

Г Л А В А 3

ОРГАНИЗАЦИЯ ДОМАШНЕГО ПРОСТРАНСТВА

ГДЕ ЖДАТЬ УЛУЧШЕНИЙ

Мало кто из нас возьмется утверждать, что смог идеальным образом организовать рабочее или жизненное пространство. Время от времени мы теряем ключи от машины и важные письма; в магазине забываем купить все, что планировали; пропускаем назначенную встречу, хотя были уверены, что уж о ней-то ни за что не забудем. Дом выглядит ухоженным и чистым, но в шкафах часто полный беспорядок. У некоторых до сих пор стоят нераспакованные коробки после переезда пять лет назад, а документы на рабочем столе накапливаются быстрее, чем мы успеваем решить, что с ними делать. На чердаках, в гаражах и подвалах, даже в ящиках для мелочей творится такое... Остается лишь надеяться, что никто никогда в них не заглянет. И мы с ужасом думаем о том дне, когда понадобится что-нибудь там отыскать.

Очевидно, наши далекие предки с такими проблемами не сталкивались. Если мы начнем рассуждать, как жили древние люди тысячи лет назад, наверняка первым делом отметим отличия на уровне технологий и приспособлений: у них не было машин, центрального отопления, водопровода. Как выглядели тогда жилища, мы примерно представляем; а если они наверняка то же, что и мы сейчас, за исключением полуфабрикатов. Хотя приходилось, конечно, тратить время, чтобы смолоть зерно или ощипать птицу. Но профессиональные антропологи и историки видят эту картину совершенно иначе.

Наши предки ели все, что удавалось добыть, включая и то, что нам не пришло бы в голову употреблять [1]: рацион мог дополняться крысами, белками, павлинами, даже саранчой. Некоторые продукты из числа тех, что сейчас привычно ассоциируются с высокой кухней, — скажем, лобстеры — еще в 1800-х были доступны в таком изобилии, что ими кормили арестантов и сирот, а также использовали в производстве удобрений; слуги требовали от нанимателей письменных гарантий, что их не будут заставлять есть лобстеров чаще двух раз в неделю* [2].

Многого из того, что нам кажется неотъемлемой частью жизни, — к примеру, кухни как места, где готовят пищу, — не существовало еще несколько сотен лет назад. До 1600-х [3] типичное европейское жилище состояло из одной комнаты, и почти круглый год все члены семьи старались найти место поближе к огню, чтобы согреться. Мы с вами владеем чуть ли не в тысячу раз бóльшим числом предметов, чем было у людей на протяжении человеческой истории, поэтому задачу, связанную с разумной организацией этой собственности, следует считать относительно новой. В результате одного из исследований было подсчитано, что в одной только гостиной и двух спальнях типичной американской семьи находится 2260 видимых глазом объектов [4]. Понятно, в эту цифру не вошло ничего из того, что хранится в кухне или гараже, а также спрятано на полках и в ящиках, иначе полученное число могло запросто быть втрое выше. У многих семей накапливается больше вещей, чем вообще помещается в доме, поэтому в гараж нередко отправляются старые диваны [5] и спортивные снаряды, а в комнатах пылятся коробки с вещами, которые просто не успели еще переехать в подсобку. В ходе опросов трое из четырех американцев признаются [6]: в гаражах у них столько вещей, что уже негде ставить машину. Когда женщины видят повсюду кучи неразобранного хлама, у них в крови подскакивает уровень кортизола [7] (гормон стресса); мужчины могут реагировать схожим образом, но не так сильно. Повышенный уровень кортизола ведет [8] к хроническим когнитивным нарушениям, усталости, даже ослаблению иммунной системы [9].

Стресс при виде беспорядка ощущается особенно остро еще и потому, что многим начинает казаться, будто справиться с наплывом вещей

* Лобстеры были доступны в Северной Америке. В России таким продуктом были осетровые. В. Гиляровский в «Моих скитаниях» описывает, как ел осетровую икру, живя на Волге. *Прим. науч. ред.*

просто невозможно. На кухонных столах полно не относящихся к еде предметов. Что лежит в неразобранных коробках, мы уже забыли. В пульт для телевизора давно пора вставить новую батарейку, но мы не можем вспомнить, где они лежат. На рабочем столе скопилась гора счетов. Мало найдется людей, готовых утверждать, что в доме у них, как, скажем, в магазинах Ace Hardware, полный порядок. Как же этим немногим удастся поддерживать его?

Правила, по которым в хорошем магазине хозяйственных товаров организованы стеллажи, полки и товары на них, основаны на принципах, которые мы обсудили в предыдущих главах. Товары объединяют в четко определенные, но гибкие категории, а схожие или близкие по функциональности размещают рядом.

Джон Венхёйзен — президент и CEO сети Ace Hardware, в которую только на территории США входит 4300 магазинов. «Любой, кто серьезно занимается розничной торговлей и маркетингом, стремится как можно лучше разобраться в принципах работы человеческого мозга, — говорит Венхёйзен. — Одна из причин, по которой наш мозг со временем может захламляться ненужной информацией, связана с его объемом: он способен освоить и усвоить лишь ограниченный объем данных. Успешные *гипермаркеты* служат для нас образцом, но все же мы стараемся, чтобы наши магазины не превышали определенного размера и покупателям было в них проще ориентироваться. Вот к чему мы стремимся». В магазинах Ace для выкладки товаров используют гибкие категории, благодаря чему покупателям не приходится перенапрягать мозг.

В штате компании есть целая команда так называемых категорийных менеджеров, задача которых — организовать выкладку товаров в соответствии с тем, как большинство потребителей ищут и воспринимают информацию. В ассортименте типичного магазина Ace насчитывается 20 000–30 000 позиций, а всего в сети представлено около 83 000 наименований товаров. (В предыдущей главе мы говорили, что, по оценкам, в торговой системе США насчитывается около миллиона единиц складского учета. Это означает, что ассортимент Ace составляет почти 10% от всех находящихся в стране товаров.)

В Ace принято организовывать продукцию по категориям в рамках отделов, например сад и огород, водопровод и канализация, электрика, краски. В каждой есть более мелкие группы, например удобрения, устройства для полива, инструменты (это относится к разделу «Сад

и огород») или оборудование, провода и лампочки (это «Электрика»); существуют и более узкие группы. В категории «Ручные и электрические инструменты» ассортимент Асе выделяет следующие разделы:

- электрические инструменты;
- бытовые электрические инструменты / профессиональные электрические инструменты / моющие и сухие пылесосы;
- дрели;
- мелкие инструменты;
- Black & Decker*;
- Makita**;
- остальное.

Однако подходы, оптимальные для учета и управления ассортиментом, не всегда годятся для организации выкладки в торговом зале. «Мы давно уже поняли, — рассказывает Венхёйзен, — что молотки лучше продаются, если выложены рядом с гвоздями: выбирая гвозди и видя молоток, покупатель вспоминает, что и его нужно купить. Раньше молотки лежали вместе с другими инструментами, а теперь мы кладем несколько штук и рядом с гвоздями».

К примеру, вы решили закрепить доску на своем заборе, а для этого нужны гвозди. Вы приезжаете в хозяйственный магазин, и там наверняка видите целый ряд с крепежными деталями (это наиболее общая категория). Здесь и гвозди, и гайки, и болты, и шайбы (это отдельные базовые разделы). Отдельно выложены дюбели для бетонных стен, гвозди для гипсокартона и дерева, обойные гвоздики (подразделы).

Теперь представим, что вы хотите купить бельевую веревку. Подойдет далеко не любая: она должна быть из особого волокна, чтобы не окрашивала вещи; лучше — достаточно долговечная, поскольку вы планируете натягивать ее на улице; важна прочность, чтобы выдерживать тяжелое влажное белье, не лопаться и не растягиваться. В хозяйственном магазине наверняка будет целый ряд с веревками, леской, шпагатом разного вида, тросами и электрическими кабелями (как существует отдельный стеллаж для крепежных изделий). При этом эксперты торговой сети,

* Black & Decker — американская корпорация, производитель электроинструментов, аксессуаров и оборудования, основанных на технологии крепежных систем.

** Makita — японская компания, производитель профессиональных электро- и бензоинструментов.

зная об ассоциативной памяти, обязательно выкладывают мотки бельевой веревки и в другом ряду, со стиральными порошками, гладильными досками, утюгами и прищепками. То есть бельевые веревки выложены и там, где находится «все для стирки», в соответствии с привычной человеку группировкой объектов по функциональному признаку. И тогда найти товар оказывается намного проще, даже если вы забыли, что собирались его купить.

Давайте посмотрим, как организуют выкладку товаров в розничных магазинах одежды. Здесь тоже используют иерархическую систему, как в маркетах Асе. Параллельно могут использоваться и функциональные категории: дождевики представлены в одной зоне, а пижамы в другой. При выкладке товара в салонах одежды возникает новая проблема, связанная с тем, что на выбор влияют как минимум четыре важных параметра: пол покупателя, тип одежды (брюки, рубашки, носки, шляпы и так далее), цвет и размер. Брюки, как правило, оказываются в одной секции, а рубашки в другой. Спускаемся на следующий уровень иерархии: костюмные рубашки часто представлены отдельно от спортивных, поло и футболок. Брюки в своей секции сгруппированы по размерам. Если продавец не пожалел времени и привел выкладку в порядок, то товары вывешены не только по размерам, но и по цветам. И тут все уже несколько сложнее, потому что размер мужских брюк обозначается двумя мерками: это объем талии и длина по внутреннему шву. В большинстве магазинов объем талии считается основным обозначением категории, то есть брюки группируются именно по этому признаку. Если вы, к примеру, придете в салон Гар и спросите, где представлены брюки, вас проведут в секцию в самом дальнем конце, где вы увидите тысячи пар — и тут же наверняка заметите, что товары сгруппированы в подгруппы: джинсы, брюки свободного покроя, спортивные, костюмные.

Все джинсы с обхватом талии 34 дюйма (86 см) выложены на одной полке. Вы начинаете перебирать их и замечаете, что более длинные лежат внизу, более короткие сверху. А цвет? Все зависит от магазина. Иногда все черные джинсы лежат с одной стороны, а все синие с другой. Иногда они разложены по размерам, черные сверху, синие внизу; бывает, что цвета вообще перемешаны на полке. Но с этим все относительно просто: отделить синие от черных легко, в этом помогает наш фильтр внимания (вспомните книжку «Где Уолли?»), поэтому выскидывать бирки, как в случае с поиском нужного размера, не приходится. Отметим также,

что и расположение полок соответствует иерархическому принципу. Кроме того, мужская одежда часто находится в одной секции, а женская в другой, и это в целом верно, так как чаще всего покупателя интересуют товары одной из этих категорий [10].

Признаём, не во всех магазинах выкладка организована так, чтобы обеспечить покупателю максимальное удобство. В крупных универмагах секции часто организуются по названию бренда: Ralph Lauren здесь, Calvin Klein там, Kenneth Cole чуть подальше — а потом в каждой секции товары выкладываются в соответствии с иерархией и группируются по типу (тут брюки, там рубашки), а затем по цвету и/или размеру. В отделе косметики выкладка чаще всего организована по названию бренда: Lancôme, L’Oreal, Clinique, Estée Lauder имеют собственные прилавки. При такой организации довольно сложно найти, к примеру, нужный тон помады, ведь мало кто приходит в универмаг, точно зная, что хочет купить красную помаду конкретного бренда, — чаще нужен оттенок, подходящий, скажем, к цвету сумки. И ужасно неудобно ходить туда-сюда, выбирать и сравнивать. Но в крупных универмагах, например в знаменитом Macy’s, выкладка организована именно так, потому что торговое пространство сдается в аренду косметическим брендам. То есть прилавок Lancôme в Macy’s — фактически магазин в магазине: Lancôme нанимает продавцов, предоставляет торговое оборудование и товары [11]. Универмаг Macy’s не несет ответственности за выкладку продукции и заказ новой, а лишь получает комиссию с продаж.

Дома у нас, конечно, не такой порядок, как в магазинах Ace или Gap либо у прилавка Lancôme: в конце концов, за оптимальную организацию торгового пространства по всем законам маркетинга отвечают специальные люди, которым за это платят. В собственном жилище каждый действует в меру своего понимания. Однако можно попробовать и дома использовать некоторые хитрости и приемы, помогающие укротить беспорядок. Речь идет о некоей структуре, которая позволит контролировать перемещение предметов, сортировать их по заданным критериям и определять такое место, где их легко найти и невозможно потерять. Задача любого метода организации объектов — предоставлять максимум информации при минимальном когнитивном напряжении с нашей стороны [12]. Внедрение таких систем хранения дома или на работе — задача непростая, требующая серьезных усилий: большинству кажется, что все это потребует слишком много времени и сил, и мы быстро

отказываемся от благих намерений. Примерно так же, как со всеми решениями начать новую жизнь с нового года. И все же в той или иной мере мы обязательно применяем системы организации пространства, чтобы бороться с нарастающей энтропией. Согласитесь, ножи и вилки почти никогда не теряются, потому что для них в кухне есть специальный ящик. И зубные щетки чаще всего обнаруживаются в ванной комнате и на одном и том же месте. А вот штопор теряется довольно часто: мы приносим его из кухни в гостиную или еще куда-то, а потом забываем, где оставили. То же самое с расческами, если мы причесываемся не в ванной, а где придется.

Получается, часто мы теряем вещи просто потому, что, в отличие от зубных щеток, многие предметы не имеют конкретного места хранения и использования. Вот очки для чтения: мы носим их из комнаты в комнату, и они оказываются в неожиданных местах, так как собственного у них попросту нет. Все это легко объясняется особенностями работы гиппокампа: это крайне важная часть мозга, помогающая запоминать, где находится тот или иной предмет. На ранних стадиях эволюции человеку было жизненно необходимо помнить, где источник чистой воды или пища, а также особо опасные места. Гиппокамп играет настолько важную роль в обеспечении работы памяти, что развился даже у крыс и мышей. Видели, как белки прячут орехи? Именно гиппокамп помогает им через несколько месяцев отыскивать запасы в сотнях разных мест [13].

В одной статье, ставшей очень популярной среди нейробиологов, рассказывается об изучении работы гиппокампа у лондонских таксистов. Они обязаны проходить тест на знание городских маршрутов, и у многих на подготовку уходит три-четыре года [14]. Водить такси в английской столице очень сложно, поскольку большинство улиц не параллельны и не перпендикулярны, как во многих городах Америки; бывает, улица прерывается, а потом продолжается с тем же названием в другом месте; в городе масса односторонних дорог, а на некоторые можно попасть, только если знать нужный поворот. Чтобы успешно водить такси в Лондоне, необходимо обладать отличной пространственной памятью. В ходе нескольких экспериментов нейробиологи выяснили, что гиппокамп лондонских таксистов заметно крупнее, чем у других людей схожего возраста и образования: он увеличился в объеме из-за того, что водителям приходится усваивать и держать в голове массу информации о расположении улиц и домов [15]. Более свежие исследования подтвердили также, что в гиппокампе существуют

специальные клетки (гранулярные клетки зубчатой извилины), в которых реализуется вспоминание определенных мест [16].

Формировавшаяся сотнями тысяч лет пространственная память позволяет фиксировать положение неподвижных объектов, скажем, фруктовых деревьев, колодцев, гор или озер; человек запоминает большой объем информации с высокой точностью, что долгое время было крайне важным для выживания. А вот с запоминанием данных о перемещающихся объектах мы справляемся заметно хуже. Вот почему вы отлично помните, где находится зубная щетка, но не можете найти очки. По этой же причине вы иногда теряете ключи от машины, но не саму машину (ключи могут оказаться где угодно в вашем доме, а мест, в которых вы могли оставить машину, как правило, существенно меньше). Об этих особенностях работы пространственной памяти знали еще древние греки. Они изобрели знаменитую мнемоническую систему запоминания, в основе которой лежит способность связывать концепции, которые требуется запомнить, с образами хорошо знакомых мест, скажем, комнат в доме [17].

Давайте вспомним, как работают так называемые *гибсоновские возможности*, о которых шла речь в главе 1: окружающая среда позволяет формировать возможности, помогающие быстрее запомнить или вспомнить, где находится тот или иной предмет. При этом поддержание порядка, то есть борьба с бесконтрольным перемещением всего вокруг, становится более приятным делом с эмоциональной и эстетической точек зрения. Нейробиолог Стивен Косслин называет все это *когнитивными протезами* [18]. Чтобы не терять ключи, достаточно поставить у входа красивую тарелку или повесить крючок (такое решение мы видим в сериале «Теория большого взрыва» и фильме «Доктор Живаго» [19]). И тарелка, и крючок могут быть тщательно подобраны и отлично вписываться в общий интерьер. Вся система держится на том, что их использование обязательно: приходя домой, вы тут же кладете или вешаете ключи в определенное место и потом точно знаете, что они ждут вас именно там — никаких исключений. Даже если звонит телефон, вы вначале определяете ключи на место, а потом отвечаете на звонок. Если руки заняты сумками, вы ставите их на пол и первым делом все равно вешаете на место ключи! Одно из важных правил, позволяющих реже терять важные вещи, предполагает, что у каждой *есть место*.

Если у вас есть специальный поднос или полка для телефона, вы с большей вероятностью положите его именно туда; аналогично обстоят

дела с другими электронными приборами, а также с бумажными счетами и письмами. Магазины вроде Sharper Image, Brookstone, SkyMall, Container Store эксплуатируют именно этот принцип и предлагают самые разные решения на любой вкус и кошелек (пластиковые, кожаные и даже серебряные), которые могут играть роль тех самых *возможностей* и помогать держать на местах важные предметы, которые вечно норовят исчезнуть. В рамках современной когнитивной психологии принято считать, что мы не должны скупиться на подобные вещи: потратив серьезные деньги на красивую коробку для почты, вы вряд ли станете разбрасывать счета и письма по всему дому.

Чтобы упростить себе жизнь за счет создания подобных возможностей, вовсе не обязательно покупать лишние вещи. Если книги или диски уже расставлены в определенном порядке и вы хотите помнить, куда именно нужно вернуть то, что вы взяли с полки, можно выдвигать на несколько сантиметров вперед книгу или диск слева от того, который вы взяли, и таким образом отметить его место. Хочу подчеркнуть, что все эти возможности и когнитивные протезы нужны не только забывчивым или пожилым людям: многие молодые с трудом находят иногда важные вещи, хотя и не жалуются на память. Магнус Карлсен стал чемпионом мира по шахматам в двадцать три года. Он может держать в голове одновременно десять разных партий, причем не глядя на доску, но признаётся, что «без конца что-то забывает и регулярно теряет банковские карточки, телефон, ключи и все такое» [20].

Б. Ф. Скиннер, крупный гарвардский психолог и отец-основатель теории бихевиоризма, много рассуждал о концепции возможностей. Если в вечернем прогнозе погоды обещают дождь на следующий день, Скиннер считал, что правильнее всего сразу же поставить зонт у двери, чтобы утром его не забыть [21]. Если нужно отправить письма, лучше положить их рядом с ключами от машины или дома, и тогда, выходя, вы не забудете взять их. В основе этих рекомендаций лежит простой принцип: нужно разгружать память и как можно активнее создавать себе подсказки. *Пусть внешняя среда напоминает вам о том, что нужно сделать.* Джеффри Кимбелл, бывший вице-президент Miramax, занявшийся производством фильмов, говорит: «Если я понимаю, что могу что-то забыть, когда соберусь выйти из дома, я кладу эту вещь рядом с ботинками у входной двери. А еще у меня есть система „четыре важных вещи“: прежде чем выйти из дома, проверяю, не забыл ли я ключи, кошелек, телефон и очки».

Если вы боитесь, что забудете купить молоко по пути домой, поставьте пустой молочный пакет на пассажирское сиденье своей машины или положите его в сумку (конечно, можно и просто записку себе написать, но пакет представляется более необычным решением, а потому быстрее привлечет внимание). Нам свойственно не только забывать, где мы оставили тот или иной предмет, но и не убирать вещи вовремя на свои места. Мозг прекрасно замечает изменения в окружающей среде, благодаря чему мы обязательно увидим и зонт у двери, и пакет от молока на сиденье. При этом нужно учитывать, что мозг привыкает к тому, что долго остается неизменным, — вот почему приятель, войдя в нашу кухню, тут же замечает, что холодильник как-то странно гудит, а мы давно не обращаем на это внимания. Так что если зонт всегда будет стоять у двери, независимо от того, собирается дождь или светит солнце, он перестанет служить напоминанием: вы вообще прекратите его замечать [22]. В аэропорту Сан-Франциско висят знаки, рекомендующие фотографировать место, где вы оставили машину, чтобы быстрее ее потом найти; разумеется, так же можно фиксировать и место парковки велосипеда. (Новинки вроде автомобилей Google и очков Google Glass наверняка скоро научатся делать такие фото самостоятельно.)

Когда люди, привыкшие к порядку, замечают, что то и дело ходят из кухни в комнату, чтобы взять ножницы, они просто покупают еще одни и оставляют на кухне. Может показаться, что тем самым они только захламляют пространство, но вообще-то дубликат того, чем вы часто пользуетесь, обеспечит большее удобство и снизит риск потери. Возможно, вы используете очки для чтения и в спальне, и на рабочем месте, и на кухне. Тогда лучше завести три пары, по одной для каждой комнаты, и не носить их туда-сюда. Так как очки не будут покидать пределов помещения, ваша пространственная память быстрее подскажет, где они лежат. Некоторые держат пару очков в бардачке машины, чтобы при необходимости проще было смотреть в карту, а еще одну в сумке или кармане пиджака, на случай, если в ресторане потребуется прочесть меню. Разумеется, очки — вещь недешевая, тем более три пары сразу, поэтому можно для начала повесить их на шею. (Вопреки распространенному опасению, вы не превратитесь в старушку и не поседете.) Тут работает тот же принцип: важно помнить, где и когда вы снимаете их с шеи, и класть в одно и то же место. Если таких мест несколько, система запоминания перестает работать.

Какую бы стратегию вы ни выбрали — завести дубликаты или взять за правило всегда класть важные вещи в одно и то же место, — она наверняка даст отличные результаты в самых разных ситуациях: перестанут теряться любимая губная помада и резинки для волос, карманные ножики или штопоры, а также степлеры, скотч, ножницы, расчески, пилки для ногтей, карандаши, ручки и блокноты. Очевидно также, что эта стратегия не работает для вещей, дублировать которые нельзя или бессмысленно, вроде ключей, компьютера или планшета, бумажной корреспонденции или мобильного телефона. В таких случаях лучше все-таки использовать сильные стороны гиппокампа, а не пытаться сражаться с ним: определите раз и навсегда место для подобных важных вещей и всегда кладите их именно туда.

Многие сейчас, наверное, думают: «Я не настолько аккуратен и внимателен — и вообще я творческая личность». Но способность к творчеству вовсе не антипод организованности. У Джони Митчелл* дома царит идеальный порядок. Она поставила в кухне сделанные на заказ ящики для мелочей, которые особенно часто теряются: в одном лежит обычный скотч, в другом бумажный; есть отдельный ящик с конвертами и упаковочной бумагой; есть ящики для лески и веревок, для батареек (причем они разложены по размерам в небольшие ячейки), а еще один, глубокий, — для лампочек. Все материалы и емкости для выпечки находятся отдельно от глубоких сковородок для запекания. Аналогичным образом организованы и полки с продуктами: крекеры стоят на одной полке, хлопья для завтрака на другой, приправы для супа на третьей, консервы на четвертой. «Я не хочу тратить время и силы на поиск вещей, — объясняет Джони. — Какой в этом толк? Я потрачу время с большей пользой и не испорчу себе настроение, если смогу избежать этих ненужных движений» [23]. То есть вообще-то многие творческие люди находят время на свои занятия именно потому, что вокруг них организована система, помогающая разгрузить мозг и освободить силы.

Заметное число успешных рок- и хип-хоп-музыкантов работают в домашних студиях, и несмотря на то что многие привыкли считать этих людей беззаботными алкоголиками, у них всегда строжайший порядок.

* Джони Митчелл (Роберта Джоан Андерсон, род. 1943) — канадская певица и автор песен, одна из самых важных исполнительниц рок-эры.

В домашней студии Стивена Стиллза* есть отдельные ящики для гитарных струн, медиаторов, гаечных ключей, запасных розеток и вилок, запчастей для оборудования (и они, разумеется, разложены по типам этого оборудования), специальной клейкой ленты и так далее [24]. На специальном держателе для электрических проводов и кабелей (он немного похож на вешалку для галстуков) висят провода для музыкальных инструментов, причем в таком порядке, чтобы Стивен мог быстро найти нужный практически не глядя. Майкл Джексон вел подробный каталог своих вещей, и в составе многочисленной команды работавших на него людей был главный архивариус [25]. Джон Леннон хранил массу коробок с рабочими записями песен, причем каждая фонограмма была подписана и все было разложено по порядку [26].

Удивительно приятно выдвинуть ящик и увидеть, что в нем лежат вещи одного типа, или заглянуть в гардероб, где все сложено или развешано аккуратно: такое зрелище определенно успокаивает. Если у нас есть возможность найти нужную вещь, не переворачивая вверх дном весь шкаф, мы экономим время и силы для более важных и творческих задач. Даже на физиологическом уровне приятнее избежать стресса, связанного с сомнениями относительно того, найдется ли нужная нам вещь. Не находя, мы расстраиваемся и беспокоимся, не в состоянии сосредоточиться на делах или расслабиться. Чем лучше продуманы категории, которые вы используете для организации объектов, тем лучше организованы и ваш разум, и окружающая среда.

ИЗ ЯЩИКА ДЛЯ МЕЛОЧЕЙ К КАРТОТЕКЕ И ОБРАТНО

Мозг легко подразделяет объекты и события на категории, и это позволяет более эффективно организовывать жизнь. Мы можем спланировать домашнее и рабочее пространство так, чтобы сделать их продолжением мозга. При этом важно осознавать и учитывать ограничения, связанные с центральной исполнительской системой. Долгие годы считалось, что кратковременная память и внимание не способны работать более чем с девятью не связанными между собой объектами. Результаты недавних

* Стивен Стиллз (род. 1945) — американский вокалист, гитарист, композитор, автор текстов, продюсер.

исследований показывают, что в большинстве случаев таких разнородных объектов может быть не больше четырех [27].

Один из ключевых принципов формирования категорий — ограничение числа типов входящих в них объектов до *четырёх*, а лучше до одного (с учетом ограничений возможностей кратковременной памяти). Как правило, этого несложно добиться. Если вы объединяете в кухонном ящике салфетки, палочки для кебабов, спички, свечи и подставки под бокалы, это можно назвать «Все для вечеринки»: не связанные на первый взгляд объекты попадают в общую категорию. И если вы получаете в подарок какое-нибудь особое мыло и решаете использовать его, только когда приходят гости, можете и его хранить в том же ящике.

В силу своего устройства мозг способен формировать подобные категории, оставляя их достаточно гибкими и объединяя общей иерархией. Категория может делиться на несколько уровней в зависимости от входящих в нее элементов. В шкафу, занимающем угол вашей спальни, наверное, хранится одежда, и ее можно разделить на подкатегории: белье, рубашки, носки, брюки. Можно выделить и менее крупные классы, скажем, джинсы и костюмные брюки. Во время уборки можно все, что относится к одежде, побросать в шкаф, а потом разобрать по типам. Аналогично все, что относится к инструментам, нетрудно вначале отнести в гараж или кладовку, а затем гвозди и молотки, отвертки и винты разложить в отдельные ящики. Важно понимать, что мы вольны создавать категории в соответствии с собственным пониманием, однако наибольшей эффективности достигнем, если сможем к каждой отнести предметы с общим признаком.

Дэвид Аллен, эксперт в сфере личной эффективности, замечает: когда люди говорят, что хотят стать более организованными, они имеют в виду, что намерены *контролировать* окружающее физическое и психологическое пространство [28]. Исследования в области когнитивной психологии показали: для этого важно, чтобы человек видел те предметы, которые регулярно использует, и убрал подальше те, которые берет лишь иногда [29]. Этот принцип был некогда сформулирован как основополагающий в дизайне пультов для телевизоров и подобных вещей: кнопки и переключатели, нажимаемые относительно редко, должны прятаться под откидную панель или не располагаться рядом с теми, которые идут в дело часто. И действительно, мы не хотели бы, чтобы кнопка для регулирования яркости оказалась рядом с кнопкой переключения каналов, иначе есть

риск случайно нажать не ту (особенно если забыть на время о том, как нас раздражают все эти штуки, независимо от того, где у них кнопки).

Когда вы организуете собственное домашнее пространство [30], важно переложить часть нагрузки с мозга и памяти на внешнюю среду, избавиться от всего, что может мешать расслабиться, сосредоточиться или что-то быстро найти, — и при этом определить удобные места для хранения важных и регулярно используемых вещей.

Предположим, у вас относительно немного места в платяных шкафах; при этом есть вещи, которые вы надеваете редко (фрак, вечерние платья или горнолыжный костюм). Можно разместить их в другом шкафу, а в основном оставить место для всего, что требуется ежедневно. То же справедливо и в отношении кухонного пространства: можно не складывать сковородки, формы и все остальное для выпечки в один ящик, а убрать подальше ножи, формочки для печенья и прочее, что бывает нужно только на рождественские праздники, то есть всего пару недель. Под рукой же оставить то, что задействуется в течение года. Марки, конверты и прочие канцелярские принадлежности лучше хранить в одном ящике стола, потому что используются они часто вместе.

По этому же принципу расставляют бутылки с алкоголем в барах с большой проходимостью: напитки, продающиеся особенно активно, стоят на расстоянии вытянутой руки от бармена, и он благодаря этому не тратит ни физических, ни умственных сил, когда требуется смешать популярный коктейль [31]. Бутылки, к которым обращаются реже, стоят подальше или на задних полках. А еще похожие напитки часто располагают вместе: три-четыре популярных бренда бурбона стоят рядом и недалеко от бармена, тут же три-четыре бутылки скотча, а за ними несколько видов односолодового виски. При этом конкретный набор наименований спиртного и под рукой бармена, и на полках за его спиной зависит от местных вкусов. В баре города Лексингтона на самом видном месте наверняка много известных сортов бурбона; в баре небольшого университетского городка будет больше водки и текилы [32].

Если система хорошо организована, в ней поддерживается баланс между размером категории и форматом хранения предметов из нее. Скажем, если у вас дома лишь горсть гвоздей, глупо отводить под них целый ящик. Лучше объединить несколько типов объектов в общую категорию «крепежное изделие» [33]. А если гвоздей станет действительно много и на поиск какого-то конкретного придется тратить половину

выходного дня, можно рассортировать их по типам и размерам и разложить по коробкам, как в хозяйственных магазинах. Важно также подумать, будете ли вы использовать все эти предметы в течение, скажем, ближайшего года.

Следуя примеру Федра из предыдущей главы, заведите ящик для мелочей, чтобы складывать в него «все остальное». Даже если у вас идеальный порядок и все полки и ящики в кухне, кабинете или мастерской подписаны, все равно останутся вещи, которые не впишутся ни в один раздел. Возможно также, что в какой-то категории у вас окажется лишь несколько предметов, и отводить для них целый бокс или стеллаж неправильно. Можно, конечно, довести идею до абсурда и сложить на отдельную полку все лампочки, в один ящик — все клеящие материалы (клей, цемент, эпоксидную смолу, двусторонний скотч), другой отвести свечкам. Но если у вас одна-две лампочки и полтюбика клея, делать этого не стоит.

С точки зрения нейробиологии организация информации состоит из двух шагов: во-первых, создавать категории нужно с учетом того, как часто вы используете те или иные вещи [34]; во-вторых, категории должны иметь смысл лично для вас, то есть при их формировании нужно принимать в расчет свой стиль жизни. (Сделанные еще вашим дедушкой рыболовные приманки можно оставить в коробке и не разбирать, пока не соберетесь на рыбалку, — а тогда уж точно разложите все по типам и размерам.) Во-вторых, старайтесь не складывать слишком разные предметы в один ящик или одну папку, если их не объединяет очевидная тема: лучше оставить бокс «разное» или «мелочи». Но если образуется четыре-пять таких коробок со всем подряд, стоит их разобрать и попробовать сгруппировать заново, объединив, скажем, «разное — дом», «разное — сад» или «разное — детская» и так далее.

Помимо этих сугубо практических советов не забывайте о трех общих правилах организации.

Правило организации № 1: лучше не относить предмет ни к какой категории, чем включить не в ту.

Поддавшись порыву, Джим подписал один ящик «батарейки», а второй «марки и конверты». Спустя пару месяцев он решил поменять содержимое местами, поскольку оказалось, что нагибаться к нижнему боксу и разбираться, где батарейки ААА, а где АА, неудобно. Но менять надписи на ящиках не стал: решил, что и так не забудет. Надо сказать,

это очень опасный путь! Если у двух коробок будут неверные названия, очень скоро все ваши усилия по наведению и поддержанию порядка пойдут насмарку. Кроме того, другим будет очень сложно разобраться, где и что у вас лежит. Иногда лучше даже, если ящик останется вообще неподписанным. При необходимости люди всегда смогут спросить: «Джим, где у тебя батарейки?» — а если его нет рядом, аккуратно поискать в разных ящиках. Когда названия хранилищ не соответствуют тому, что в них находится, неясно, чему можно верить.

Правило организации № 2: если вы начали использовать стандарты, придерживайтесь их во всем.

У Мелани под кухонной раковиной стоят два ведра, серое и синее: одно для мусора, подлежащего переработке, другое для остального. На улице стоят контейнеры: синий для того, что подлежит переработке, и серый для остального. Удобнее, если Мелани и дома будет следовать той же логике, чтобы не запоминать, куда что складывать дома и на улице.

Правило организации № 3: не храните то, что не будете использовать.

Если вещь вам не нужна или сломана, выбрасывайте. Анна достает из ящика ручку, а та не пишет. Она пытается прогреть ее зажигалкой, намочить кончик, просто потрясти, а потом настойчиво царапает ею бумагу, надеясь, что ручка все же станет работать. В итоге сдается, бросает ее обратно в ящик и достает другую. Почему она поступила именно так (да и все мы это делаем)? Мало кто понимает, по какой причине ручка перестает писать и почему попытки «расписать» иногда заканчиваются успехом, а иногда нет. И мы снова прячем неработающие механизмы, думая: «Может, еще наладится». Разбираться в ящике, где уже полно разных ручек, лишь отдельные из которых пишут, — не самая эффективная трата времени. Лучше сразу выбрасывать. А если вам сложно избавляться от вещей, выделите специальную коробку для непокорных ручек, которые вы рассчитываете однажды заставить работать. И кстати, если вы до сих пор храните резиновые наклейки от телевизора, который давно сломался, их тоже пора выбросить.

Последнюю фразу я сформулировал исходя из того, что к моменту выхода книги люди все еще будут пользоваться прибором под названием «телевизор».

ЦИФРОВОЕ ЖИЛИЩЕ

Десятилетия исследований показали, что результативность обучения зависит от контекста и места, в котором оно происходит. Учащиеся, сдававшие экзамен в той же комнате, где готовились к нему, получают более высокие баллы, чем те, кто учил билеты в другом помещении [35]. Возвращаясь в дом, где прошло детство, мы тут же чувствуем прилив давно забытых воспоминаний. Вот почему так важно, чтобы у всего было свое место: гиппокамп помогает вспоминать, только если есть ассоциации с конкретным положением. А что происходит, когда информация все в большей степени приобретает цифровую форму? Многие давно привыкли вообще не ходить в офис и трудиться дома или, по крайней мере, часть работы делать дистанционно, и это серьезно сказывается на функциях мозга.

Чтобы в полной мере использовать возможности гиппокампа в контексте памяти, можно организовать отдельное рабочее пространство для различных видов деятельности. Однако многие привыкают использовать компьютер: проверить баланс чековой книжки, ответить начальнику на электронное письмо, купить что-то в интернете, посмотреть видео с котиками, играющими на пианино, сохранить фотографии, послушать музыку, оплатить счета и почитать новости. Неудивительно, что мы ничего не можем запомнить: наш мозг просто не способен удерживать столько информации в привязке к одному рабочему месту [36]. Я готов предложить решение этой проблемы, и хотя сейчас это может показаться невыполнимым, со временем оно станет реальным, ведь стоимость компьютеров постоянно снижается: по возможности старайтесь использовать разные электронные устройства для несхожих типов дел. Скажем, чтобы послушать музыку или посмотреть видео, берите не ноутбук, а iPod или iPad. Будет отлично, если для дел, связанных с личными финансами, включая проверку счетов и подготовку налоговой отчетности, используется один компьютер, а для развлечений и отдыха (планирование путешествий, покупки в интернете, хранение фотографий) — другой; и еще один для работы. Постарайтесь установить на них разные заставки, чтобы даже вид экрана помогал памяти настроиться на соответствующий тип деятельности.

Нейробиолог и писатель Оливер Сакс предлагает еще более радикальный подход: если вы работаете над двумя проектами, постарайтесь

использовать два стола или даже две комнаты. Достаточно просто выйти в другое помещение — и в мозге произойдет своего рода перезагрузка, что поможет подойти к задачам более творчески и трудиться эффективнее.

Нынешние технологии вполне позволяют обойтись без двух-трех компьютеров — достаточно портативных накопителей данных, на которых легко сохранить вообще всю информацию с жесткого диска. Можно завести один внешний диск для всего, что связано с отдыхом, другой для работы, третий для личных финансов. Некоторые модели позволяют менять заставку экрана, перечень доступных файлов и внешний вид в целом, что стимулирует работу гиппокампа и создает иллюзию перемены обстановки в соответствии с чередованием задач.

И тут мы подходим к следующей важной теме: заметный объем информации не имеет пока цифровой формы и по-прежнему существует только на бумаге. Сложилось два основных подхода к тому, как можно организовать бумажные документы — все эти руководства по использованию бытовой техники, гарантийные талоны, оплаченные счета и чеки, страховые документы, — и ни один не стал пока общепринятым.

Инженер из компании Microsoft Малкольм Слейни (работавший до этого в Yahoo!, IBM и Apple) считает, что правильнее сканировать все бумажные документы и хранить в формате PDF на компьютере. Аппараты для домашнего использования не так уж дороги, да и мобильные телефоны делают на удивление качественные копии. По мнению Малкольма, документы лучше сохранять с названиями, по которым их легко найти. Если сканировать в режиме OCR (оптическое распознавание символов), позволяющем сохранять PDF как текст, а не просто фотографию, компьютер сможет найти эти документы по ключевым словам. Преимущество цифрового хранения заключается в том, что места для этого практически не требуется, ущерба окружающей среде не наносится, да и искать нужный файл намного проще. А если надо показать документ, скажем, бухгалтеру или коллеге, то и это сделать легче с использованием цифровой копии.

Сторонницу второго подхода назовем Линда: она много лет работает секретарем-референтом президента крупной компании из списка Fortune 100 (в его интересах она предпочла сохранить анонимность — вот уж действительно отличный помощник). Линда сохраняет бумажные копии всех важных документов. Основное преимущество такого подхода заключается в том, что бумага — вещь практически вечная. Технологии меняются очень быстро, и созданный лет десять назад электронный файл

может не считываться современными устройствами, а бумага хранится сотни лет. Как часто вы внезапно обнаруживали, что компьютер перестал работать? При этом купить блок со старой операционной системой практически невозможно, а новая версия может не открывать старые файлы. И получается, все финансовые и налоговые документы, фотографии, музыка потеряны! В крупном городе еще можно найти мастера, способного конвертировать формат, но эта услуга может оказаться очень недешевой, кроме того, в ходе восстановления часть информации может быть утрачена. Так что хранение в электронном виде вроде ничего не стоит, но и надежности не гарантирует.

Еще одно преимущество бумажных документов в том, что их сложнее изменить или подделать, они не страдают от вирусов, и ими можно пользоваться, даже если отключили электричество. Да, бумага прекрасно горит — но и компьютеры тоже.

Несмотря на уверенность в собственной правоте, и Малкольм, и Линда хранят информацию в обоих форматах. Во многих случаях выбор определяется тем, в какой форме получены сведения: счета за онлайн-покупки часто приходят электронными, но многие небольшие компании по-прежнему отправляют их в бумажном варианте по почте.

Существуют способы организации информации и в электронном, и в бумажном видах, обеспечивающие максимальную эффективность, главное, чтобы доступ к сохраненным данным был достаточно простым.

Для бумаг лучше классических архивных шкафов ничего пока не придумано. Еще в 1941 году компанией Oxford Filing Supply Company (позже переименована в Oxford Pendaflex Corporation) была запатентована модель архивного шкафа с подвесной системой для хранения документов, изобретенная Фрэнком Джоном [37]. В этой компании, а также в колледжах, где готовили секретарей и делопроизводителей, были сформулированы правила создания системы учета и хранения, которая обеспечивала максимальное удобство доступа к документам. Если файлов относительно немного, до 50, часто достаточно просто присвоить им названия и расположить по алфавиту. Когда же их больше, имеет смысл группировать их в более крупные категории, к примеру «дом», «финансы», «дети», а потом располагать по алфавиту уже эти разделы. Если позволяет пространство, хорошо размещать категории документов в разных ящиках или использовать цветные папки и разделители, чтобы было видно, где что лежит. Случается, люди паникуют, если все файлы

не выставлены прямо перед ними (это бывает с теми, кто страдает синдромом дефицита внимания). В таких случаях можно не прятать папки на полки, а использовать открытые ящики для хранения.

Среди рекомендаций относительно организации и использования системы хранения документов есть еще совет: не стоит создавать отдельную папку, если в ней будет всего одна страница, — это неэффективно. Правильнее группировать материалы в более крупные категории, чтобы в каждом файле было 5–20 отдельных документов, в противном случае папок получается в избытке, и сложнее быстро просмотреть все названия, когда требуется что-то найти. Если документов много, вы тратите время на перелистывание. Кстати, эти же принципы применимы и к организации любых вещей дома или на работе.

Чтобы создать такую систему дома, мало сложить все в папку и прилепить наклейку с названием. Лучше заранее обдумать, какие именно бумаги вы собираетесь хранить. Можно просто выложить на стол эту кучу, которую вы уже несколько месяцев хотите куда-нибудь прибрать, и начать сортировать — по нескольким основным категориям, потом, возможно, на более мелкие подгруппы. Если получается меньше двадцати категорий, заведите папку для каждой темы и расставьте по алфавиту. Если файлов больше, придется тратить слишком много времени на поиск одного. Так что выделите крупные категории, например «финансы», «дом», «личное», «медицина», «разное» (как аналог ящика для мелочей, куда попадет все, что больше нигде не вписывается: данные о прививках любимого кота или брошюры, которые вы храните для следующей поездки). Можно сделать отдельную папку с письмами от некоторых корреспондентов. Если есть сберегательный, расчетный и пенсионный счета, имеет смысл не объединять связанные с ними документы в файл «банковские выписки», а завести отдельные для каждого счёта. По этой же логике можно классифицировать и систематизировать любые другие объекты.

Старайтесь не тратить на организацию документов больше времени, чем потом уйдет на их поиск. Те бумаги, к которым вы обращаетесь довольно часто, лучше сложить так, чтобы вы их сразу видели, например в отдельные папки «медицина», «стоматология», «окулист» и так далее. Файлы с одним-двумя листками объедините общей темой. Исключение составляют важные документы, которыми вы регулярно пользуетесь, например паспорта, свидетельства о рождении или медицинские страховки.