и я регулярно применяю полученные на тренинге упражнения.



5. Преимущества структурирования знаний в виде интеллект-карт перед линейным конспектированием

1. Записываются только ключевые мысли, создающие образ информации в нашей голове.
2. При анализе интеллект-карты максимально быстро вспоминается изученный материал.

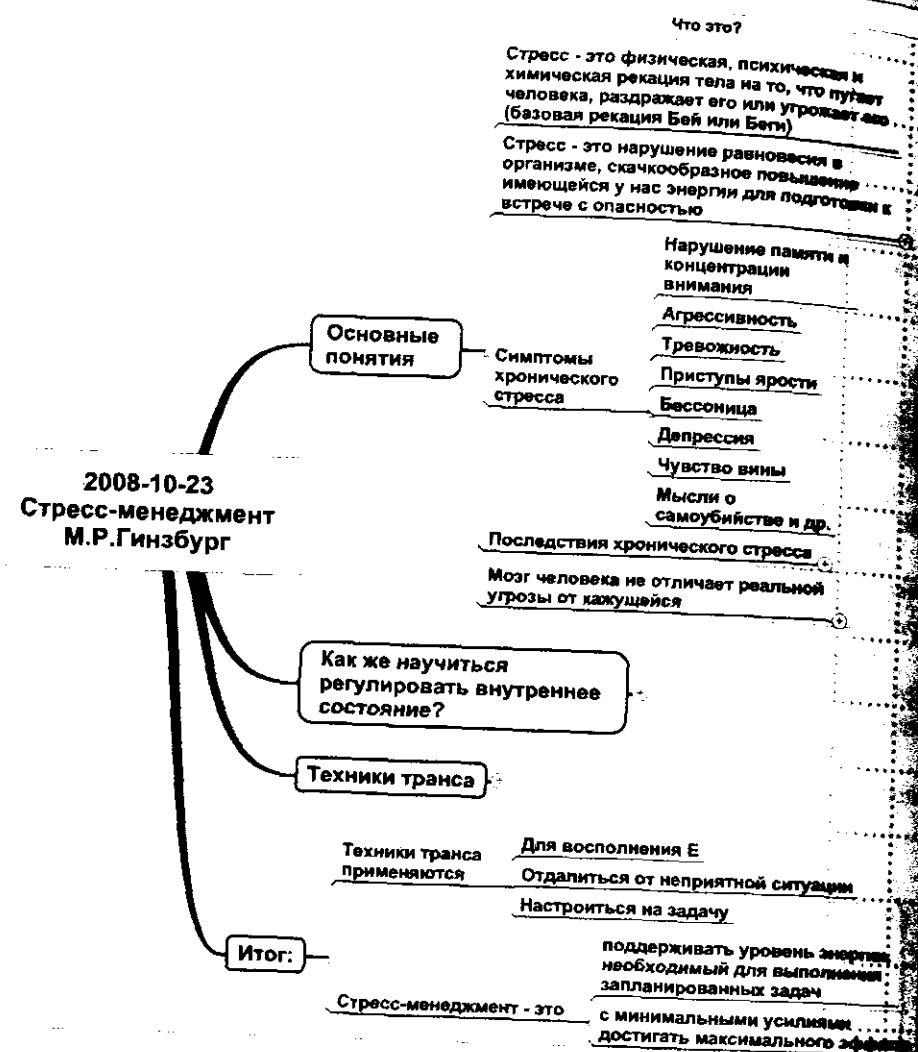


Рис. 6.11. Интеллект-карта по тренингу «Стресс-менеджмент»

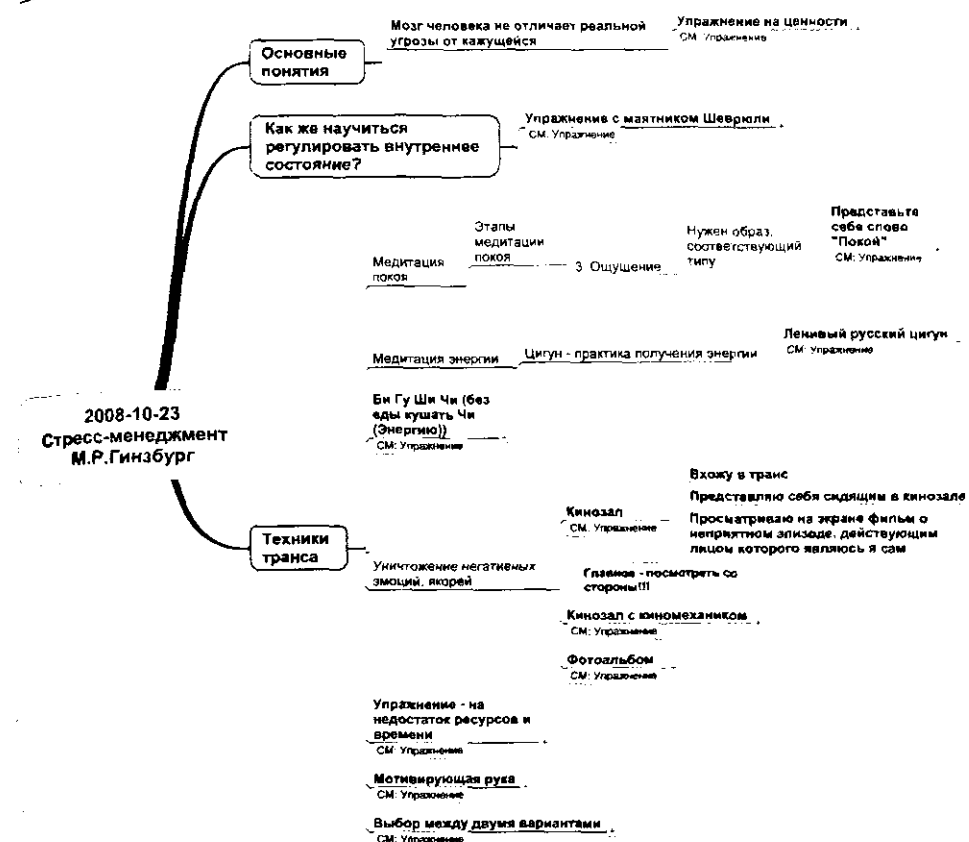


Рис. 6.12. Применение фильтров для поиска нужной информации

3. За счет работы только с ключевой информацией происходит более быстрая концентрация внимания на главном.
4. Большие массивы информации (книги, циклы семинаров и лекций и др.) наглядны и легко умещаются в поле зрения.
5. Применение интеллект-карт делает процесс обучения более увлекательным и творческим.
6. Обучающиеся испытывают меньше стресса, работая с наглядными образами.

7. Регулярное применение интеллект-карт задействует большой объем коры мозга. Повышается восприимчивость к новой информации, что позволяет учиться эффективнее, интереснее, результативнее и быстрее добиваться поставленных целей!



6. Урок 8. Как учиться с помощью Mind Manager

6.1. Создавайте собственные шаблоны

Чтобы не создавать одни и те же настройки для каждой типовой карты, рекомендуется создать и настроить под себя типовые шаблоны под разные задачи: для написания текста, проведения презентации или мозгового штурма, планирования проекта и др.

Для создания шаблона зайдите в Design-Template Organizer — Templates (рис. 6.13).

В меню слева вы увидите все доступные шаблоны. Выбрав любой из них (например, Org Chart), вы увидите его обзорно в окне справа. Вы можете изменить или переименовать любой шаблон (так как пока они, к сожалению, на английском языке) с помощью кнопок Modify и Rename, а также создать свой собственный с помощью кнопки New Blank Template.

После создания файла своего шаблона его нужно настроить с помощью кнопки Modify. Перед вами появится интеллект-карта, которая в будущем будет открываться при загрузке созданного шаблона. Например, в шаблоне для обучения важно задать набор маркеров, которые в последующем будут применяться для фильтрации и анализа информации (рис. 6.14).

Теперь при создании новой карты не придется задавать цвета, фильтры, размеры карт — они будут заданы в вашем шаблоне, что сэкономит массу времени.

6.2. Создавайте собственные стили для быстрого включения в работу

Также вы можете создавать свои собственные стили, которые будут автоматически задавать цвет, формат, размеры шрифтов основных графических элементов интеллект-карты.

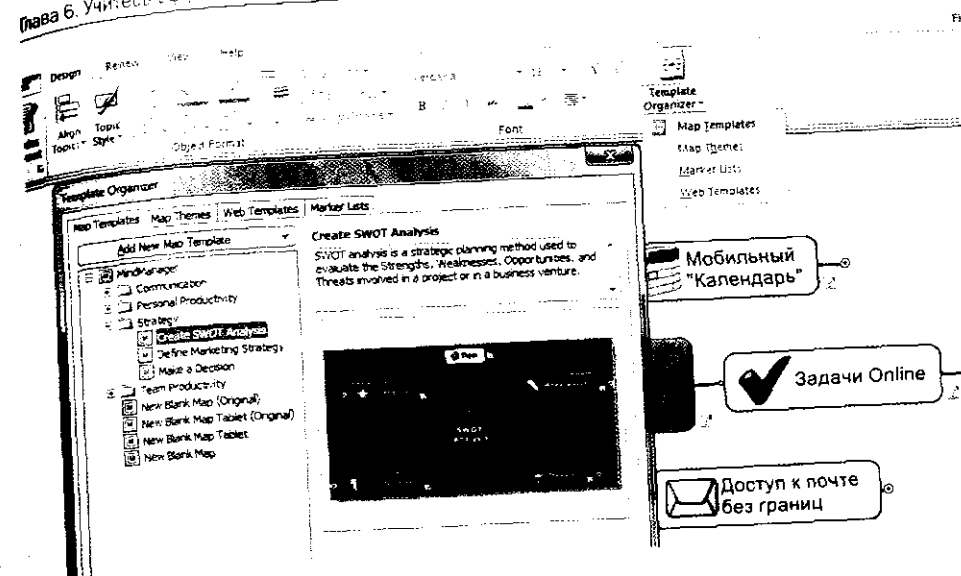


Рис. 6.13. Использование шаблонов

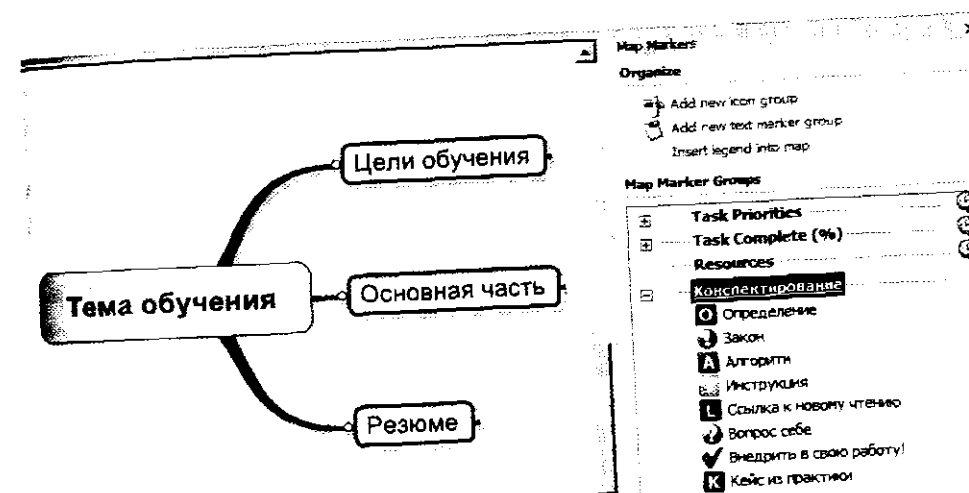


Рис. 6.14. Создание своего собственного шаблона

Например, если вы постоянно меняете формат и цвет интеллект-карты, открываемой по умолчанию, вы можете ее изменить так, как вам будет удобнее работать. Для этого зайдите в Design — Map Theme — Modify/.

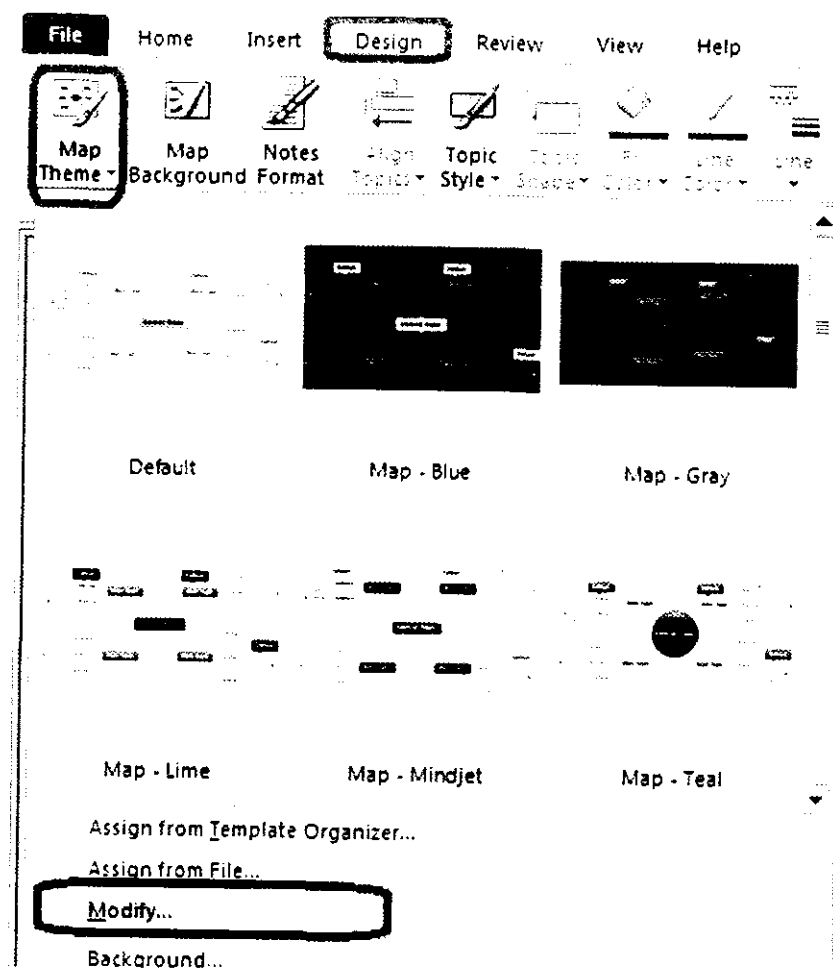


Рис. 6.15. Создание своих стилей

В появившемся окне вы можете изменить цвет, форму, размеры шрифтов, топигов, комментариев, связей Relationship, которые в будущем будут загружаться по умолчанию.

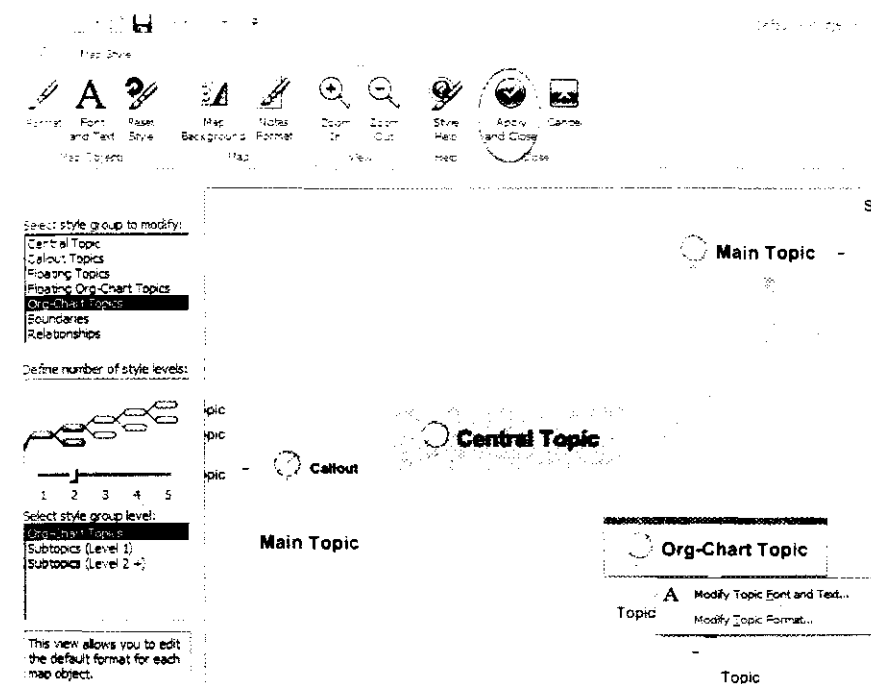


Рис. 6.16. Настройка своих собственных стилей

Для того чтобы внесенные вами изменения вступили в силу, нажмите Apply and Close.

Комментарий консультанта

Если вы хотите получить от меня мой набор стилей и шаблонов, которые я использую в своей работе, пришлите на адрес info@ovl.ru письмо с запросом и вашей контактной информацией (Ф.И. О., должность, название и адрес компании, телефоны с кодом города — указать обязательно). В поле «Тема» (Subject) письма обязательно напишите: «***Майнд-менеджмент: запрос на комплект шаблонов и стилей Сергея Бехтерева».

6.3. Ищите быстро информацию в интеллект-карте

В Mind Manager есть очень удобный способ искать любую информацию по всем параметрам карты. Для того чтобы задать поиск, нажмите **Ctrl+F**.

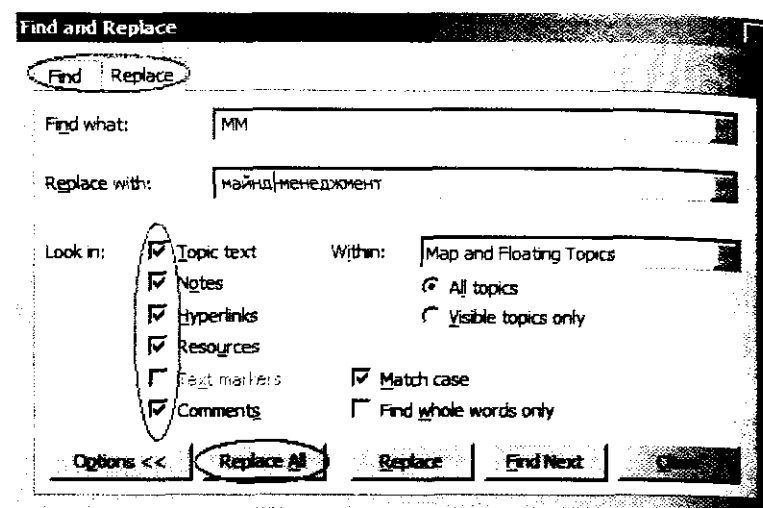


рис. 6.17. Задание параметров поиска

В появившемся меню вы можете задать любые параметры поиска, а в закладке Replace заменить все найденные значения на другие.

4. Используйте режим редактирования

айнд-менеджмент становится все более и более популярен в России, и коллеги пересылают друг другу не готовые тексты и презентации в Microsoft Word или PowerPoint, а интеллектуальные карты в формате Mind Manager. Для того чтобы вносить свои комментарии и мысли в чужую интеллектуальную карту при редактировании, включите соответствующий режим: зайдите в Review и нажмите Start Review (рис. 6.18).

Теперь любые внесенные вами изменения будут хорошо видны, замаскированы под фильтры.

5. Используйте закладки Bookmark

При чтении многие используют специальные маленькие закладки или маркеры. В Mind Manager можно сделать то же самое при помощи функции Bookmark. Чтобы пометить выбранный топик закладкой, выберите команду в меню Insert — Bookmark или используйте быстрое сочетание клавиш Ctrl+Shift+K.

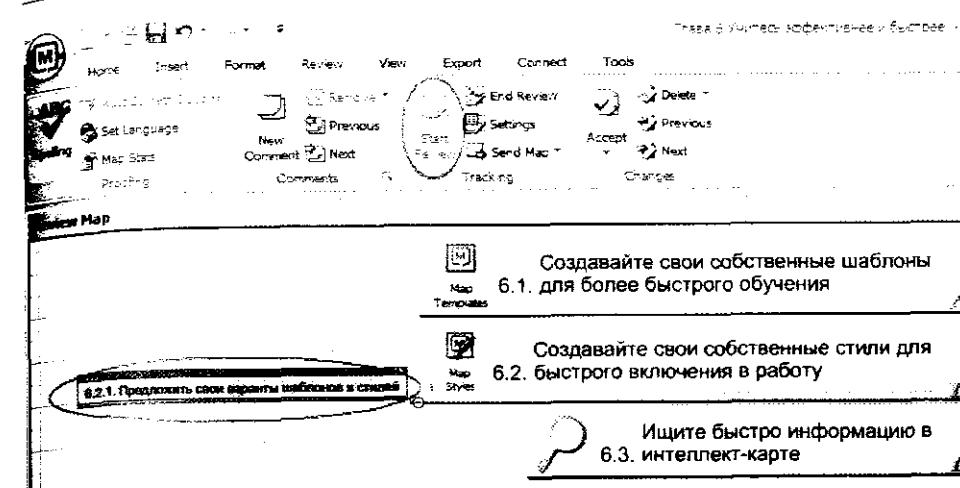


рис. 6.18. Редактирование карты

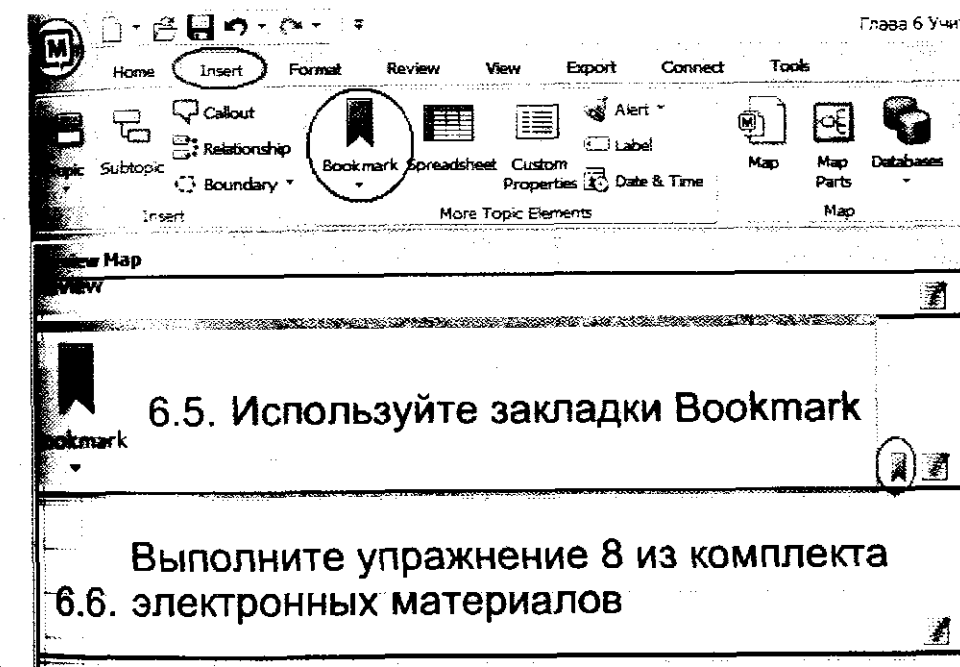


рис. 6.19. Использование вкладок Bookmark

Комментарий консультанта

Чтобы научиться эффективно обучаться с помощью Mind Manager, выполните восьмое упражнение из электронного комплекта к книге. Для получения электронного комплекта пришлите на адрес info@ov1.ru письмо с запросом и вашей контактной информацией (Ф. И. О., должность, название и адрес компании, телефоны с кодом города — указать обязательно). В поле «Тема» (Subject) письма обязательно напишите: «***Майнд-менеджмент: запрос на комплект упражнений к книге».



7. Упражнения для самостоятельной подготовки

Попробуйте возможности применения алгоритма быстрого обучения:

- на семинаре;
- на лекции (цикле лекций);
- при подготовке к экзамену;
- при чтении книги (бизнес, научно-популярные, профессиональная тематика и др.);
- на тренинге;
- на конференциях, презентациях, мастер-классах;
- во время сбора материала для книги, диссертации, диплома.



8. Краткие итоги

1. Используйте алгоритм эффективного обучения.
 - 1.1. Поймите цель обучения, создайте образ будущего результата.
 - 1.2. Поймите, что нужно будет сделать, чтобы достичь результата.

- 1.3. Пройдите обучение, делая необходимые записи, пометки, обозначения.
- 1.4. Структурируйте полученные знания, составив интеллектуальную карту.
- 1.5. Добейтесь поставленной цели, получите результат.
2. При структурировании небольших объемов знаний можно использовать обычный лист бумаги и набор карандашей и фломастеров — нарисованная вручную информация гораздо лучше запоминается.
3. При структурировании больших объемов знаний лучше использовать Mind Manager, так как это позволит легко анализировать, масштабировать, фильтровать и передавать информацию.

Глава 7

НАСТРОЙТЕ ВАШ ЛИЧНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ



В этой главе вы:

- научитесь быстро принимать правильные решения;
- узнаете, как управлять своими задачами с помощью Mind Manager;
- поймете, как формировать образ своего будущего и управлять им с помощью технологий майнд-менеджмента.

Очень модное и актуальное сейчас словосочетание «тайм-менеджмент» сложно переводится на русский язык. Дословно это «управление временем». То есть управление тем, чем управлять невозможно. Наш ближайший час времени все равно закончится, как бы мы ни хотели его продлить или приберечь. Мы управляем только тем, на что потратим этот ограниченный ресурс.

Консультанты «Организации Времени» понимают тайм-менеджмент как набор конкретных работающих технологий, позволяющих невосполнимое время жизни использовать в соответствии с **личными и бизнес-целями и ценностями**. Поэтому для нас очень важно научить наших клиентов отвечать на вопрос, который у большинства людей вызывает огромное количество ассоциаций: «Чего я хочу от этой жизни?» Это вопрос, ответ на который может изменяться в течение всей жизни. Зачастую мы, как это ни прискорбно, просто не находим времени подумать о том, чего же действительно хотим от жизни.

Однажды Глеб Архангельский сказал во время беседы с автором этой книги: «Если говорить кратко, тайм-менеджмент — это всего лишь искусство быстро понять, чего ты хочешь, потом спланировать это, определить приоритетные задачи и уделить максимум времени действию!» Исходя из этого определения, в данной главе вы узнаете, как с помощью технологий майнд-менеджмента сформировать образ своего будущего, как разбить желаемую цель на конкретные задачи, принять правильное решение и перейти к действию!



1. Осуществляйте успешное стратегическое планирование

1.1. Личное целеполагание

Один известный врач, Берни Сигел, обнаружил, что может предсказать, кто из раковых пациентов сможет победить опухоль, а кто нет. Он задавал всем один и тот же вопрос: «Хотите ли вы дожить до ста лет?» Больные, у которых глаза светились от любви к жизни, отвечали «Да» и... выживали! Те же пациенты, кто опустил руки и ни на что не надеялся, были обречены на скорую смерть.

Наша жизнь стремительна, и чем больше задач мы себе ставим, тем меньше времени остается подумать о том, чего же мы действительно хотим от жизни. Стоит только возникнуть такому вопросу, как ассоциативный хаос мыслей становится просто невозможно контролировать. И большинство откладывает этот вопрос до более спокойных времен, которые никогда не наступают.

Для того чтобы создать перед собой картину своего будущего, сформировать образ, который стал бы источником огромного количества энергии и осознанности, можно начать с проведения мозгового штурма на тему «Чего я хочу?». Иногда для разминки бывает интересно провести мозговой штурм на тему «Чего я точно не хочу».

Такой мозговой штурм лучше проводить в одиночестве, и лучше выделить на это минимум два часа. Получившаяся в результате интеллект-карта

ЛОГИТЮДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ В ЙЕЛЬСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

В 1953 году выпускникам Йельского университета (1953) задали три вопроса.

1. Вы поставили себе цели?
2. Вы записали свои цели?
3. Есть ли у вас план, как достичь этих целей?

Оказалось, что только 3% выпускников записали свои цели с планом их достижения. У 13% были цели, но они не были записаны. 84% сказали, что у них нет целей, и единственная их задача — «наслаждаться жизнью».

В 1973 году (20 лет спустя!) эти людей опросили вновь. У тех 13%, чьи цели были сформулированы, но не записаны, доходы были в среднем вдвое выше, чем доходы тех 84%, у кого не было целей. Но самое удивительное в том, что те 3%, которые записали цели и сформулировали план достижения этих целей, зарабатывали в 10 раз больше, чем объединенные доходы оставшихся 97% студентов этого курса!

Комментарий консультанта

А у вас есть цели? Они записаны? Есть ли план их достижения? Проведите мозговой штурм и постройте интеллект-карту!

потом будет сопровождать вас всю жизнь. Если регулярно к ней обращаться, то она будет изменяться, добавляться новыми мыслями и проектами. С помощью такой карты можно своевременно отследить изменения своих целей, понять свои текущие приоритеты, отказаться от того, что необходимо оставить в прошлом. Формирование своих целей позволяет осознанно начать управлять своей жизнью. Это требует определенной ответственности и дисциплины, хотя, может, именно поэтому многие не имеют перед собой четких, определенных и записанных целей.

Составление интеллект-карты жизненных целей с помощью Mind Manager позволяет довольно наглядно связать структуру стратегических задач с оперативной деятельностью, которую можно очень удобно планировать в Microsoft Outlook.

Как осуществлять связь стратегического планирования в Mind Manager с оперативной работой в Outlook.

Личный опыт автора

Моя личная система целеполагания и управления целями началась с одного листа в конце ежедневника в 2005 году, когда я познакомился с Глебом Архангельским. В самом начале, после того как я увидел записанные цели, я поразились их дерзости. Мне стало вдруг страшно, что это кто-то увидит, засмеется надо мной, осудит меня. Я поймал себя на этих мыслях, попытался их понять и понял, что в нашей стране просто «не принято» открыто говорить об этом, не принято «выделяться», а ведь любая цель индивидуальна, она «выделяет» человека.

Я заставлял себя регулярно, как только выдавалась свободная минута, просматривать эти цели и задавал себе вопрос «Каков следующий шаг? Что дальше?». Ответы я планировал в списке задач.

В конце года, подводя итоги, я был ошеломлен — шесть из семи целей были выполнены, а седьмая была просто сознательно отложена из-за отсутствия времени.

На следующий год мне уже не хватало листа бумаги, чтобы конкретизировать свои цели, и я начал строить интеллект-карту. Сейчас она выглядит следующим образом (рис. 7.1).

Все цели я разбил на три больших блока: «Работа», «Семья» и «Личное развитие». Здесь же у меня ссылка на особенную интеллект-карту с моими принципами, ценностями и целями, в которой составлен мой психологический портрет и с помощью которой я стараюсь лучше понять себя.

Я работаю с целями каждую неделю. Для этого даже запланирована еженедельная получасовая встреча с самим собой в Календаре Outlook.

В каждом блоке находится список проектов на год (рис. 7.2).

На все проекты я создаю задачи Outlook с конкретными сроками, в Заметках удобно писать текущий статус выполнения. Любую задачу Outlook можно развернуть или открыть прямо из интеллект-карты Mind Manager.



Рис. 7.1. Интеллект-карта с целями Сергея Бехтерева

Просматривая каждый блок, я определяю задачи на следующую неделю исходя из текущей загрузки. С помощью связей в Mind Manager можно создавать подчиненные задачи (в Outlook такой возможности нет; рис. 7.3).

Все эти задачи попадают в систему оперативного тайм-менеджмента Outlook, с которой я работаю каждый день и которая всегда со мной. Я могу отслеживать в Mind Manager статус назначенных в Outlook задач и таким образом наглядно управлять целыми проектами. С помощью связей Mind Manager и Outlook я взаимно дополняю эти инструменты, обеспечивая для себя удобную связь стратегического и оперативного планирования.

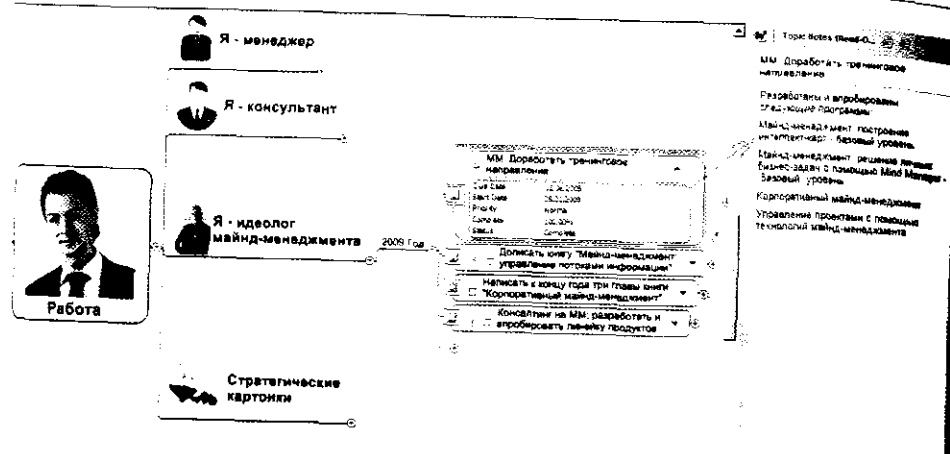


Рис. 7.2. Список проектов на год-квартал

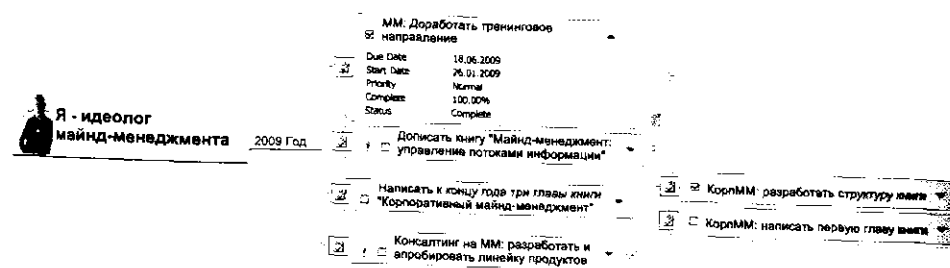


Рис. 7.3. Создание подчиненных задач Outlook

В конце года я подвожу итоги и перетаскиваю выполненные задачи и проекты в блок «История», чтобы потом анализировать результаты. Как видите, динамика достижения — положительная (рис. 7.4).

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ АРНОЛЬДА ШВАРЦЕНЕГГЕРА

В свое время меня очень сильно потрясла автобиографическая книга Арнольда Шварценеггера. Оказывается, он регулярно находил (и до сих пор находит) время, чтобы... пометать. Еще в юности на занятиях бодибилдингом Арнольд нередко уединялся, чтобы просто закрыть глаза и... представить себе победу на конкурсе «Мистер Олимпия». Он представлял, как ему вручают медаль, как она давит на грудь, как должно выглядеть его тело, какие чувства он будет при этом испытывать. Перед каждой тренировкой он находил время на то, чтобы представить себе будущие результаты занятия. Он мысленно обращался к своему телу, настраивая его на работу. В его автобиографии регулярно встречаются слова «представить» и «видеть». Как здесь не вспомнить про интеллектуальные карты, которые позволяют быстро формировать образ любых самых амбициозных идей?

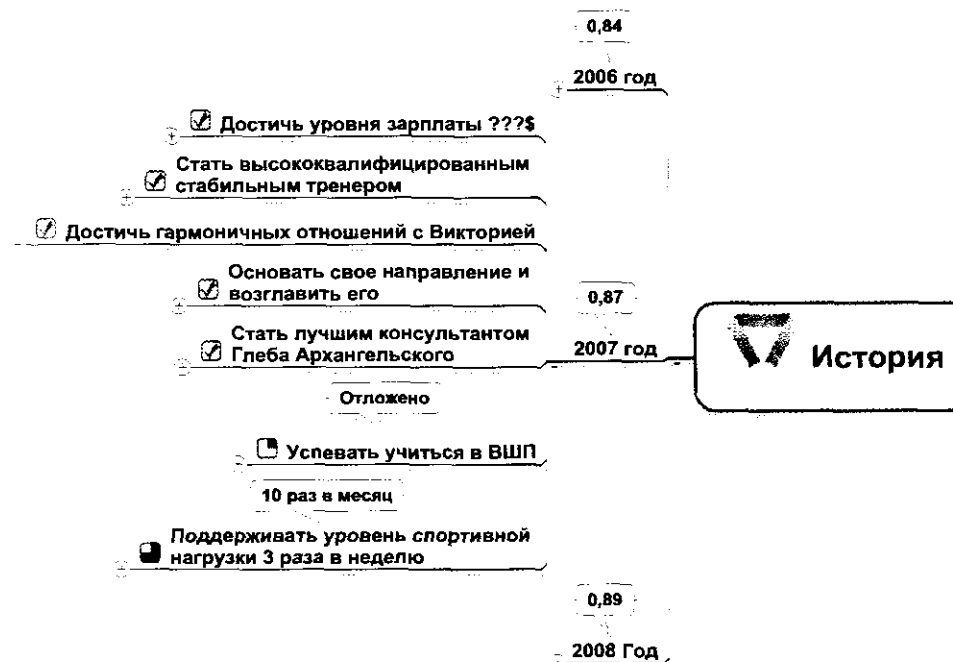


Рис. 7.4. Подведение итогов в конце года

1.2. Корпоративная стратегия

Если цели отдельного человека построить — это уже немаленький «слов» (рис. 5.2), который требует больших усилий, то что говорить о стратегии целой компании!

Компания «Организация Времени» имеет большой опыт в предоставлении помощи разработки корпоративной стратегии и мониторинге ее выполнения с помощью лучшего, на наш взгляд, инструмента — Mind Manager. Эта непростая задача требует соблюдения такого огромного количества нюансов, что разработке корпоративной стратегии посвящена отдельная глава в книге «Корпоративный майнд-менеджмент».

В этом же разделе автор просто не может не рассказать про кейс, в частности, благодаря которому вы сейчас читаете эту книгу.

Как увидеть свою будущую компанию, начать и добиться успеха

Глеб Архангельский,
основоположник российской школы тайм-менеджмента,
ведущий российский эксперт в области управления временем,
заведующий кафедрой тайм-менеджмент Московско-
промышленной академии, к. э. н., руководитель проектов внедрения
тайм-менеджмента в ведущих корпорациях РУСАЛ, ФСК ЕЭС,
PricewaterhouseCoopers, Государственная дума и др.,
генеральный директор компании «Организация Времени»

Когда я был независимым консультантом в области тайм-менеджмента, в какой-то момент я понял, что необходимо создать команду, способную добиваться более масштабных целей, которые просто не по силам одному человеку. Мне хотелось донести ТМ-идею до максимального количества людей!

Мысли о создании собственной компании одолевали меня постоянно, идеи сменяли друг друга. Чтобы освободить голову от хаоса мыслей и понять, какой должна быть моя будущая компания, я провел мозговой штурм и нарисовал интеллект-карту в Mind Manager (тогда это была еще 5-я версия программы).

Эта карта стала для меня основным фокусом внимания на следующие пару лет. Я постоянно что-то добавлял в нее, планировал себе прямо из карты задачи в своем Outlook. Карта ушла в архив только тогда, когда мы стали активно применять Mind Manager уже на корпоративном уровне,

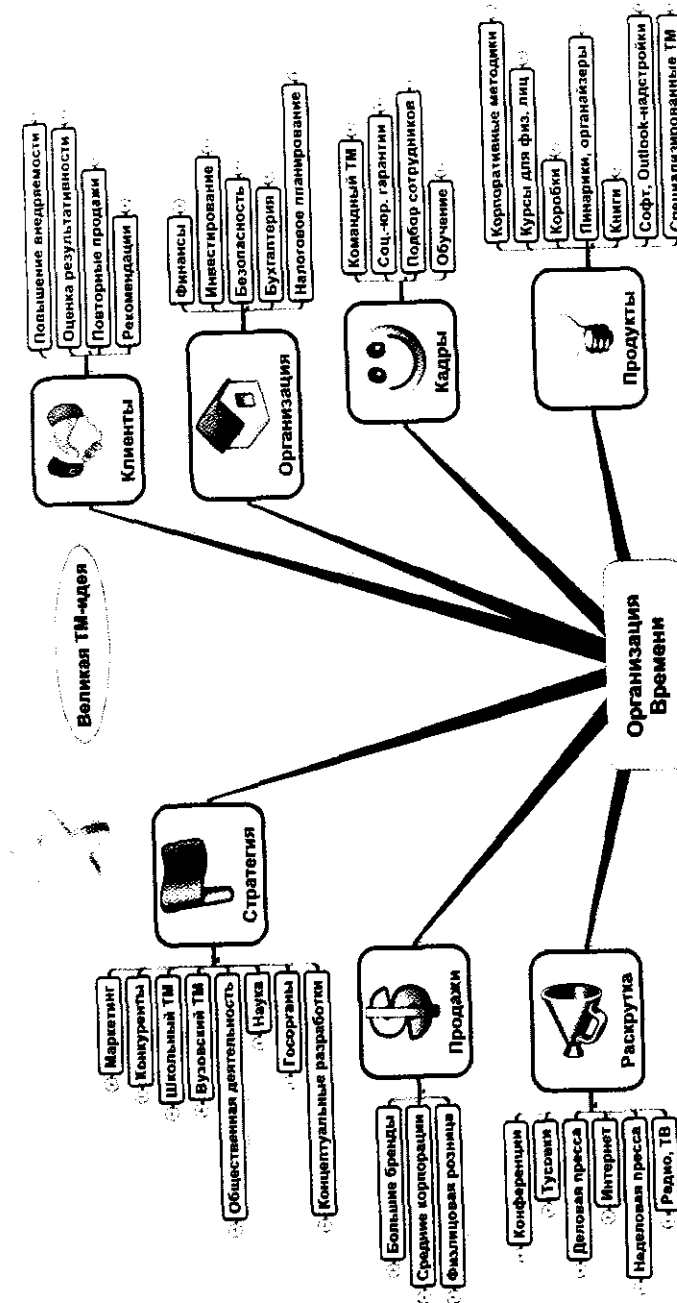


Рис. 7.5. Стратегия компании «Организация Времени» в 2003 году

и теперь аналогичная стратегическая карта обсуждается и дополняется на наших стратегических сессиях.

И еще любопытный эффект. С момента рождения этой карты прошло уже семь лет, но моя личная файловая система до сих пор упорядочена именно по этим семи ключевым областям (плюс две «личные» области — «Семья» и «Личное развитие»). С помощью карты удалось построить настолько удачную структуру ключевых областей, что она до сих пор удобна и помогает мне хранить всю электронную информацию.

Комментарий консультанта

Узнайте о способах разработки стратегических целей в виде Mind Manager с возможностью дальнейшего онлайн-мониторинга их выполнения, заказав бесплатную диагностическую сессию консультанта «Организации Времени».

2. Организуйте мобильную работу со своими задачами

Если приобрести необходимые навыки, то можно существенно повысить свою эффективность за счет управления информацией с помощью Outlook и Mind Manager. Этому обязательно следует добиться, так как почти вся информация, необходимая для работы, сейчас поступает в основном в электронном виде. Однако очевидным неудобством такой системы является ее недоступность, если под рукой нет рабочего компьютера, что может быть неудобно, особенно когда в голову неожиданно пришли ценные мысли.

Эту проблему сейчас можно решить с помощью специальных портативных ноутбуков, которые занимают мало места и весят как ежедневник, и благодаря flash-памяти загружаются всего за несколько секунд. Также эту проблему можно решить за счет использования коммуникаторов на базе Windows Mobile, на которые можно установить мобильные версии Outlook и Mind Manager, и всегда иметь оперативный доступ к своей системе управления задачами. Посмотрим, как удалось создать такую мобильную систему ашему клиенту.

Как создать мобильную систему управления задачами на коммуникаторе с помощью Mind Manager

Константин Кирпичев,
программист, фрилансер

Я давно за собой заметил, что самые полезные и важные мысли приходят в самые неподходящие моменты. Всегда почему-то кажется, что запомнишь такую мысль навсегда, а уже через 5 минут трудно бывает даже вспомнить, о чем думал. После знакомства с системой GTD Дэвида Аллена¹ я создал с помощью Mind Manager систему управления задачами, которая позволила мне резко повысить свою эффективность. В ее основе лежат три тезиса.

- Основное беспокойство во время работы и постоянные мысли «не забыть», «напомнить», «как бы чего не случилось» связаны с отсутствием четкой системы в управлении своими мыслями и задачами.
- Чтобы полностью освободить голову для выполнения текущих приоритетных задач, надо записать все посторонние мысли таким образом, чтобы их можно было легко найти и просмотреть в любой момент.
- После того как все мысли и задачи записаны, я должен оценить свои возможности выполнить это и отказаться (пусть на время) от того, что не могу выполнить или делегировать. Я заметил, что после того, как я сознательно на основе четких аргументов принимаю решение что-то не делать, эта задача пропадает из моей головы, не вызывая при этом постоянного чувства вины, как это было раньше, когда я жил с хаосом задач в голове.

Очень удобным оказалось создать такую систему управления мыслями и задачами с помощью Mind Manager на моем коммуникаторе, который существенно меньше ежедневника и всегда рядом со мной.

Все новые мысли я записываю в систему, которая выглядит сейчас следующим образом (см. рис. 7.7).

Чтобы избавиться от груза мыслей, которые приходят в голову в течение дня, я записываю их в накопитель, который называю «кучей». К вечеру накапливается солидная «куча» задач.

В конце дня я нахожу спокойные (!) 5 минут, чтобы подумать над каждой из этих задач и разобрать «кучу».

¹ Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. М.: Вильямс, 2007.



Рис. 7.6. Иконка загрузки Mind Manager в коммуникаторе

All Folders	Name	
0 Куча.rtmr	17:08	2k
1_Конкретные...	17:44	6k
2_Проекты.р...	17:27	9k
3_Делегирова...	17:44	281b
4_Ожидающ...	17:44	2k
5_Напоминан...	16:58	4k
6_Справочные...	17:28	4k
9_Когда-ниб...	30.03.08	15k
ММ Бачурню...	17:15	2k
Англ.rtmr	17:15	6k
Доделать ва...	17:31	2k
Мой нар.rtmr	17:32	917b
распланирова...	17:35	3k
Расписание...	29.03.08	14k
New	Tools	

с. 7.7. Список контекстов

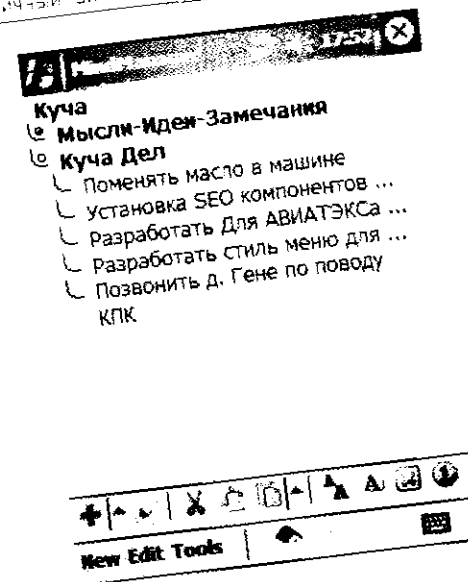


Рис. 7.8. «Куча» задач

Задачи, требующие действия на этой неделе, попадают в интеллект-карту «Действия».



Рис. 7.9. Действия, разбитые на контексты

В течение дня благоприятные моменты для выполнения тех или иных задач могут быстро и неожиданно меняться, и этим можно успешно пользоваться. Например, стоя в «пробке», можно просмотреть список неотложных звонков (в том числе и тех, которые надо делать регулярно (родителям, жене, друзьям и др.)). В мобильной версии Mind Manager на коммуникаторе это выглядит следующим образом (рис. 7.10).

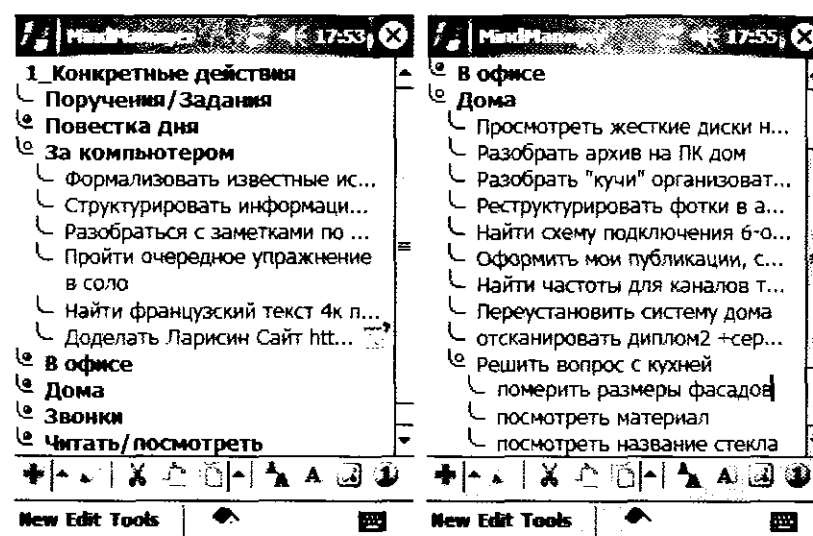


Рис. 7.10. Список действий, разбитый на контексты в Mind Manager

По любым задачам я могу установить для себя напоминания, и это очень удобно, так как коммуникатор всегда под рукой.

Какие-то действия не входят в список текущих приоритетов. Я откладываю их в карту «Ожидающие» и просматриваю раз в неделю на случай каких-то изменений (рис. 7.11).

Раз в неделю я нахожу спокойные (!) 10 минут, чтобы просмотреть список проектов, задать себе вопрос «Каков следующий шаг?» и внести его в список действий (рис. 7.12).

Я заметил, что проекты, по которым каждую неделю делается что-то конкретное, завершаются гораздо быстрее, чем проекты, о которых мы просто много думаем и вздыхаем «ну когда же?».

Кроме того, в Mind Manager удобно структурировать основные задачи и действия по проекту (рис. 7.13).

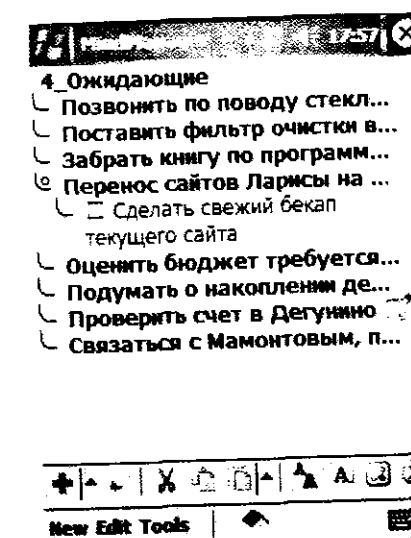


Рис. 7.11. Временно отложенные задачи

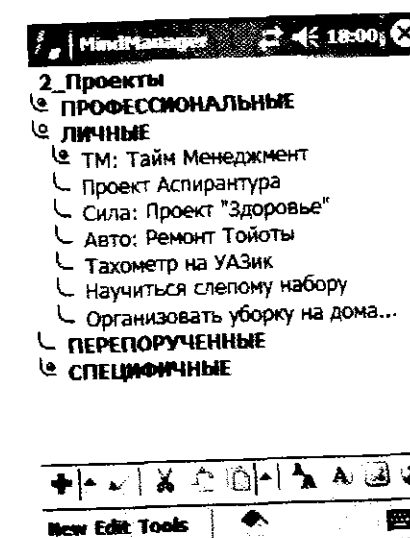


Рис. 7.12. Список проектов

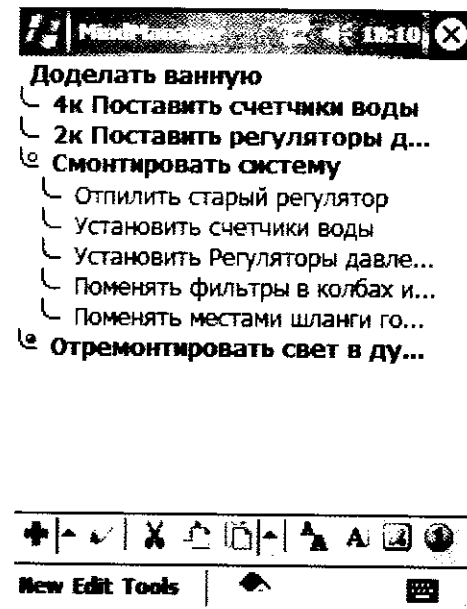


Рис. 7.13. Список задач по проекту в мобильном Mind Manager

Такую систему для управления личными задачами можно создать и в Microsoft Outlook с помощью контекстных категорий. К этому планировщику также есть доступ с коммуникатора, который синхронизируется с корпоративным Exchange-сервером в режиме онлайн.



3. Майнд-менеджмент. Урок 9. Как организовать управление задачами в Mind Manager

3.1. Используйте панель управления задачами в Mind Manager

Для управления задачами в Mind Manager справа есть специальная панель Task Info. Познакомимся с ее функционалом поподробнее (рис. 7.14).

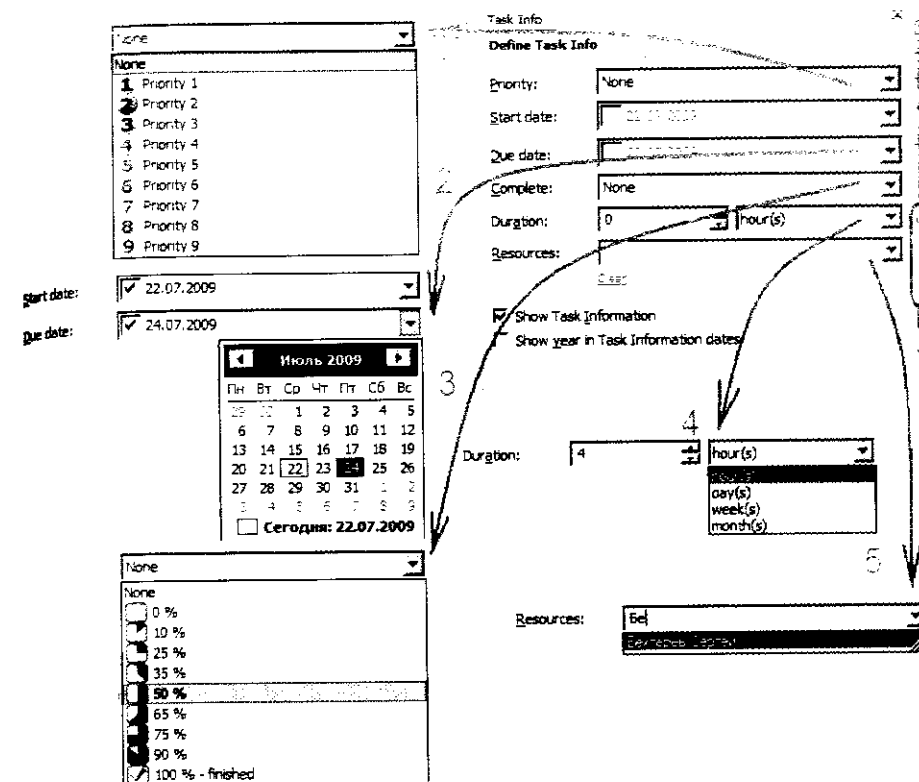


Рис. 7.14. Панель управления задачами в Mind Manager

1. Вы можете задать с помощью выпадающего списка приоритет задач и потом с помощью Power Filter (см. главу 3) фильтровать их по степени приоритетности.
2. Вы можете задать дату начала и окончания выполнения задачи с помощью календарика.
3. Вы (или ответственный исполнитель в случае командной работы) можете отмечать степень (процент) выполнения задачи.
4. Вы можете указать длительность и указать единицы измерения — часы, дни, недели и др.

5. Если за выполнение задач отвечают несколько человек, можно указать их в поле Resources. В дальнейшем Mind Manager будет автоматически предлагать вам выбрать исполнителя по первым начальным набранным буквам.

Все заданные параметры отображаются прямо в карте, что очень удобно, так как их можно оперативно изменять, выбрав правым кликом мышки соответствующий топик.

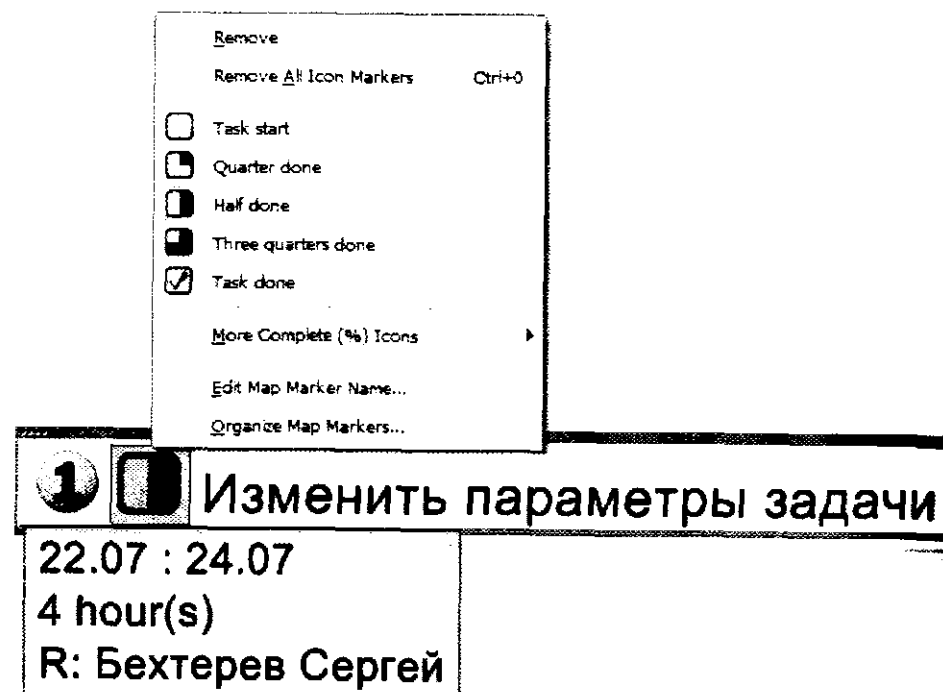


Рис. 7.15. Отображение параметров задачи в карте и изменение их

3.2. Используйте напоминания Alert

В Mind Manager есть очень удобный механизм напоминаний, который позволяет вовремя вспомнить про любую задачу или мысль из любой вашей карты (рис. 7.16).

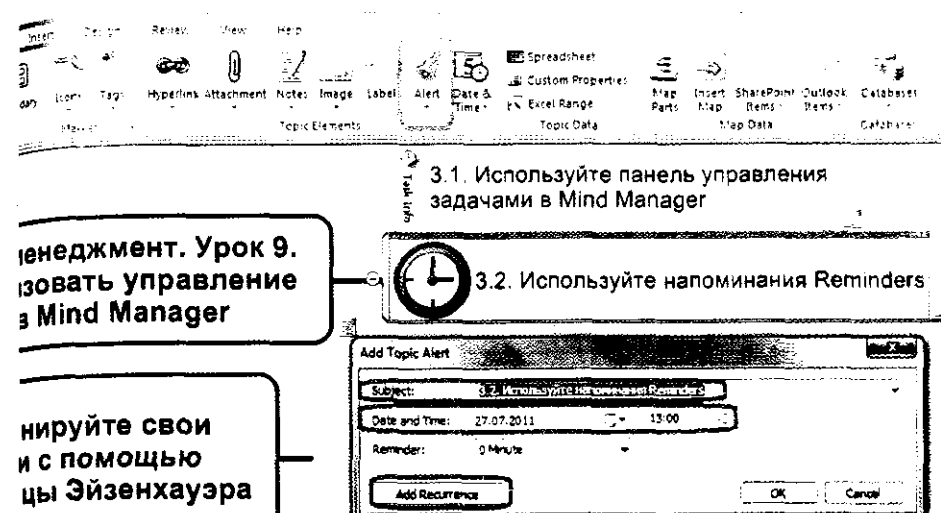


Рис. 7.16. Включение и задание параметров напоминаний

Для того чтобы добавить напоминание к любому объекту Mind Manager, выберите топик, зайдите в раздел Insert — More Topic Elements — Alert. В результате появится панель задания параметров.

Вы можете задать топик для напоминания, точное время напоминания с помощью выпадающего календарика, а также можете заставить напоминание регулярно повторяться с помощью кнопки Add Recurrence на ежедневной, еженедельной, ежемесячной или ежегодной основе (точно так же, как в Microsoft Outlook).

После того как вы зададите параметры (при необходимости их можно изменять), рядом с выбранным топиком появится значок напоминания.

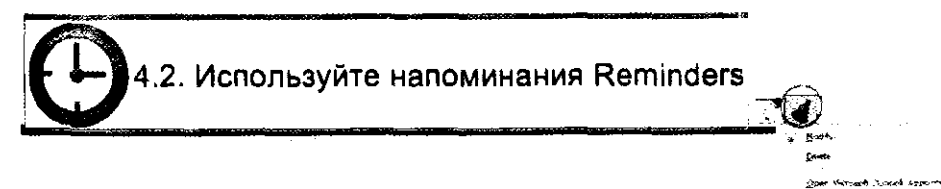


Рис. 7.17. Значок напоминания и изменение его параметров

В указанный момент напоминание появляется в виде отдельного окна на рабочем столе компьютера, при этом совершенно неважно, загружен ли у вас в данный момент Mind Manager (рис. 7.18).

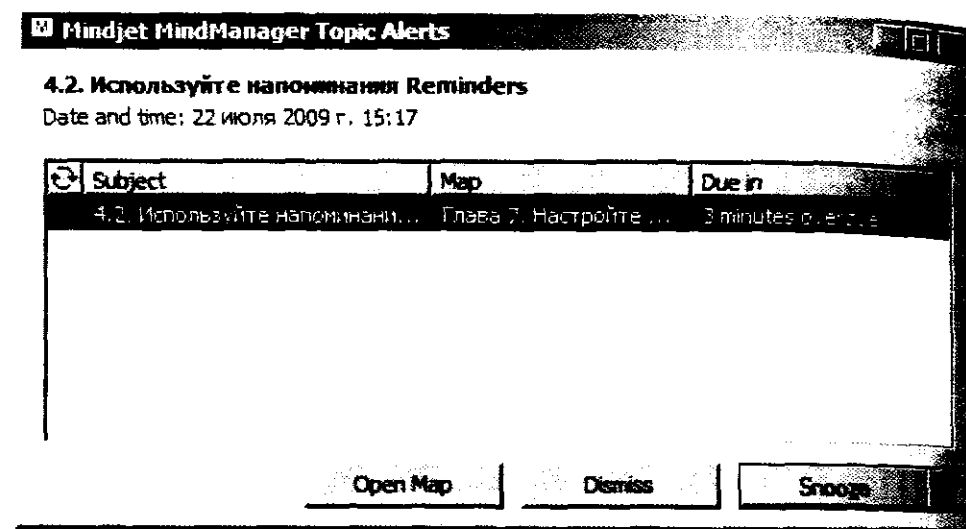


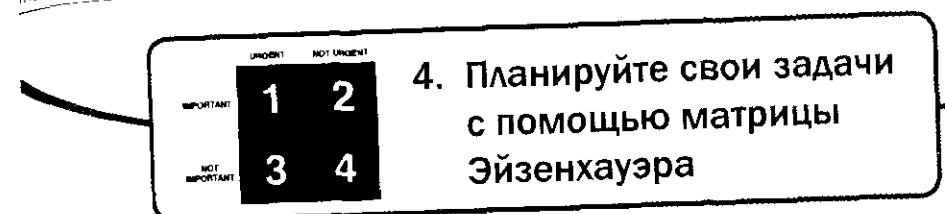
Рис. 7.18. Напоминание о топике в отдельном окне

Прямо из этого окна двойным кликом мышки вы можете открыть карту Mind Manager, карта откроется именно на топике с напоминанием. Вы можете закрыть напоминание или отложить его на время.

Более подробно об этом читайте в приложении.

Комментарий консультанта

Чтобы научиться эффективно управлять задачами с помощью Mind Manager, выполните упражнение 9 из электронного комплекта к книге. Для получения электронного комплекта пришлите на адрес info@ov1.ru письмо с запросом и вашей контактной информацией (Ф.И.О., должность, название и адрес компании, телефоны с кодом города — указать обязательно). В поле «Тема» (Subject) письма обязательно напишите: «***Майнд-менеджмент: запрос на комплект упражнений к книге».



Про матрицу Эйзенхауэра написано во многих книгах по тайм-менеджменту. Согласно этому инструменту все задачи делятся на четыре типа по шкале важности и срочности.

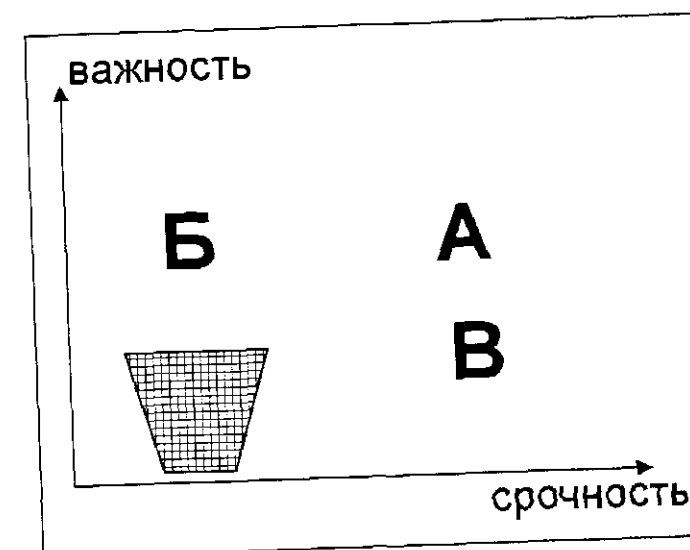


Рис. 7.19. Матрица Эйзенхауэра

- **Важные и срочные задачи.** Этими задачами обычно начинают заниматься сразу «по мере поступления» и продолжают заниматься до тех пор, пока они не будут выполнены. Например, это «неожиданно всплывшийся» тендер на следующей неделе, о проведении которого было известно давно, но ничего для его подготовки не делалось.
- **Важные, но пока не срочные задачи.** Это задачи, требующие регулярного бюджетирования времени: спорт, семья, здоровье, развитие подчиненных, подготовка к тендеру, который будет через полгода, то есть задачи, на которые времени постоянно не хватает.

- **Срочные, но не важные задачи.** Эти оперативная текучка, задачи, которые обычно принимаются за важные и срочные задачи. Постоянные телефонные звонки, 95% которых можно обсудить по электронной почте, внешние прерывания в Open Space, незапланированные встречи «на минутку» длительностью в час.
- **Несрочные и неважные задачи.** Это поглотители времени, на которые вообще не надо выделять время. Они индивидуальны для каждого человека. Это может быть, например, Интернет, телевизор, попытки работать в безресурсном состоянии, отвлечение на неприоритетные задачи, выполнение поручений, которые можно делегировать, и др.

Когда мы проводим хронометраж рабочего дня наших клиентов и последующий совместный анализ, то обычно распределение задач для среднего менеджера соответствует первому столбцу таблицы (рис. 7.20).

	Обычно:	Рекомендуется:
A	30-40%	10-15%
Б	10-20%	60-70%
В	30-40%	15-30%
Г	10%	0%

Рис. 7.20. Распределение по матрице Эйзенхауэра выполняемых в течение рабочего дня задач

Такое «распределение» приводит к тому, что текучка и форс-мажор съедают весь рабочий день, практически не оставляя ни минуты на стратегические задачи. Именно поэтому многие менеджеры приходят пораньше или задерживаются после работы.

Благодаря применению принципов тайм-менеджмента клиенты компании «Организация Времени» добиваются рекомендуемых значений. Это достигается за счет бюджетирования большей части времени на важные, но не срочные задачи, а также технологиям уплотнения текучки. Благодаря применению матрицы Эйзенхауэра сокращается форс-мажор и рабочий день становится управляемее и спокойнее. Посмотрим, как этого удалось добиться одному из наших клиентов.

Как управлять своими задачами с помощью Mind Manager и матрицы Эйзенхауэра

Валерий Шалаев,
генеральный директор, «Акрон»

После тренингов по тайм-менеджменту и майнд-менеджменту я решил всерьез взяться за дело. Слишком много идей по улучшению жизни было в моей голове. Я расписал все текущие и желаемые задачи по матрице Эйзенхауэра, чтобы представить полную картину. Далее стали появляться новые и новые мысли, пришлось даже создавать отдельные карты для больших проектов. В итоге матрица моих задач сейчас выглядит следующим образом (рис. 7.21).

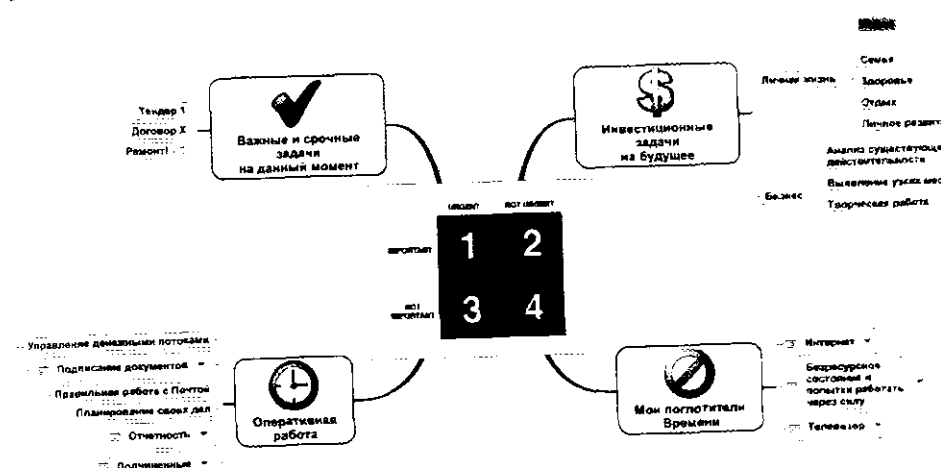


Рис. 7.21. Первый уровень задач из матрицы Эйзенхауэра

Согласно рекомендациям, полученным на тренинге, основное внимание должно уделяться инвестиционным задачам. Тогда в работе будет минимум форс-мажора и стресса, максимум управляемости и результативности.

Для того чтобы жестко ограничить текучку и поглотители времени, я стал вести хронометраж при планировании в Outlook, а в конце дня заносить результаты хронометража в специальную таблицу Spreadsheet карты Mind Manager. Это оказалось очень удобно, так как Mind Manager

может автоматически строить графики, по которым можно отслеживать динамику «выздоровления».

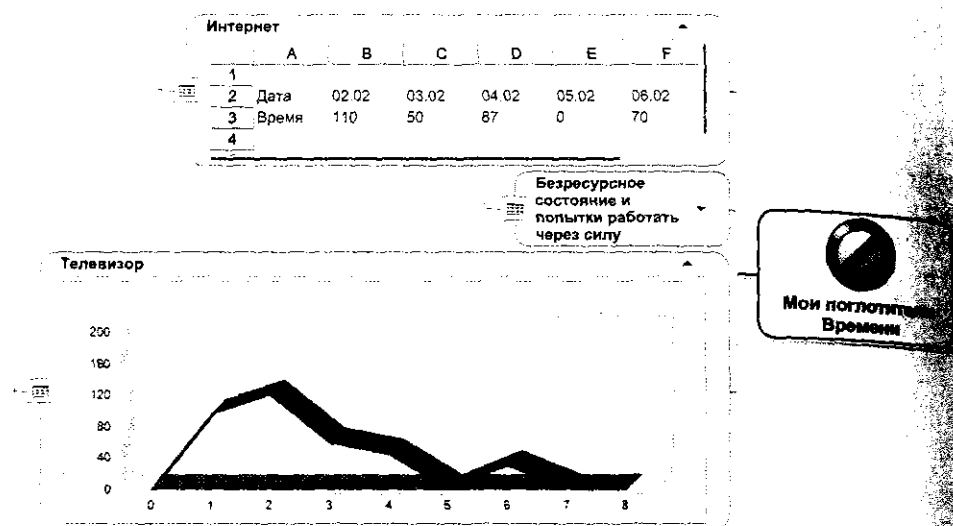


Рис. 7.22. Хронометраж и отслеживание динамики в Mind Manager

Когда у меня стали появляться первые резервы времени, я начал бюджетировать время на инвестиционные задачи. Планируя каждый из инвестиционных проектов, я разбиваю их на множество задач, которые в свою очередь тоже могут дробиться далее. В итоге я создаю задачи в Outlook, которые выполняю во время своей обычной оперативной работы (рис. 7.23).

Это очень удобно, так как здесь можно сразу увидеть, сколько времени надо потратить на выполнение задач. Особенно поражает интерфейс Mind Manager, когда можно одним кликом мышки изменить приоритеты, поставив один проект выше другого.

Комментарий консультанта

Вы можете получить в составе электронного комплекта к книге бесплатную статью основоположника российского тайм-менеджмента Глеба Архангельского о том, как вести хронометраж времени с помощью Outlook.

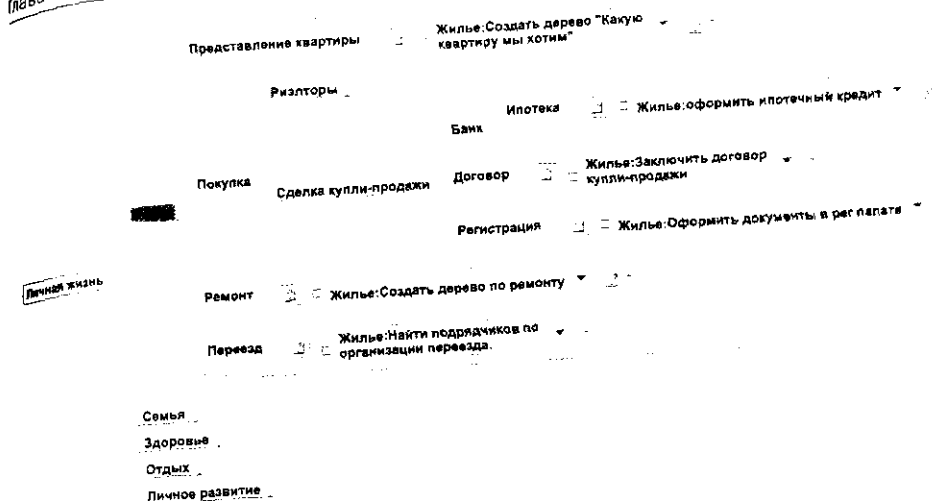


Рис. 7.23. Планирование выполнения инвестиционных задач



Рис. 7.24. Изменение приоритетов в Mind Manager



5. Принимайте правильные решения быстро

Каждому человеку приходится постоянно принимать решения. Поступать или нет в университет? Если да, то какую специальность тогда выбрать? Сдать семью сейчас или еще подождать? Если да, когда планировать рождение ребенка? Если нет, то когда принять окончательное решение? Кого из соискателей принять на работу? Куда инвестировать сбережения? И так можно дальше продолжать множеством вопросов, решение которых определяет успешность или неуспешность каждого человека. «Способность принимать решение — это фундаментальный жизненный навык»¹.

Однако все мы попадали в ситуации, когда решение принять сложное. Иногда выбор связан с существенными рисками и новой ответственностью. Хочется отложить принятие решения. Мы начинаем переживать, нервничать, представлять себе картину последствий неверного решения. Становится просто невозможно нормально сосредоточиться и подумать — а ведь это так важно для принятия правильного решения! В итоге многие принимают решения или слишком быстро, или слишком медленно, или вообще «на авось», позволяя другим людям или времени сделать выбор за себя.

Проблема многих неверных решений заключается в том, что они образуются стихийно, бессистемно, без создания четкой и обзорной картины всех критериев. Поэтому далее мы познакомимся со способами структурирования мыслей, возникающих при осуществлении выбора, в виде интеллектуальных карт таким образом, чтобы принятие верного решения стало понятным и очевидным.

5.1. Часто для принятия решения достаточно просто нарисовать интеллектуальную карту

Зачастую сам процесс составления интеллектуальной карты приводит человека к требуемому решению. Когда мы связываем в структуру мысли, нас может

¹ Цит. по: Хэммонд Дж. С., Клини Р. Л., Райффа Г. — Умный выбор: Как научиться принимать правильные решения. Новосибирск: Сиб. ун-в. изд-во. 2007. — С. 12. Книга, материал которой используется в этой главе, и которая особенно рекомендуется автором к самостоятельному прочтению.

посетить озарение, как именно следует поступить. Особенно это помогает в случаях обучения школьников и студентов, не имеющих соответствующих навыков принятия решений.

Принятие решения о покупке автомобиля

Гарифуллина А.,
студентка Московской финансовой промышленной академии

Вот уже четвертый год в нашей Академии работает кафедра тайм-менеджмента, созданная Глебом Архангельским. Вместе с техниками правильной организации своего времени мы получаем знания по майнд-менеджменту. Мы не только узнаем о том, как учиться с помощью интеллект-карт, но и применяем их для решения самых разнообразных жизненных задач. Например, с помощью интеллект-карты, показанной ниже, я принимала решение о необходимости покупки автомобиля (рис. 7.25).

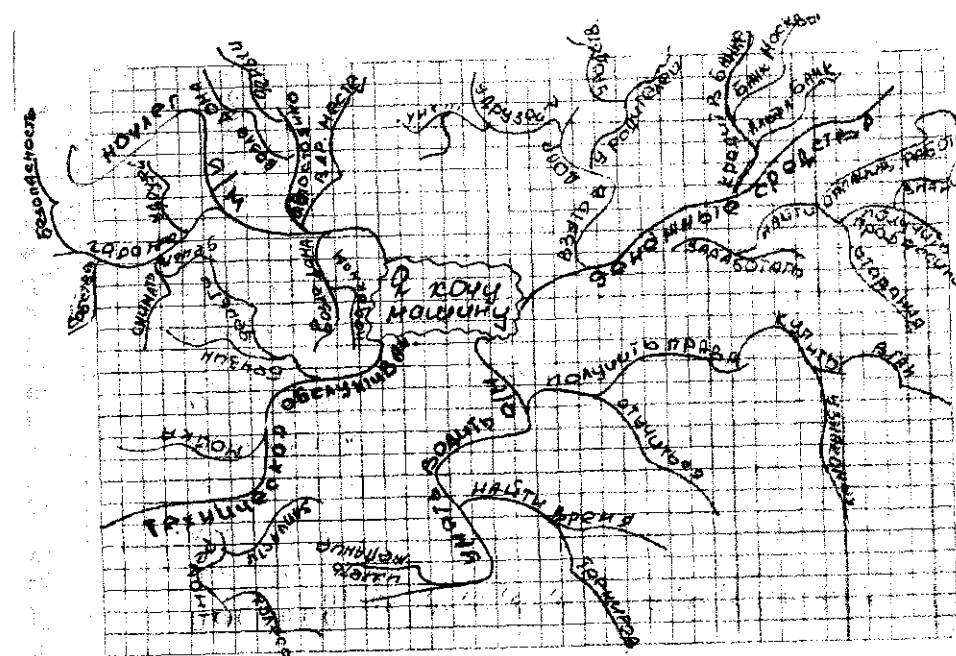


Рис. 7.25. Принятие решения о необходимости покупки автомобиля

Мы часто с подругами говорили на тему, что «хорошо бы купить машину», но эти разговоры ничем обычно не заканчивались. До тех пор пока на семинаре мы вместе с Сергеем Бехтеревым не нарисовали «тематическую» интеллект-карту.

Структурировав подобным образом свой хаос мыслей, я поняла из правой части карты, что для покупки необходимо взять кредит, а для этого нужно прежде всего устроиться на работу, накопить на первоначальный взнос и заработать стаж. Также нужно получить права. Четкая структура помогла мне понять, каким должен быть алгоритм действий. Все было как на ладони.

Выполнив задачи получения прав и нахождения работы, уже через полгода я купила оранжевый Peugeot 206 и перешла к решению следующих задач, указанных в левой части карты.

5.2. Как принять правильное альтернативное решение

Часто нам приходится принимать решения формата «или-или», «да или нет», которые называют альтернативными решениями. Очень хорошей исторической иллюстрацией, как принимать решение в таких случаях, является пример Бенджамина Франклина из письма, в котором он давал совет известному ученому Джозефу Пристли¹.

Дорогой сэр!

В деле, столь важном для Вас, в коем Вы испрашиваете моего совета, я не в силах, за отсутствием достаточного знания обстоятельств, рекомендовать Вам, какое решение принять, но, если угодно, я укажу Вам, как его принять.

Подобные обременительные ситуации являют собой трудность потому, что при размышлении о них в сознании нашем не присутствуют вдруг все резоны «за» и «против», но порой предстают одни, порой — другие (когда первые исчезают из виду). Посему ум наш попеременно захватывают разные намерения и устремления, а также порождающая замешательство неопределенность. Дабы покончить с этим, я имею обыкновение, разделив лист бумаги чертой на две колонки, заносить в одну резоны «за», а в другую — резоны «против». Затем после трех или четырех дней размышления, я коротко записываю под нужными

¹ Хэммонд Дж.С., Кини Р., Райффа Г. Умный выбор: Как научиться принимать правильные решения. Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2007.

заголовками разные мысли «за» и «против», которые пришли ко мне в разное время. Сбрав их таким образом воедино перед глазами, я отваживаюсь начать судить о присущей им весомости. Когда попадаютс мне два резона (по одному с каждой стороны), кои представляются равными, я вычеркиваю их оба. Если попадаетс один резон «за», равнозначный двум резонам «против», я вычеркиваю все три. Если, по моему разумению, два резона «против» уравновешиваются тремя резонами «за», я вычеркиваю все пять и, двигаясь так, отыскиваю, что может иметь решающее значение. И если по прошествии одного или двух дней дальнейших размышлений ничего нового не появляется, я прихожу к соответствующему решению.

И хотя весомость резона не может быть измерена с алгебраической точностью, все же, когда размышляешь о каждом резоне отдельно и сравниваешь его со всеми прочими, лежащими перед глазами, я полагаю, что могу вынести более разумное суждение и менее склонен предпринять неверный шаг. Я обнаружил огромные достоинства составления подобных уравнений — занятия, кое назвать позволительно будет поучительной алгеброй благоразумия.

Искренне желаю Вам совершить наилучший выбор и остаюсь навеки Вашим преданным другом.

Б. Франклин

Как вы можете увидеть из этого примера, великие люди всегда так или иначе использовали и используют принципы майнд-менеджмента: определить цель, собрать и записать все мысли, структурировать и проанализировать их, создать образ, перейти к действию, добиться результата.

Структурирование идей в виде интеллект-карт при принятии альтернативных решений позволяет наглядно взвесить все «за» и «против».

Принятие решения относительно выбора детского сада

Юрий Вировец,
президент группы компаний Headhunter.ru

При выборе детского сада для ребенка важно учесть множество тонкостей и нюансов, чтобы не пришлось потом жалеть об опрометчивом выборе. Выбирая садик поблизости от дома, я записал всю полученную во время ознакомительной экскурсии информацию в виде интеллект-карты (рис. 7.26).

Информацию, представленную в таком виде, удобно анализировать и взвешивать с помощью Mind Manager. Я провел оценку полученных критери-

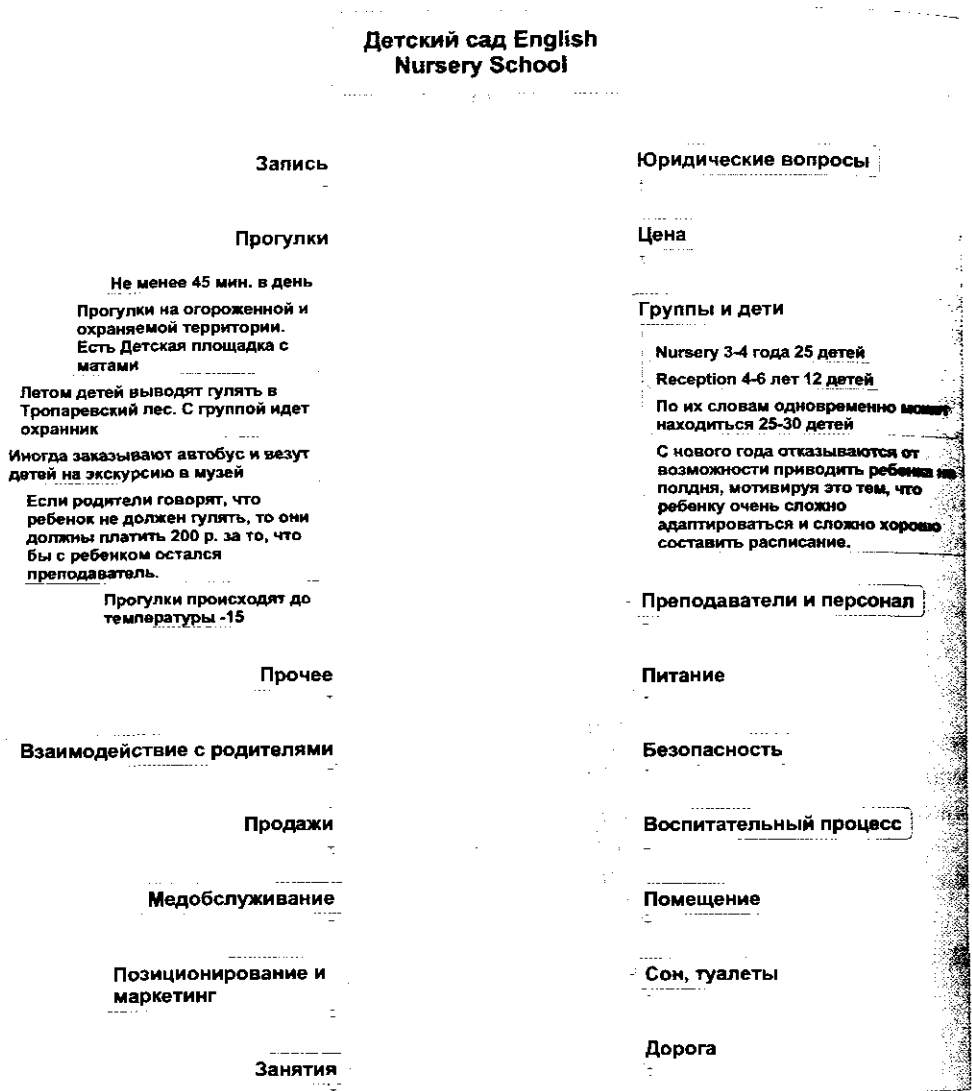


Рис. 7.26. Информация, полученная во время ознакомительной экскурсии

ев, где оценка 1 означала «неудовлетворительно», 2 — «удовлетворительно», 3 — «отлично». В итоге получилась карта, представленная на рис. 7.27, где справа оказались отличные па амет ы, а слева — похуже.

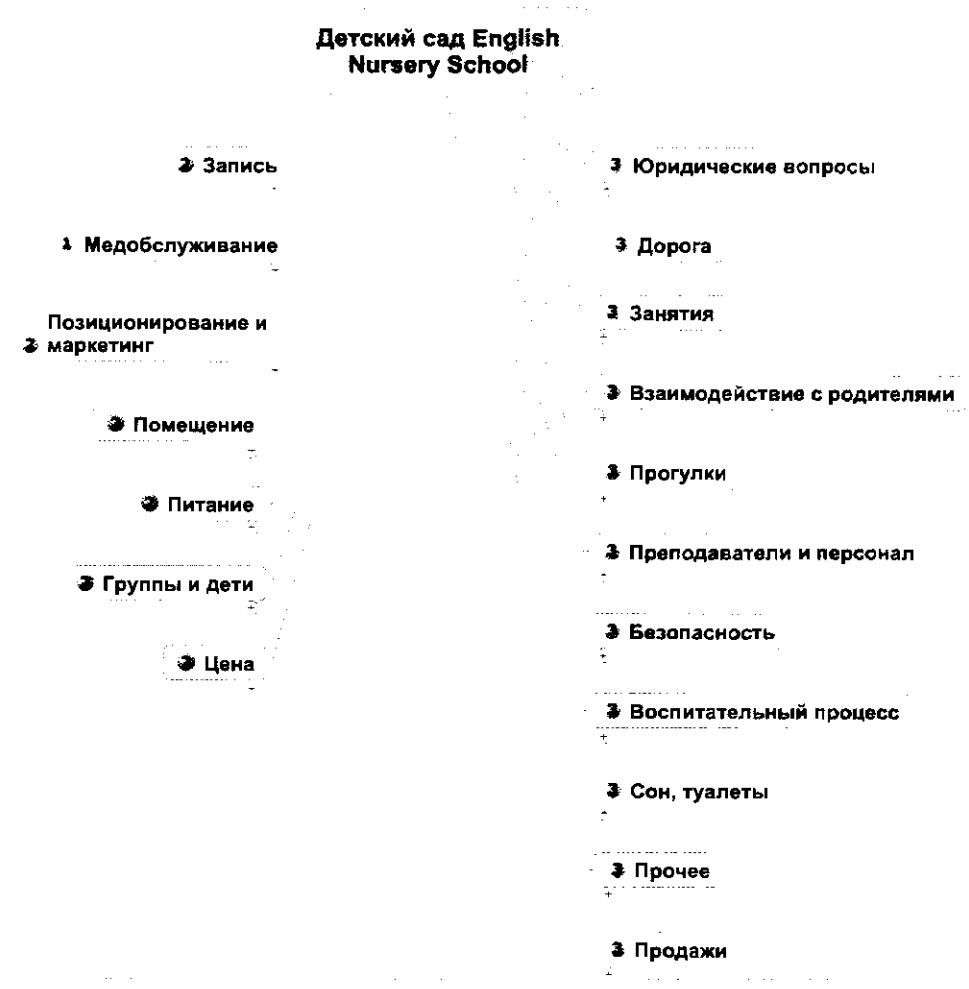


Рис. 7.27. Принятие решения «да-нет» по методу Б. Франклина

Работая с картой, я увидел единственный неприемлемый для меня риск. Мне стало проще принять решение, когда я нашел способ этот единственный риск смягчить.

Если бы у Юрия было несколько вариантов выбора детских садиков (в данном случае всем критериям отвечал лишь один садик), то выбор можно было бы сделать с помощью метода многок ите иальной оценки Томаса Саати.

5.3. Метод многокритериальной оценки Томаса Саати

Данный метод удобен в том случае, если необходимо осуществить выбор из нескольких вариантов, для оценки которых подходят одинаковые для сравнения критерии. Мы уже сталкивались с примером применения метода многокритериальной оценки в этой книге, когда выбирали наиболее подходящий для аренды офис.

Суть метода заключается в том, что после формулирования проблемы определяются критерии для сравнения, потом проставляются их веса и происходит оценка имеющихся вариантов на основе взвешенных критериев.

Например, параметры для оценки детских садигов представлены на интеллект-карте (рис. 7.27). Остается только проставить веса критериев так, чтобы в сумме они давали 1,0, или 100%. Обычно на этом этапе происходит тоже, определяются приоритетные для выбора параметры. Например, для выбора детского садика таблица весов может выглядеть следующим образом:

Критерии	Цена	Безопасность	Качество изучения английского языка	Медобслуживание	Юридические вопросы	Дорога	Прогулки	Окружение	
Вес	0,05	0,2	0,1	0,2	0,05	0,2	0,1	0,1	Итого

В таблице сумма весов дает 1,0, причем очень четко видно, что наиболее приоритетные параметры для сравнения — это безопасность, медобслуживание и дорога.

Тогда при сравнении трех вариантов можно получить:

Критерии	Цена	Безопасность	Качество изучения английского языка	Медобслуживание	Юридические вопросы	Дорога	Прогулки	Окружение	
Вес	0,05	0,2	0,1	0,2	0,05	0,2	0,1	0,1	Итого
Вариант 1	3	0,15	1	0,2	0	0	1	0,2	1,35
Вариант 2	2	0,1	2	0,4	1	0,05	2	0,2	1,85
Вариант 3	1	0,05	3	0,6	3	0,15	1	0,2	2,5

Несмотря на то что вариант 3 дороже и дальше всех остальных, он все равно существенно лучше.

А если приоритеты будут на стороне цены, то и оценки изменятся, и «отрыв» третьего варианта будет не таким большим, достигаемым в основном за счет дополнительных критериев с небольшим весом.

Критерии	Цена	Безопасность	Качество изучения английского языка	Медобслуживание	Юридические вопросы	Дорога	Прогулки	Окружение	
Вес	0,35	0,1	0,1	0,1	0,05	0,15	0,05	0,1	Итого
Вариант 1	3	1,05	1	0,1	0	1	0,1	0	3
Вариант 2	2	0,7	2	0,2	1	0,05	2	0,3	2
Вариант 3	1	0,35	3	0,3	3	0,15	1	0,15	3

Учитывая, что взгляд на приоритеты и степень готовности к риску у всех разный, то для одного приоритетным выбором окажется детский садик с минимальными затратами времени на дорогу, а для другого — с минимальной ценой. Главное, чтобы решение было взвешенным и обдуманным. А для этого иногда имеет смысл взять дополнительное время на обдумывание.

5.4. Дозревание решения

Даже Бенджамин Франклин, как рассказано в примере выше, после того как производил оценку и определялся с выбором, оставлял один или два дня до окончательного принятия решения. Любое решение должно «вылежаться».

Лучше и быстрее всего это происходит, когда «дозреванию» предшествует этап анализа с составлением интеллект-карты. После этого лучше расслабиться и дать волю своему подсознанию. Ведь именно благодаря ему мы часто «неожиданно вспоминаем, где находится пропавшая вещь, попадаем в объятия творческого вдохновения или неожиданно приходим к выводу по поводу правильности того или иного выбора. Часто это происходит, когда мы находимся в душе, бреемся, едем в автомобиле, бежим кросс, лежим в постели, мечтаем о будущем, работаем в саду, загораем на пляже, гуляем по лесу»¹.

5.5. SWOT-анализ

Последним способом принятия решений, с которым мы познакомимся в этой главе, будет эффективный и популярный сейчас метод SWOT-анализа, когда оценка производится по четырем параметрам:

- Strengths — сильные стороны;
- Weaknesses — слабые стороны;

1. Цит. по: Бьюзан Т. и Б. Стернеманович. Минск: Попурри, 2003. — С. 126.

- Opportunities — возможности;
- Threats — угрозы.

После проведения мозгового штурма все данные структурируются на специальном бланке. В Mind Manager есть специальный шаблон для проведения такого анализа.

Как провести SWOT-анализ с помощью Mind Manager

Дмитрий,
менеджер IT-компани

В моем понимании в обязанности менеджера входит регулярная поддержка работы подчиненных, за счет которой они должны расти профессионально и лично

Сначала мы проводим мозговой штурм на тему качеств, которые помогают в работе, потом на тему качеств, которые работе мешают. Причем идеи высказываются без всякой критики со стороны обоих участников.

Потом я структурирую результаты в интеллект-карте Mind Manager с помощью стандартного шаблона (рис. 7.28).

По этой карте происходит обсуждение полученной картины, определяются точки роста, при этом акцент делается не только на слабых сторонах, но и на улучшении сильных сторон, так как, к сожалению или к счастью, есть слабые стороны, которые не всегда можно или нужно изменять.

Потом все договоренности закладываются в индивидуальный план развития, а полученная карта хранится до следующего совместного анализа. В результате мне удалось резко снизить количество негативных эмоций в работе своего подразделения и сфокусироваться на главном — на возможностях!

Каждое успешное принятие решения требует от нас дальнейшего действия, то есть планирования выполнения задач. Таких задач может быть множество, и про все необходимо уметь вовремя вспоминать, управлять ими. Mind Manager позволяет создать наглядную и эффективную систему управления задачами.

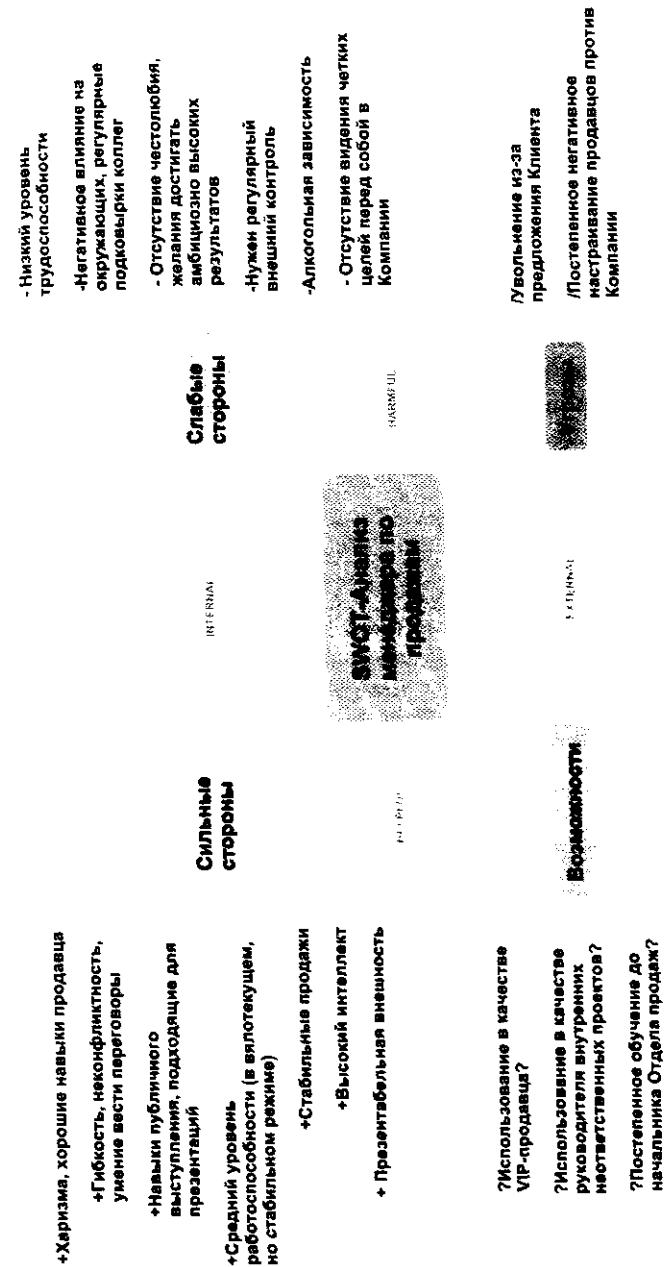


Рис. 7.28. Результаты SWOT-анализа менеджера по продажам



6. Майнд-менеджмент. Урок 10. Как повысить эффективность работы Outlook с помощью Mind Manager

6.1. Создавайте задачи, встречи, контакты Outlook из Mind Manager

Вы можете создавать для себя любые элементы Outlook и сразу привязывать их к нужной части карты с помощью меню Insert — Outlook Items.

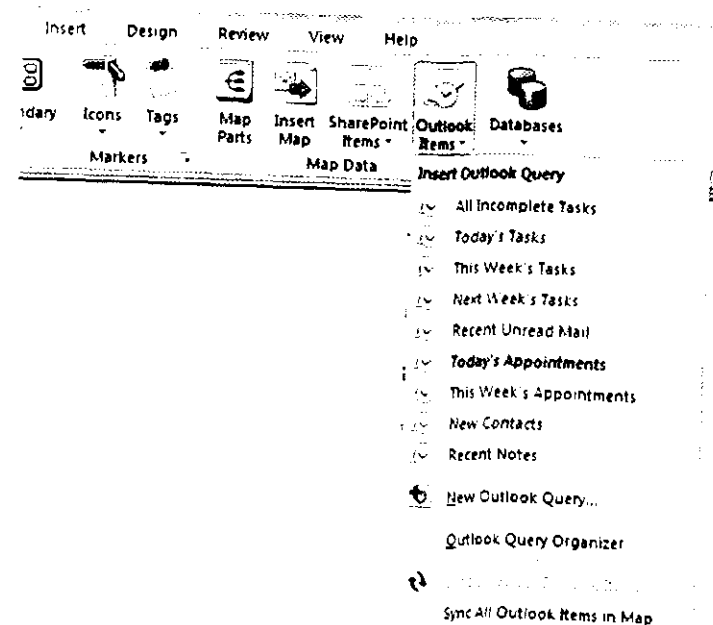


Рис. 7.29. Создание элементов Outlook из интерфейса Mind Manager

В открывшемся элементе Outlook вы можете задать все необходимые параметры, после сохранения они будут прикреплены к выбранному вами топику Mind Manager (рис. 7.3).

6.2. Привязывайте уже созданные элементы Outlook к вашей карте

По умолчанию Mind Manager устанавливает к каждому приложению Microsoft Office специальные программы, которые в будущем позволят организовать импорт и экспорт с /в Mind Manager.

Если вы хотите привязать уже существующий элемент Outlook к вашей карте, выполните следующие действия.

1. Выделите левой кнопкой мышки топик, которому вы хотите привязать элемент Outlook.
2. Зайдите в Outlook и выберите нужный элемент (его можно открыть одним кликом). Затем нажмите на специальный значок в верхней панели Outlook.

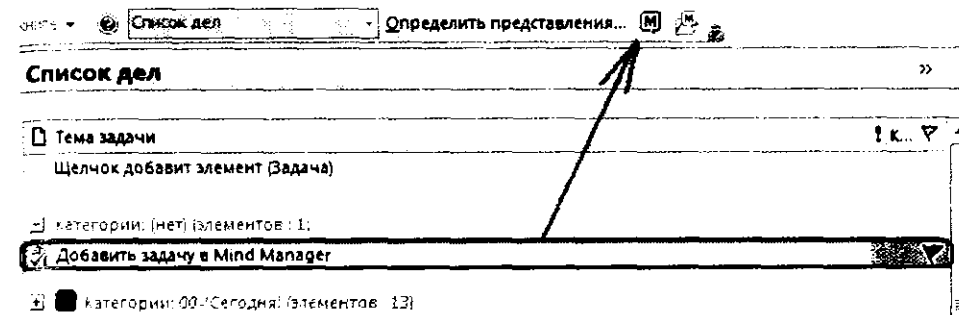
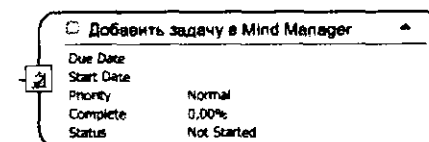


Рис. 7.30. Добавление элемента Outlook в Mind Manager с помощью специальной иконки

Ссылка на выбранный элемент отобразится в топику Mind Manager.



6.1. Создавайте задачи, встречи, контакты Outlook из Mind Manager



6.2. Привязывайте уже созданные элементы Outlook к вашей карте

Рис. 7.31. Добавленный элемент Outlook в карте Mind Manager

Комментарий консультанта

Чтобы научиться синхронизировать работу Outlook и Mind Manager, выполните упражнение 10 из электронного комплекта к книге.



7. Упражнения для самостоятельной подготовки

1. Когда в следующий раз вы будете сомневаться при принятии решения, примените один из описанных в этой главе способов. Или потренируйтесь в принятии решения на одном из примеров:
 - Какую машину выбрать?
 - Жениться или не жениться? Выходить замуж или не выходить?
 - Куда пойти учиться?
 - Идти ли мне учиться?
 - Какой вариант новой квартиры выбрать?
 - Какие свои слабые и сильные стороны развивать?
 - Какие есть слабые и сильные стороны у моей фирмы?
2. Создайте для себя личную систему управления задачами с помощью инструментов Outlook и Mind Manager.
3. Если у вас до сих пор нет прописанных жизненных целей, проведите мозговой штурм. Приготовьтесь к тому, что это займет продолжительное время.



8. Краткие итоги

1. Часто причиной неправильного решения является попытка удержать в голове всю необходимую информацию для осуществления выбора. Удобнее и эффективнее, когда вся информация сгруппирована следующим образом:
 - интеллект-карта с ходом рассуждения;
 - альтернативный список;
 - таблица многокритериальной оценки;
 - дерево выбора;
 - таблица SWOT-анализа.
2. Для того чтобы уменьшить стресс при работе с задачами, необходимо придерживаться следующих тезисов:
 - незаписанная задача или мысль способна стать серьезным источником беспокойства, стресса и снижения продуктивности;
 - чтобы полностью освободить голову для выполнения текущих приоритетных задач, запишите все посторонние мысли таким образом, чтобы их можно было **легко найти** и просмотреть **в любой момент** времени;
 - после того как все мысли и задачи записаны и обзорно представлены, оцените свои возможности и откажитесь (пусть на время) от того, что не можете выполнить или делегировать.
 - Для этого важно обеспечить себе мобильный доступ задачам с помощью переносного ноутбука или коммуникатора.
3. Для того чтобы найти ответ на один из самых сложных вопросов «Чего я хочу?», можно записать все свои мысли в виде интеллект-карты. Это позволит представить себе свои желания, сформировать образ своего будущего.
С помощью экспорта и импорта Mind Manager и Outlook можно добиться прозрачной связи между стратегическим планированием и пера ивн м исполнением.

Послесловие

КОРПОРАТИВНОЕ БУДУЩЕЕ МАЙНД-МЕНЕДЖМЕНТА

Автор уверен, что технологии майнд-менеджмента в скором времени станут обязательными для каждого работника интеллектуального труда, а особенно для менеджеров. Это можно объяснить тем, как лавинообразно увеличиваются объемы информации, которую нам приходится обрабатывать и анализировать.

Кроме того, майнд-менеджмент уже стал обязательным к применению в странах США и Западной Европы, и популяризация этой темы в России — лишь вопрос времени и наших совместных усилий.

Такая же история произошла в свое время с тайм-менеджментом, ведь еще семь лет назад в нашей стране не было ни одной книги по тайм-менеджменту русскоязычных авторов и лишь несколько переводных книг. На Западе этим темам посвящены уже **тысячи** книг. Сейчас вы можете увидеть в наших книжных магазинах сотни книг по тайм-менеджменту, в том числе и для домохозяек и блондинок.

И это все началось с того, что семь лет назад вышла первая книга российского автора Глеба Архангельского, адаптированная под наше «бездорожье и безгильдияйство».

В прочитанной вами первой книге русскоязычного автора по майнд-менеджменту вы узнали о том, что быть умным и продуктивным — не озарение свыше. Вы приобрели знания, которые будут обязательны для интеллектуального работника завтрашнего дня. И эти знания, полученные **сегодня**, несомненно, будут конкурентным преимуществом для вас и для **вашей** компании. Теперь для реализации ваших идей работают технологии майнд-

менеджмента. А как лучше использовать майнд-менеджмент — читайте в книге.

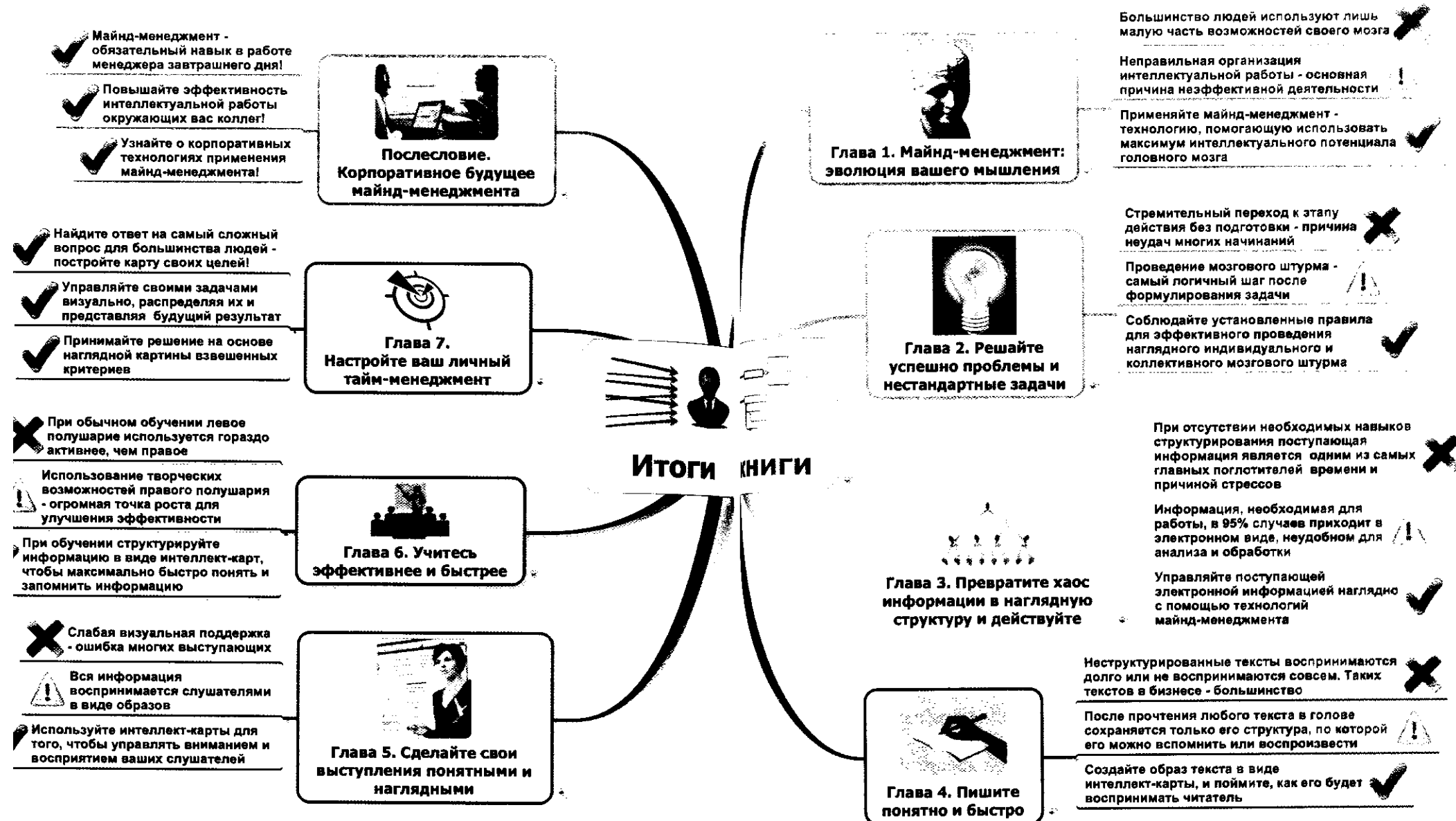
Mind Manager. Рождайте новые идеи, структурируйте, действуйте и получите заслуженный результат. Вы увидите, насколько вырастет ваша эффективность, появится больше времени, и в конце концов вы станете более счастливым человеком.

Но повышение личной эффективности — только первый шаг, ведь корпоративная производительность зависит от качества работы всех, кто вас окружает. Компания «Организация Времени» обладает уникальным опытом внедрения технологий корпоративного тайм-менеджмента и майнд-менеджмента как в ведущих российских корпорациях, так и в компаниях любого уровня и профиля.

Консультанты «Организации Времени» регулярно проводят тематические семинары, мастер-классы и бесплатные онлайн-семинары, посвященные теме повышения уровня корпоративной эффективности. Узнайте о наших последних разработках, приняв участие в одном из таких мероприятий! Для этого получите дату следующего онлайн-семинара или тренинга, прислав запрос на адрес info@ov1.ru.

Мы будем рады получить от вас отзыв на книгу и ответить на ваши вопросы. На сайте www.ov1.ru вы можете получить дополнительную информацию о тайм-менеджменте и майнд-менеджменте, узнать о наших консалтинговых и тренинговых продуктах, а также вступить в ряды нашего сообщества. Ваша эффективность — в ваших руках!

*Сергей Бехтерев,
директор по консалтингу, «Организация Времени»*



Приложения

1. Литература

1. Архангельский Г. Тайм-драйв. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 256 с.
2. Архангельский Г. Формула времени. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 224 с.
3. Архангельский Г. Организация времени. — СПб.: Питер, 2003. 415 с.
4. Бехтерева Н. П. Магия мозга и лабиринты жизни. — М.: АСТ; СПб.: Сова, 2008. — 384 с.
5. Бьюзен Т. и Б. Супермышление. Минск: Попурри, 2003. — 320 с.
6. Гандапас Р. Презентационный конструктор. — М.: Вершина, 2006. — 192 с.
7. Дэвид А. Как привести дела в порядок. — М.: Вильямс, 2007. — 358 с.
8. Кини Р. Л., Райффа Г., Хэммонд Дж. С. Умный выбор: Как научиться принимать правильные решения. Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2007. — 217 с.
9. Коноплев Е. Info-драйвер: как выжить в мире информации. СПб.: Питер, 2009. — 240 с.
10. Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2007. — 320 с.
11. Минто Б. Принцип пирамиды в мышлении, деловом письме и устных выступлениях. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 272 с.
12. Мюллер Х. Составление ментальных карт: метод генерации и структурирования идей. — М.: Омега-Л, 2007. — 128 с.
13. Николаева Е. И. Психофизиология. — Новосибирск: Наука, 2001. — 442 с.
14. Паронджанов В. Как улучшить работу ума. Алгоритмы без программистов — это очень просто! М.: Дело, 2001. — 360 с.
15. Саати Т. Принятие решений: Метод анализа иерархий. — М.: Радио и связь, 1993. — 278 с.
16. Солсо Р. Когнитивная психология. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 589 с.
17. Хегенхан Б., Олсон М. Теории научения. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 473 с.

Сайты

- <http://www.mind-management.ru>
- <http://www.ov1.ru>
- <http://www.improvement.ru>
- <http://www.mindjet.com>

2. Настройка с помощью Mind Manager Options

Mind Manager удобен и эффективен благодаря тому, что имеет возможность программно обращаться не только ко всем приложениям Microsoft Office, но и к различным базам данных (например, на основе SQL, Oracle и др.), интернет-поисковикам и другим программным продуктам, представляя массивы информации из них в наглядной и понятной форме.

Дополнительно настраивать Mind Manager можно с помощью специальной панели, которая открывается через кнопку File.

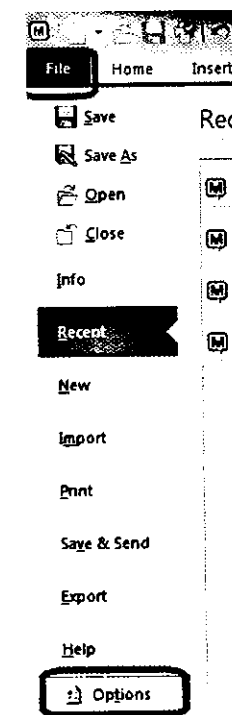


Рис. 0.1. Открытие опций настройки Mind Manager

В этой панели вы можете настроить различные функции Mind Manager. Например, если вам неудобно, что все файлы и ссылки открываются во встроенном браузере Mind Manager, вы можете отключить эту надстройку. Для этого зайдите в меню слева Add-Ins.

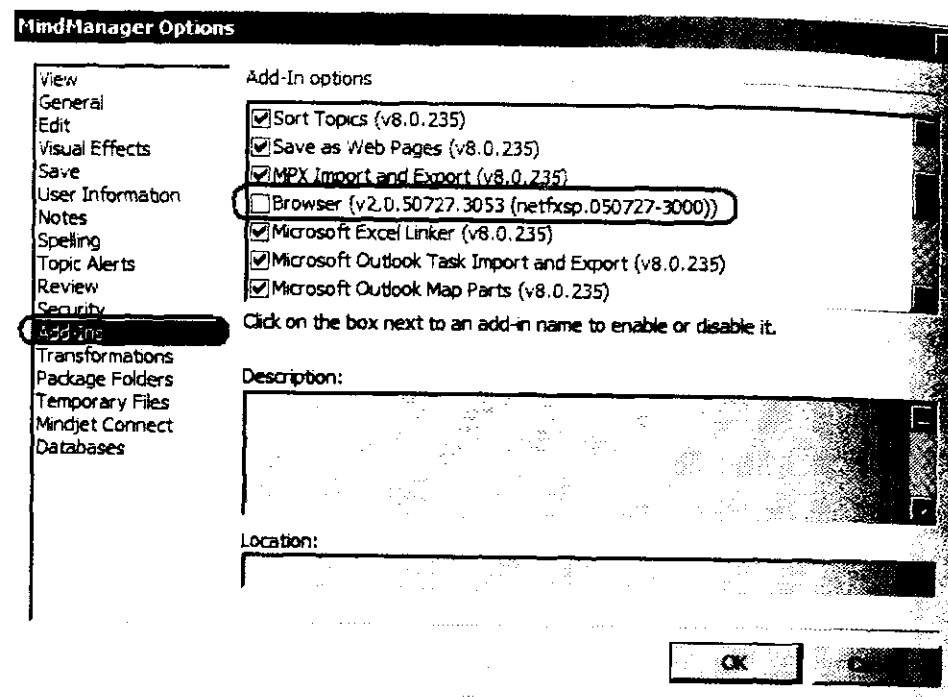


рис. 9.2. Отключение надстройки работы встроенного браузера

В этом списке перечислены те программы, с помощью которых Mind Manager визуализирует информацию из других программ. Вы можете отключить любую из них, просто сняв соответствующую галочку.

В меню Mind Manager Options также можно настроить для себя удобную работу с напоминаниями. Для этого зайдите в меню слева в Topic Alerts (рис. 9.3).

В этом меню вы можете отключить/включить звук при напоминании, также получать напоминания через Outlook, что очень удобно, когда вы используете мобильную версию Mind Manager.

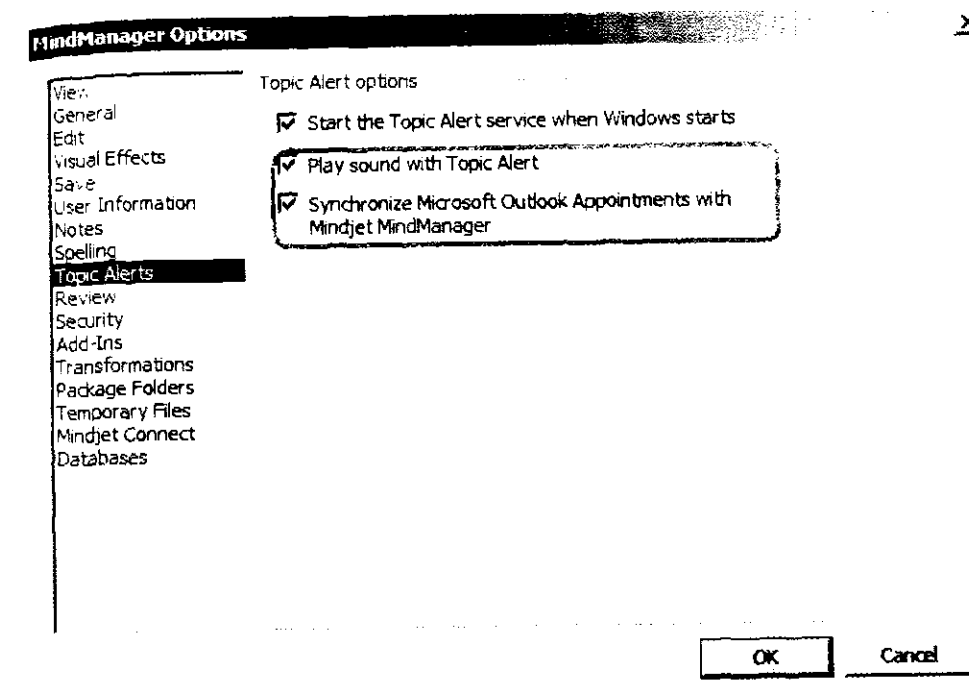
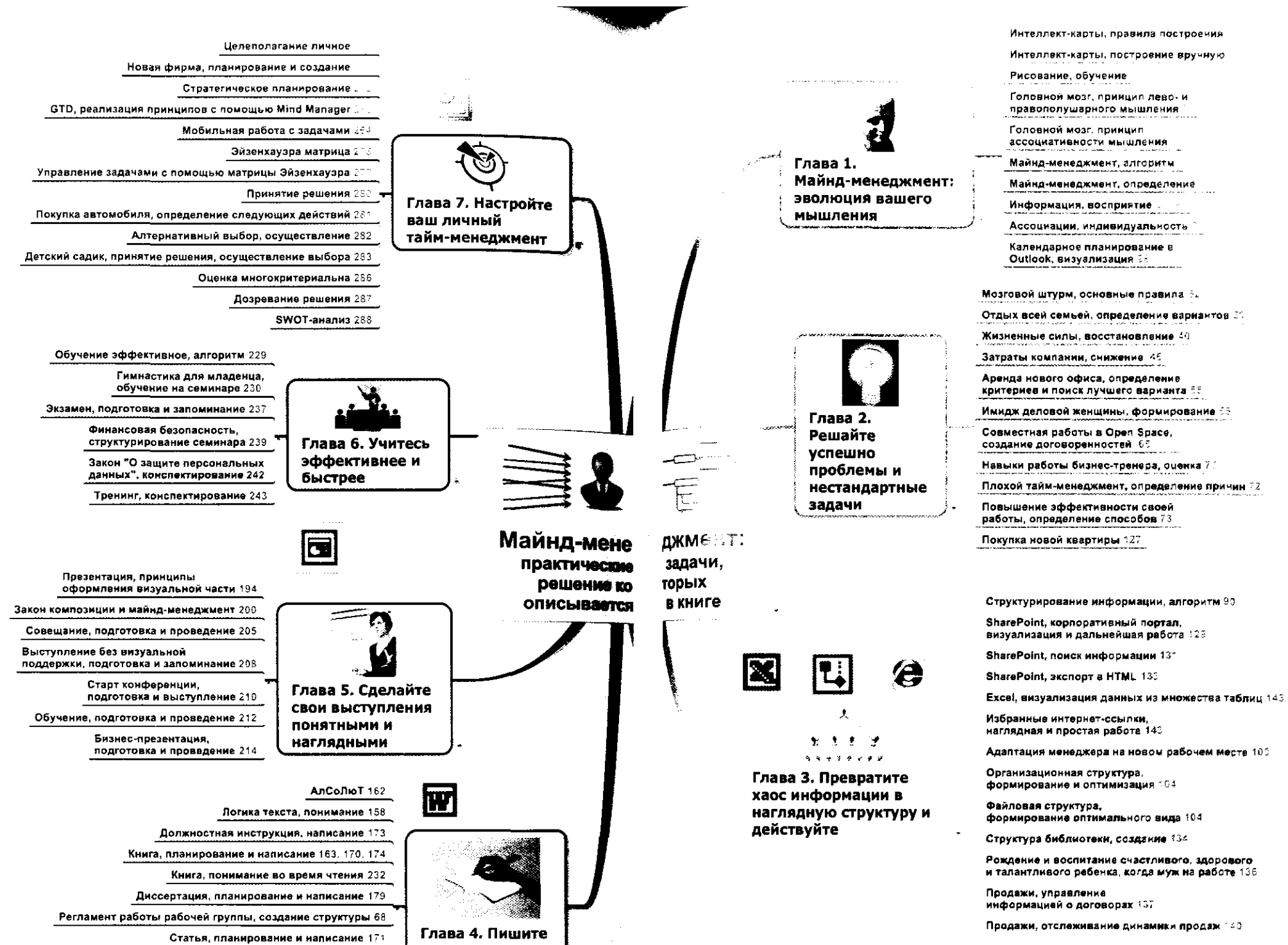


рис. 9.3. Изменение параметров напоминаний.

В меню Mind Manager Options существует множество полезных настроек, о которых вы можете узнать дополнительно, послав нам соответствующий запрос.

Комментарий консультанта

Вы можете получить сразу все обещанные в этой книге материалы, которые входят в состав электронного комплекта. Для их получения пришлите на адрес info@ovl.ru письмо с запросом и вашей контактной информацией (Ф. И. О., должность, название и адрес компании, телефоны с кодом города — указать обязательно). В поле «Тема» (Subject) письма обязательно напишите: «***Майнд-менеджмент: запрос на все материалы книги». Наш менеджер может связаться с вами для уточнения информации.



4. Программные продукты по майнд-менеджменту

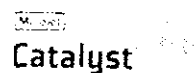


Основной и самый главный продукт компании MindJet, о применении которого для решения бизнес-задач написана эта книга. Вы можете получить полнофункциональную версию данной программы сроком на 30 дней и начать решать актуальные для вас бизнес-задачи. Также вы можете получить любые другие нижеперечисленные надстройки и дополнения к этой программе. Для этого пришлите нам письмо с запросом и вашей контактной информацией на адрес info@ov1.ru

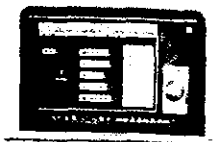
Надстройка позволяет визуализировать информацию из личной почты, календаря, задач, контактов, а также из всех баз данных Lotus Notes, которые используются в вашей компании, и дает возможность из карты Mind Manager одним кликом открывать любую информацию в корпоративном Lotus Notes, что экономит огромное количество времени, особенно при интенсивной работе с размещенной в разных местах информацией баз данных Notes. Подробнее о применении Lotus Notes читайте в книге Сергея Бехтерева «Корпоративный майнд-менеджмент».



Программа позволяет строить интеллект-карты Mind Manager с помощью одного из самых распространенных коммуникаторов iPhone. Подробнее о мобильном управлении задачами читайте в главе 7 данной книги.



Программа позволяет организовывать онлайн-встречи сотрудников с возможностью проведения коллективных мозговых штурмов в единой интеллект-карте. Также программа позволяет создать единое информационное хранилище для рабочей группы и управлять правами доступа к этой информации. MindJet Catalyst — идеальное средство для эффективной организации работы группы удаленно работающих сотрудников и фрилансеров. Подробнее об организации удаленной коллективной работы читайте в книге «Корпоративный майнд-менеджмент».



Программа для работы с интеллект-картами Mind Manager на компьютерах с операционной системой Mac. Практически идентична по функционалу с версией программы для Windows.

Содержание

Слова благодарности.....	7
Предисловие. Успевайте мыслить.....	9

Глава 1	
МАЙНД-МЕНЕДЖМЕНТ: ЭВОЛЮЦИЯ ВАШЕГО МЫШЛЕНИЯ	11
1. История появления интеллект-карт.....	12
2. Правила построения интеллект-карт.....	14
3. Майнд-менеджмент. Урок 1. Как рисовать интеллект-карты.....	18
4. Принцип первый. Лево- и правополушарное мышление	22
5. Принцип второй. Ассоциативность мышления.....	32
6. Алгоритм майнд-менеджмента	37
7. Алгоритм майнд-менеджмента в действии! Как отдыхать и восстанавливать энергию	40
8. Определение майнд-менеджмента	44
9. Майнд-менеджмент в действии! Как снизить затраты в период кризиса?	46
10. Краткие итоги	48

Глава 2	
РЕШАЙТЕ УСПЕШНО ПРОБЛЕМЫ И НЕСТАНДАРТНЫЕ ЗАДАЧИ	51
1. Основные правила и этапы мозгового штурма	52
2. Мозговой штурм в действии. Решение проблемы выбора нового офисного помещения	55
3. Еще примеры решения проблем и нестандартных задач из практики.....	65
4. Преимущества и ограничения построения интеллект-карт вручную и на компьютере.....	75
5. Майнд-менеджмент. Урок 2. Основы управления Mind Manager	77
6. Майнд-менеджмент. Урок 3. Как провести мозговой штурм с помощью Mind Manager	86
7. Упражнения для самостоятельной подготовки	92
8. Краткие итоги	93

Глава 3

ПРЕВРАТИТЕ ХАОС ИНФОРМАЦИИ

В НАГЛЯДНУЮ СТРУКТУРУ И ДЕЙСТВУЙТЕ	95
1. Неуправляемый хаос — одна из причин стресса	97
2. Алгоритм превращения хаоса информации в наглядную структуру.....	98
3. Как справиться с хаосом информации на новом рабочем месте?	100
4. Майнд-менеджмент. Урок 4. Структурируйте электронную информацию с помощью Mind Manager	109
5. Создайте образ из хаоса информации и действуйте.....	127
6. Майнд-менеджмент. Урок 5. Используйте экспорт в Visio, HTML и Excel для создания наглядной картины информации	146
7. Упражнения для самостоятельной подготовки	153
8. Краткие итоги	154

Глава 4

ПИШИТЕ ПОНЯТНО И БЫСТРО

.....	155
1. Как писали свои тексты творческие личности прошлого	156
2. Увидеть логику в тексте	158
3. Алгоритм создания любого текста (АлСоЛюТ)	162
4. Пишите понятные тексты наглядно	170
5. Майнд-менеджмент. Урок 6. Как легко создавать понятные тексты с помощью Mind Manager	182
6. Преимущества создания текста с помощью интеллект-карт	189
7. Упражнения для самостоятельной подготовки	190
8. Краткие итоги	190

Глава 5

ДЕЛАЙТЕ СВОИ ВЫСТУПЛЕНИЯ ПОНЯТНЫМИ И НАГЛЯДНЫМИ

.....	193
1. Принципы оформления визуальной части презентации с помощью интеллект-карт	194
2. Закон композиции и майнд-менеджмент	200
3. Как подготовиться и провести успешное выступление на совещании с помощью Mind Manager	205
4. Как успешно и понятно выступать с помощью майнд-менеджмента.....	208
5. Преимущества проведения презентаций (обучения) с помощью интеллект-карт	215

6. Майнд-менеджмент. Урок 7. Как сделать презентации более понятными и наглядными с помощью Mind Manager	216
7. Упражнения для самостоятельной подготовки	222
8. Краткие итоги	222

Глава 6

УЧИТЕСЬ ЭФФЕКТИВНЕЕ И БЫСТРЕЕ

.....	225
1. Отечественная школа обучения	226
2. Алгоритм эффективного обучения	229
3. Применение алгоритма эффективного обучения на практике.....	230
4. Учитесь быстрее, понятнее, нагляднее	237
5. Преимущества структурирования знаний в виде интеллект-карт перед линейным конспектированием	243
6. Урок 8. Как учиться с помощью Mind Manager	246
7. Упражнения для самостоятельной подготовки	252
8. Краткие итоги	252

Глава 7

НАСТРОЙТЕ ВАШ ЛИЧНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

.....	255
1. Осуществляйте успешное стратегическое планирование.....	256
2. Организуйте мобильную работу со своими задачами	264
3. Майнд-менеджмент. Урок 9. Как организовать управление задачами в Mind Manager	270
4. Планируйте свои задачи с помощью матрицы Эйзенхауэра	275
5. Принимайте правильные решения быстро	280
6. Майнд-менеджмент. Урок 10. Как повысить эффективность работы Outlook с помощью Mind Manager	290
7. Упражнения для самостоятельной подготовки	292
8. Краткие итоги	293

Послесловие. Корпоративное будущее майнд-менеджмента	294
Итоги книги	296
Приложения.....	298

Бехтерев Сергей
МАЙНД-МЕНЕДЖМЕНТ
Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт

Технический редактор Н. Лисицына
Корректор О. Ильинская
Компьютерная верстка А. Фоминов
Дизайн обложки С. Прокофьева

Подписано в печать 08.08.2011. Формат 70×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 19,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № 7776.

ООО «Альпина Пабlishер»
123007, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ЗАО «ИПК Парето-Принт», г. Тверь, www.pareto-print.ru

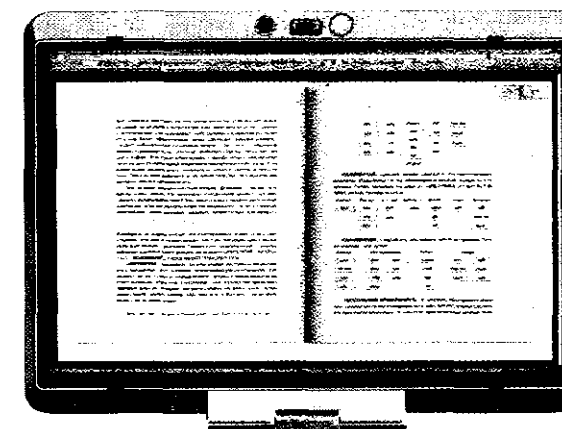
Добро пожаловать
в онлайн-библиотеку!



В вашем распоряжении сотни книг издательств
и

Новинки добавляются
до 10 новинок каждый месяц

- Получите возможность тут же начать читать любую из имеющихся в библиотеке книг, вместо того чтобы искать ее в книжных магазинах или ждать доставки из интернет-магазина.
- За ту же сумму получите в 30 раз больше книг, чем если бы предпочли бумажные аналоги.
- Сможете читать новинки на два месяца раньше, чем они появятся в большинстве книжных магазинов.
- Сможете мгновенно найти в книге нужное слово или словосочетание.



читать и скачать
БЕСПЛАТНО!
мгновенный доступ!

Бесплатно и мгновенно! Только в Альпина

«Альпина Паблишер» рекомендует



Искусство системного мышления

Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем

Джозеф О'Коннор, Иан Макдермотт, пер. с англ., 4-е изд., 2010, 256 с.
Серия «Искусство думать»

Книга служит введением в искусство системного мышления — в принципы и методы целостного понимания сложных систем, свойства и поведение которых определяются характером связей между их компонентами и представлениями вовлеченных в них людей. Необычайное сочетание образности, емкости и глубины представления дает человеку уникальную возможность одновременно использовать способности к образному восприятию и логическому мышлению, чтобы найти неординарные творческие решения по выходу из тупиков стереотипных реакций.



Что видела собака

Про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории

Малкольм Гладуэлл, пер. с англ., 2010, 393 с.

В книгу вошли лучшие статьи Малкольма Гладуэлла из журнала *New Yorker*, которые принесли их автору всемирную славу. Каждая из статей — это увлекательное мини-исследование. Автор рассматривает самые разные вещи — деятельность разведчиков, поиск талантливых сотрудников, рецептуру кетчупа, методы дрессировки собак, инвестирование в ценные бумаги, техногенные катастрофы — под таким углом, что невольно удивляешься, как мало мы знаем, как часто заблуждаемся, как много интересного скрыто в самых обычных предметах, явлениях, людях.



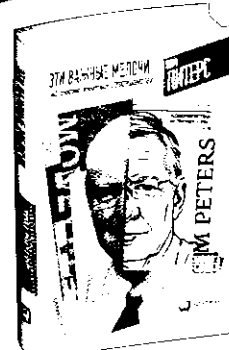
Переломный момент

Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам

Малкольм Гладуэлл, пер. с англ., 2010, 256 с.

Как возникает мода? Почему происходит рост и спад уровня преступности? Как книги неизвестных авторов становятся бестселлерами? Каким образом распространяется среди подростков пристрастие к курению? Чтобы понять, как возникают феномен толпы и многие другие массовые явления, характерные для сегодняшней жизни, надо рассматривать их как эпидемии. Идеи, товары, информация и типы поведения распространяются точно так же, как вирусы. Небольших усилий, приложенных в нужном месте, бывает достаточно, чтобы создать глобальную тенденцию. Автор стремится ответить на два главных вопроса: почему одни идеи, типы поведения или продукты вызывают эпидемии, а другие — нет, и что мы можем сделать для того, чтобы по своему желанию вызывать благотворные эпидемии и последовательно управлять ими?

«Альпина Паблишер» рекомендует



Эти важные мелочи

163 способа добиться совершенства

Том Питерс, пер. с англ., 2011, 607 с.

Новая книга гуру менеджмента Тома Питерса обращает внимание читателя на мелочи — вещи, которые мы часто не замечаем, но которые в итоге оказываются решающими. Благодаря множеству приемов, в том числе графических, мы слышим живой голос автора, который размышляет, иронизирует, требует, просит понять: в жизни нет мелочей.

Если вы хотите достичь СОВЕРШЕНСТВА, важно абсолютно все — ведь именно мелочи, детали, нюансы формируют отношения между людьми, направляют потребительский выбор и в итоге отделяют победителей от побежденных. Книга дает мощнейший импульс не только к анализу многих «важных мелочей», но и в первую очередь к действию.



То, как мы работаем, — не работает

Проверенные способы управления жизненной энергией

Тони Шварц при участии Жана Гомеса и Кэтрин Маккарти, пер. с англ., 2011, 318 с.

Мы привыкли, что для того, чтобы больше сделать и больше заработать, нужно постоянно наращивать темп, засиживаться в офисе допоздна, работать без выходных и годами не ходить в отпуск. Но постоянный цейтнот и отсутствие отдыха подрывают креативность и снижают реальную производительность. Даже тем, кому удается сохранять высокие показатели, приходится расплачиваться собственным здоровьем в этой вселенской гонке за результатами. Такой изматывающий стиль работы неприемлем ни для людей, ни для организаций.

Авторы предлагают оптимальное решение этой проблемы за счет изменений в корпоративной культуре и в управлении жизненной энергией. Предлагаемые ими нововведения, основанные на сочетании труда и отдыха, просты и разумны, они позволяют улучшить жизнь каждого человека и каждой организации и стабильно получать высокие результаты.



Найти идею

Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач

Генрих Альтшуллер, 4-е изд., 2011, 400 с.

Серия «Искусство думать»

Постичь тайну творчества пытались многие, но только Генриху Сауловичу Альтшуллеру удалось создать стройную теорию решения изобретательских задач — ТРИЗ. Изучив десятки тысяч патентов и авторских свидетельств, Альтшуллер открыл основные законы изобретательства и показал, что процесс создания изобретений управляем. Процесс изобретательства требует правильной организации мышления, преодоления психологической инерции, стремления к идеальному решению, разрешения противоречия, скрытого в любой нестандартной задаче. ТРИЗ признана во всем мире и применяется для решения творческих задач во многих областях человеческой деятельности, начиная с конструирования и проектирования и заканчивая рекламой, PR, управлением.