

Оглавление

Об авторе	8
Вступительное слово	9
Предисловие	12
1. Принципы тайм-менеджмента	23
Трудности тайм-менеджмента	25
Принципы тайм-менеджмента для системных администраторов	26
Будет нелегко	31
Резюме	31
2. Сосредоточенность как средство против прерываний	34
Сосредоточенный мозг	35
Обстановка, способствующая сосредоточенности	37
Прерывания	43
Перенаправление прерываний	43
Как прогнать клиента, не нахамив ему	45
Резюме	51
3. Рутинные процедуры	54
Примеры процедур	55
Как разрабатывать собственные процедуры	66
Удаление старых процедур	69
Резюме	69
4. Система Цикл	71
Не доверяйте своему мозгу	72
Почему другие системы не работают	74
Успешные системы	76
Цикл	76
Резюме	79

5. Система Цикл: списки дел и расписания	81
Типичный день	82
Полезные советы	95
Настройка бумажного органайзера для системы Цикл	97
Настройка портативного компьютера для системы Цикл	98
Резюме	101
6. Система Цикл: работа с календарем	103
Как пользоваться календарем	104
Один календарь для деловой и личной жизни	107
Повторяющиеся задачи	107
Узнайте свой личный ритм	110
Узнайте ритм своей фирмы	111
Резюме	113
7. Система Цикл: долгосрочные цели	115
Секретный прием	117
Постановка целей	118
Планирование последующих шагов	120
Занесение шагов в расписание	121
Регулярный просмотр списка целей	122
Резюме	123
8. Расстановка приоритетов	124
Расстановка приоритетов в списке дел	124
Приоритеты проектов	130
Запросы, поступающие от начальства	132
Резюме	137
9. Как справиться со стрессом	138
Перегруженность и конфликтующие указания	139
Отпуск	142
Йога, медитация и массаж	144
Резюме	146
10. Управление электронной почтой	148
Обработка вашей электронной почты	148
Приступайте, не медля	155
Резюме	156
11. Исключение непроизводительных затрат времени	158
Что такое непроизводительные затраты времени?	159
Как избежать соблазнительных затрат времени	159

Распространенные причины непроизводительных затрат времени	160
Непроизводительные совещания	162
Стратегия и тактика	168
Резюме	169
12. Документация	171
Документация, которая нужна вам	172
Технология Wiki	178
Резюме	181
13. Автоматизация	183
Что автоматизировать?	184
Процесс автоматизации	186
Простые задачи, выполняемые часто	189
Сложные задачи, выполняемые однократно	201
Предоставление другим пользователям прав суперпользователя	214
Резюме	217
Эпилог	219
Алфавитный указатель	223

Об авторе

Томас Лимончелли (Thomas A. Limoncelli) - признанный во всем мире автор и лектор, специалист во многих областях, включая системное администрирование, компьютерные сети и компьютерную безопасность. Работает системным администратором с 1988 года, периодически выступает с докладами на конференциях, посвященных самым разным темам - от брандмауэров и безопасности до тайм-менеджмента. Томас работал в Cibernet, Dean For America, Lumeta, Bell Labs/Lucent, AT&T и Mentor Graphics. В соавторстве с Кристиной Хоган (Christine Hogan) написал книгу «The Practice of System and Network Administration» (Практика системного и сетевого администрирования), Addison Wesley. Закончил Университет Дрю (Drew University) в Мэдисоне, штат Нью-Джерси, по специальности «Информатика». Томас Лимончелли ведет блог на сайте www.EverythingSysadmin.com.

Вступительное слово

Письмо самому себе:

Дорогой Я, (а как еще начать?)

Не забудь модернизировать сервер LDAP. Не забудь поставить заплату на брешь в безопасности zlib и на каждый пакет, использующий эту библиотеку. (Впрочем, если задуматься, есть ли пакеты, которые ее *не* используют?) Не забудь запланировать очередное 10-кратное увеличение объема внешней памяти. Не забудь решить проблему, возникшую у шефа с Outlook, или, по крайней мере, подготовить все необходимое для ее решения. Не забудь переустановить Oracle. Проверь, есть ли реализация Wiki-технологии лучше той, которую вы используете. Переделай систему регистрации пользователей и на этот раз убедись, что она корректно ведет себя в ситуациях, которые кажутся тебе физически невозможными. Убедись, что она не нарушает закон Sarbanes-Oxley, удовлетворяет требованиям ISO9000 и соблюдает кашрут. Проверь, как идет работа над проектами твоих подчиненных. Прочитай LISA за последние два года, чтобы убедиться, что ничто полезное для вашей инфраструктуры не упущено. Потом, если у тебя останется время, начни составлять план на следующую неделю.

Не стоит беспокоиться из-за того, что пункту «уйти в отпуск» вот уже 73 недели подряд нет места в твоем списке. Также не следует обижаться на жену, которая буквально покатила со смеху, когда услышала, что ты собираешься написать вступительное слово к книге по тайм-менеджменту. Или все-таки обидеться?

Возможно, тебя вдохновят слова Генри Киссинджера: «На следующей неделе кризиса быть не может. В моем расписании уже нет места».

Ладно, чего там. Возвращайся к работе.

Искренне твой,

я

Вам знакома эта картина (ну, кроме эпизода с моей женой, действительно имевшего место)?

Первая книга Тома Лимончелли, написанная им в соавторстве с Кристиной Хоган (Christine Hogan) (теперь Лир (Leag)), стала ключевой работой в области системного администрирования. «The Practice of System

and Network Administration» (Практика системного и сетевого администрирования) учит читателя строить разумную и организованную инфраструктуру, следуя отличным практическим рекомендациям. Но только в одной главе той книги говорится, как самому при этом остаться разумным и организованным. Книга, которая перед вами, как раз об этом.

Но почему системным администраторам нужна собственная книга по тайм-менеджменту? Думаю, за все эти годы я прочитал слишком много общих работ по этой теме. В данном издании Том блестяще раскрывает те грани системного администрирования, которые делают тайм-менеджмент в нашей профессии особенно сложным. В добавление к этому мне хотелось бы привести несколько черт типичного системного администратора, еще больше усложняющих ситуацию.

Во-первых, большинство системных администраторов проявляют исключительное упорство в решении проблем. Они вцепляются в проблему, как бульдоги, и не бросают ее, пока не добьются своего. Другие дела, такие как запланированные встречи или поддержание жизнедеятельности организма (например, еда и сон), отходят на второй план, а работа над проблемой, реальная или мысленная, продолжается, не считаясь ни с какими временными рамками. Для человека, который постоянно твердит «Еще секундочку, я почти разобрался», управление временем является почти непосильной задачей.

Вторая характерная особенность, которую я подметил в себе и моих коллегах, - искреннее желание помочь людям, поддержать их в общении с недружелюбной и не прощающей ошибок техникой и заставить ее работать так, чтобы у них все получалось. Черта сама по себе похвальная, но, заметив, что вы хотите и можете помочь, вас будут просить еще и еще. Люди всегда идут по пути наименьшего сопротивления, и жизнь в конце концов становится тем, что я называю «сплошная техподдержка». Пока была жива моя бабушка, я время от времени приезжал к ней во Флориду. Всякий раз, когда бы я ни появлялся, она и все ее друзья приносили мне свои электронные часы, чтобы установить точное время. И знаете, мне это нравилось. Все-таки жизнь не всегда идет только по плану, раз к вам в любой момент могут обратиться за помощью. Держу пари, у Супермена тоже были проблемы с тайм-менеджментом.

С готовностью сисадминов прийти на помощь тесно связано их желание поучаствовать в разрешении любого кризиса и спасти положение. Они не способны пробить лбом стену, но если бы могли, то обязательно сделали бы это. Идеализированный образ рыцаря-спешащего-на-помощь, безусловно, весьма привлекателен для новичков, но не является достаточно убедительной причиной оставаться на этой работе долгие годы.

Последняя черта типичного сисадмина, которую я хочу упомянуть, тоже похвальна сама по себе, но вызывает раздражение у его родных и близких и обращает в прах все его попытки применить тайм-менедж-

мент. Большинство системных администраторов получает удовольствие от своей работы. Монтаж оборудования, установка и переустановка программ, построение сетей, «копашение» в компьютере и т. д. - развлечение для них. Они занимаются этим целый день на работе, продолжая делать то же самое дома.

Я как-то ехал в междугороднем автобусе, и моей соседкой оказалась шеф-повар какого-то ресторана. Она заявила, что ненавидит готовить дома. Еще она сказала, что почтальоны, будучи в отпуске, не любят долго гулять пешком. Большинству системных администраторов, которых я знаю, подобные идеи покажутся дикими. Придя к ним домой, вы застанете их (и меня, как справедливо заметила моя жена) склонившимися над ноутбуком, и так они проводят практически все свободное время. Для системного администратора понятия «развлечения» и «работа» больше всего похожи на расплывчатую квантовую суперпозицию. Это замечательно, что мы любим свою работу, но это и ужасно, потому что мы не можем (и не хотим) прерывать ее. Трудно управлять своим временем, когда оно до такой степени неструктурировано.

Значит, надежды нет? К счастью, это не так. Тайм-менеджмент для системных администраторов был бы пустой затеей, но их поддерживают два решающих фактора:

1. Они сами.
2. Том Лимончелли.

Как я уже говорил, системные администраторы обожают чинить, организовывать, встраивать и оптимизировать. Однажды я наблюдал, как мой друг системный администратор стоял в очереди в кассу в супермаркете и перекладывал покупки в корзине. Он внимательно осматривал каждый предмет и клал его на подходящее место, словно играл в трехмерный Тетрис. Если бы мы только могли обернуть это мастерство себе на пользу, чтобы преодолеть трудности в организации своего времени, с которыми мы сталкиваемся...

А ведь мы это можем! Том поможет нам. Он знает, как это сделать. Том много лет работает над проблемой, связанной с тем, как организовать время и преуспеть в нашей профессии. С тех пор как мы с ним познакомились лет десять назад на моей первой конференции LISA, я имею честь наблюдать, как он решает этот вопрос в самых разных контекстах - от разбиения сети AT&T Bell Lab на две части до поддержки технологической инфраструктуры избирательного штаба одного из кандидатов на политическую должность. В любой ситуации он способен внести в работу многолетний опыт системного администрирования, прекрасное знание людей и здоровое чувство юмора.

А теперь сядьте поудобнее, пристегните ремни и радуйтесь - Том поможет привнести тайм-менеджмент и здравый смысл в вашу жизнь.

- Дэвид Н. Бланк-Эдельман (David N. Blank-Edelman)
Сентябрь, 2005 (сисадмин с 20-летним стажем)

Предисловие

- «Тайм-менеджмент для системных администраторов»?

- Угу.

- Будете рассказывать о том, как пользоваться карманными компьютерами, электронным календарем vCal, серверами календарей и прочей дребеденью?

- Вообще нет. В подобных вещах системный администратор разберется и без книг.

- Тогда почему бы мне просто не купить одну из 10 миллионов других книг по тайм-менеджменту?

- Потому что они не годятся. Ладно, они *годятся*. Только не «нам». Они обращаются к некоему обобщенному читателю, которым мы с вами не являемся. Я - профи. Системный администратор. Эксперт по сетям. После работы я живу почти так же, как на работе, - посмотрите, какой убийственный сервер я установил дома. Как только доведу его до ума, на работе сделаю то же самое. Других таких профессий поискать. Нейрохирург, придя домой, не пытается испробовать новую методику на своем коте в надежде на то, что при удачном исходе ее можно будет применять на пациентах.

- (Выгоняя кота из комнаты.) Я больше не подпущу вас к своему коту!

- Послушайте, я лишь пытаюсь сказать, что системное администрирование не работа. Это стиль жизни. Нам нужны книги по тайм-менеджменту, в которых говорится о нашем стиле жизни, используется привычная нам терминология и решаются наши проблемы.

- Стиль жизни?

- Стиль жизни, стиль работы, как вам больше понравится. Ни в какой другой профессии человеку не приходится буквально разрываться на части. Пользователи непрерывно отвлекают нас просьбами, не давая ни одно дело довести до конца. У компьютеров свои запросы, их мы тоже должны удовлетворять. Наше начальство хочет, чтобы мы реализовали долгосрочные проекты, но одновременно заваливает нас требованиями устранить мелкие неполадки, так что работать над долгосрочными проектами абсолютно невозможно!

В нашей профессии трудно встретить хорошего наставника. Если шеф технарь, он может помочь в решении технических вопросов, но не в об-

ласти тайм-менеджмента. Если же он далек от техники, то не может быть наставником, потому что «не въезжает» в требования, предъявляемые нашей работой.

- А как вы достигли такой высокой квалификации?

- Ну, во-первых, когда-то я прослушал кучу курсов по тайм-менеджменту и понял, что 80% того, чему меня учили, не имеет отношения к сисадминам. Однако я не растерял остальные 20%. С годами я усовершенствовал эти приемы, разработал много собственных и даже стал вести семинары по этой теме. Содержание семинаров и обобщено в этой книге.

- Вы меня все еще не убедили.

- Позвольте привести пример. Вы ведь знаете, в чем разница между интерпретируемым и компилируемым языками.

- Конечно! Интерпретируемые языки медленнее, потому что каждая строка кода заново интерпретируется всякий раз, когда интерпретатор ее встречает. В компилируемых языках много времени уходит на предварительную обработку программы и ее перевод на машинный язык, зато потом она выполняется быстрее аналогичной интерпретируемой программы.

- Совершенно верно.

- Так вы хотите, чтобы я откомпилировал свою жизнь?

- Нет, хотя это был бы идеальный вариант. Впрочем, у компиляторов мы можем научиться главному - потратить немного времени сначала, чтобы много раз не тратить его потом. Например, на одном из предыдущих мест работы я должен был периодически заменять ленты для резервного копирования. Тогда еще не было недорогих кассетных магнитофонов, облегчающих эту работу. У нас было три главных сервера в машинном зале и восемь серверов поменьше в разных концах здания. Можно было не менять ленту, на которой еще достаточно свободного места, но мне всегда было трудно принять решение, могу ли я не менять ленту на конкретном сервере. Если я ошибался в оценке свободного места на ленте, то операция резервного копирования на нее могла сорваться. Естественно, я хотел избежать подобных сбоев! Эта ситуация держала меня в состоянии постоянного стресса. В один прекрасный день я осознал, что действую как интерпретатор, ежедневно повторяя каждый свой шаг и обдумывая каждую деталь. Мне понадобилось проанализировать процесс всего один раз и затем всегда придерживаться принятых решений.

Первое решение, которое я принял, звучало так: «Лента гораздо дешевле моего времени». Поэтому вместо экономии каждого бита я стал жертвовать местом на ленте ради выигрыша во времени.

Следующее решение: «Не нужно напрягаться по поводу несущественных данных». Данные на восьми малых серверах, установленных в дру-

гих частях здания, были гораздо менее важными, чем данные на главных серверах в машинном зале. Тем не менее я беспокоился и об этих не столь важных данных. Я должен был перестать волноваться (и испытывать стресс) по поводу несущественной информации. Сисадмины не всегда правильно расставляют приоритеты.

Я решил, что должен провести анализ один раз и пользоваться его результатами каждый день. Я должен был из интерпретатора превратиться в компилятор: один раз откомпилировать решение, а затем применять его снова и снова. Мой анализ показал, что ленты для серверов в машинном зале нужно менять почти ежедневно. Следовательно, я должен был менять их каждый день независимо от того, сколько на них остается свободного места.

А на малых серверах ленты надо было менять гораздо реже. Я должен был менять их каждый понедельник и на следующий день после неудачного резервного копирования по причине переполнения ленты.

- Вы приняли решение, что периодические сбои допустимы?

- Да. Я перестал стремиться к идеалу там, где это необязательно. Перфекционизм нередко излишен и приводит к непроизводительным затратам времени.

Создатели Интернета прекрасно это понимали. Они осознавали, что никогда ничего не добьются, если будут ждать появления безупречных коммуникаций, и разработали протоколы, работавшие в неидеальной среде.

- Но мой шеф ждет от меня идеальной работы.

- На самом деле у вашего шефа есть какая-то своя система приоритетов, и он понимает, что компромиссы неизбежны. В главе 8 мы поговорим, как следует управлять шефом.

- Пожалуйста, пообещайте, что ваши советы не будут иметь отношения к компиляторам и интерпретаторам.

- Обещаю. Не все поддается этой аналогии. Мы обсудим следующие важные темы:

- Содержание всех инструментов тайм-менеджмента в одном месте.
- Использование мозга для текущей работы, а внешних носителей - для хранения остальной информации.
- Разработка процедур для дел, которые вы совершаете регулярно.
- Предварительная компиляция решений путем выработки привычек и заклинаний.
- Поддержание в себе состояния сосредоточенности во время работы над проектом.
- Повышение качества личной жизни за счет применения описанных приемов и вне работы.

- И вы придумали для этого какое-то хитроумное сокращение?

- Нет. Сейчас вам важно знать, что я построил каждую главу так, что в ней собраны конкретные проблемы системных администраторов. Они, так сказать, наслаиваются друг на друга.

Глава 1 «Принципы тайм-менеджмента»

Что отличает нас от других? В первую очередь, количество прерываний, отвлекающих нас, и множество проектов, над которыми мы должны работать одновременно. Но есть и другие факторы. В этой главе представлены основные принципы, которые получают развитие на протяжении книги.

Глава 2 «Сосредоточенность как средство против прерываний»

В этой главе обсуждается, как корректно обращаться с клиентом, прерывающим вашу работу. Вы мало чего достигнете, если не будете управлять прерываниями.

Глава 3 «Рутинные процедуры»

В этой главе показано, как превратить хаос в рутинную процедуру. Наша работа имеет высокую степень хаотичности, а любая удачная процедура немножко уменьшает этот хаос и значительно понижает наш стресс. Когда мы разрабатываем процедуры, наши задачи становятся делом привычки, и мы с меньшей вероятностью забываем о них.

Глава 4 «Система Цикл»

Эта глава является введением в мою систему Цикл, которая представляет собой технику работы со списком дел. Вы научитесь «жонглировать» многочисленными делами, ничего не роняя. Даже если на выполнение всех ваших заданий требуется 100 часов, вы сумеете справиться с ними, не выходя за рамки 8-часового рабочего дня.

Глава 5 «Система Цикл: списки дел и расписания»

В этой главе подробно описана ежедневная практическая работа по системе Цикл, которая заключается в составлении списка дел и расписания на текущий день. В главе также приводятся тактические и стратегические советы на случай, когда вы чрезмерно завалены работой.

Глава 6 «Система Цикл: работа с календарем»

У системных администраторов всегда много деловых встреч, и они должны участвовать во многих совещаниях. При рациональном подходе вы перестанете пропускать встречи и совещания и у вас еще останется время на личную жизнь и развлечения. В этой главе я расширю систему Цикл так, что в нее включается календарь.

Глава 7 «Система Цикл: долгосрочные цели»

Эта глава научит вас ставить долгосрочные цели - как личные, так и профессиональные - и достигать их. Как вы представляете свою жизнь через десять лет? Ваши представления с большей вероятностью

стью превратятся в реальность, если вы уже сейчас займетесь планированием.

Глава 8 «Расстановка приоритетов»

Хороший жонглер может подбрасывать одновременно много предметов, но будет вынужден остановиться, если допустит ошибку. Великий жонглер умеет растянуть жонглирование, специально уронив один или два шарика ради того, чтобы остальные продолжали летать. В этой главе я обсуждаю несколько разных способов расстановки приоритетов, позволяющих системе Цикл работать еще эффективнее.

Глава 9 «Как справиться со стрессом»

Короткая глава о том, как я научился справляться со стрессом.

Глава 10 «Управление электронной почтой»

Все мы получаем слишком много электронной почты. В этой главе я привожу несколько реалистичных советов по поводу того, как справиться с этим бурным потоком.

Глава 11 «Исключение непроизводительных затрат времени»

Одним из способов иметь больше времени является исключение его непроизводительных затрат. Здесь я говорю о том, как распознать потери времени и исключить их из своей жизни.

Глава 12 «Документация»

Эта глава посвящена безболезненному составлению документов. Документируя свою работу, мы облегчаем себе тайм-менеджмент двумя способами. Во-первых, мы тратим меньше времени на попытки вспомнить, как выполняется та или иная задача, потому что можем обратиться к документации. Во-вторых, нам легче будет поручить задачу другому сотруднику, полностью исключив ее из своего списка дел. Проблема в том, чтобы найти эффективный способ, позволяющий вам выработать привычку документировать процессы. Решение состоит в использовании технологии Wiki.

Глава 13 «Автоматизация»

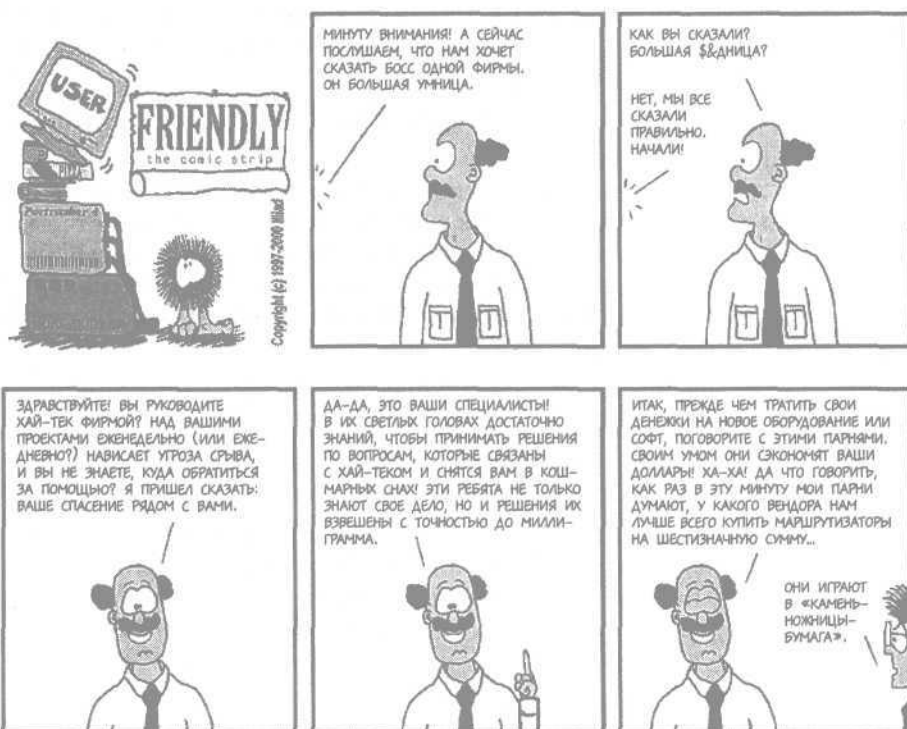
Что может быть лучше компьютера, выполняющего за вас вашу работу? Есть множество современных и простых способов, с помощью которых вы сможете приступить к автоматизации своей работы прямо сегодня, даже если вы не сильны в программировании. В этой главе приводятся методы, позволяющие приложить минимум усилий, чтобы автоматизировать максимум процессов.

Эпилог

Несколько заключительных замечаний с предложениями, как потратить свободное время, появившееся у нас после применения приемов, описанных в этой книге.

Как читать эту книгу

- И это все мне поможет?
- Безусловно! Когда вы прочитаете эту книгу, вся ваша жизнь удивительным образом мгновенно преобразится и все ваши проблемы будут решены. Кроме того, вы будете лучше выглядеть!
- Правда?
- Нет. Эта книга не решит все ваши проблемы, тем более мгновенно. Я думаю, вы встречали достаточно торговых агентов и понимаете: любой, кто обещает, что его товар моментально избавит вас от всех проблем, говорит неправду.
- Так чего мне ждать от этой книги?
- Эта книга даст вам технологию организации времени. Здесь описана система, которая подходит мне и другим. Она может подойти и вам. Эта технология позволит вам избавиться от старых плохих привычек и выработать хорошие. Грустная правда заключается в том, что вы всю жизнь выработывали дурные привычки, и потребуются определенное время, чтобы заменить их хорошими. Психологи говорят, что нужно вести себя по-новому 21 день, чтобы это поведение перешло в привычку.



- То есть через 21 день я...

- Возможно, у вас уйдет больше времени. Я не рассказывал вам, как впервые попробовал заняться тайм-менеджментом?

- Нет.

- Я посетил двухдневный семинар. В течение следующего месяца я не применил ни одного приема из числа упомянутых на семинаре. Мне казалось, что на изменение привычного стиля работы уйдет слишком много сил! А потом наступил действительно напряженный период, в течение которого я должен был сделать гораздо больше дел, чем мог успеть. И вот я «откопал» органайзер в кожаном переплете, который входил в комплект учебных пособий, выданных на семинаре, и стал лихорадочно вспоминать, чему меня учили. С помощью учебника я кое-как восстановил то, что проходил.

- И что дальше?

- В тот день я успел сделать столько, сколько раньше не успел бы за сто лет. Кроме того, я совсем не беспокоился по поводу дел, отложенных на потом.

Через несколько месяцев я снова открыл учебник, чтобы освежить в памяти методы тайм-менеджмента и воспользоваться какими-нибудь еще. Было нелегко, пришлось преодолевать себя, но в конце концов эти приемы стали моей второй натурой. И главное - я нашел методы, подходящие именно системным администраторам. Вскоре я стал обучать этим методам своих коллег, затем стал вести семинары сам, а теперь весь мой опыт здесь, в этой книге.

- Сколько времени прошло, прежде чем вы стали применять эти методы на практике?

- От месяца до года. Это зависело от конкретного метода. Я полагаю, нечто подобное произойдет и с этой книгой. Вы прочитаете ее, проигнорируете половину прочитанного и затем вернетесь к ней, чтобы поискать «новый» совет. Несколько десятков лет я вырабатывал плохие привычки. Чтобы отказаться от них и выработать новые, потребовалось немало времени.

Чем раньше вы начнете, тем скорее произойдут какие-то сдвиги. Начните сегодня.

- Легко сказать. Пользователи заходят в мою комнату каждые пять минут. У меня не будет времени на чтение.

- Да, это так. Давайте заключим сделку. Я в первой же главе расскажу, как реагировать на отвлекающие факторы, а вы пообещаете попробовать на практике каждый метод хотя бы один раз.

- По рукам!

Для кого эта книга

Эта книга адресована инженерам, работающим в области информационных технологий (ИТ), системным администраторам, администраторам сетей, операторам, персоналу, обслуживающему вычислительную технику, и представителям многих других компьютерных профессий. Она написана для тех, кто стоит на первых ступеньках своей карьеры, но будет столь же полезной и «ветеранам». Если вы считаете, что вам некогда читать эту книгу, то она вам просто необходима.

Книга не рассчитана на программистов. «Бета-читатели» говорили мне, что программистам она будет очень полезна, но я чувствую, что у программистов несколько иные проблемы, и они заслуживают, чтобы для них написали отдельную книгу. Если вы программист, купите эту книгу и подарите ее своему системному администратору. Если вы прочтете ее до того, как подарите, я никому не скажу.

О книге

Эта книга описывает определенную технологию. Методы тайм-менеджмента могут быть реализованы при помощи карандаша и бумаги либо современного портативного компьютера (PDA). Первая часть книги поможет вам освоить основы тайм-менеджмента: управление прерываниями, отвлекающими вас от работы, и ведение списка дел, позволяющего вам не забыть о поступивших запросах и выполнить их в срок или хотя бы в соответствии с вашими приоритетами. Эта книга поможет превратить хаотичную непланируемую деятельность в набор простых процедур, о которых вы не забудете. Затем я расширю область применения описываемых методов и научу вас пользоваться ими для организации календаря встреч, обработки электронной почты, борьбы со стрессом и достижения долгосрочных целей. Наконец, я коснусь приемов, которые могут ускорить ваш карьерный рост, таких как исключение непроизводительных затрат времени, ведение экономящей время документации и автоматизация повседневной деятельности, позволяющая избежать технических ошибок и опять-таки сэкономить время.

Теперь, когда вы знаете, о чем эта книга, я должен объяснить, чего в ней нет. Здесь нет инструкций по использованию портативного компьютера или какого-либо программного пакета. Вы не найдете в ней сравнительных характеристик полусотни программ, позволяющих вести списки дел. Это не руководство по PalmOS или Microsoft Windows Mobile 2003 Second Edition Operating System. Эта книга о вас и о том, как вы можете повысить качество своей жизни, правильно организовав свое время.

Предположение, сделанное в этой книге

Излагая материал, я не делаю никаких предположений о профессиональном опыте и технической квалификации читателя. Однако читате-

лю, имеющему некоторый опыт системного администрирования, она, возможно, покажется более полезной. Чем большее напряжение вы испытываете в своей профессиональной деятельности, тем более ценной окажется эта книга.

В главе 13 приведены реальные фрагменты кода, поэтому для их понимания и применения на практике требуются определенные знания. Впрочем, в этих фрагментах нет ничего непонятного для среднестатистического системного администратора.

Соглашения, используемые в книге

В книге используются следующие издательские соглашения:

Специальный шрифт

Шрифтом *OfficinaSans* выделяются элементы интерфейса (пункты меню, кнопки) и клавиатурные сокращения (например, *Alt* или *Ctrl*).

Курсив

Курсивом выделяются новые термины, URL, адреса электронной почты, имена файлов, их расширения, пути к файлам, имена каталогов и названия утилит UNIX.

Моноширинный шрифт

Этим шрифтом выделяются команды, опции, переключатели, переменные, атрибуты, ключи, функции, типы, классы, пространства имен, методы, модули, свойства, параметры, значения, объекты, события, обработчики событий, теги XML и HTML, макросы, содержимое файлов и вывод команд.

Моноширинный полужирный шрифт

Этим шрифтом выделяются команды и другой текст, которые должен ввести пользователь.

Моноширинный курсив

Этим шрифтом выделяется текст, который должен быть заменен на значения, подставляемые пользователем.



Этой пиктограммой обозначается совет, предложение или общее замечание.



Этой пиктограммой обозначается предупреждение или предостережение.

Использование фрагментов кода

Эта книга призвана помочь вам в работе. В общем случае вы можете использовать код, приведенный в этой книге, в своих программах и доку-

ментах. Вы не обязаны получать наше разрешение, за исключением тех случаев, когда воспроизводите значительные фрагменты кода. Например, для написания программы, в состав которой входят отрывки кода, приведенные в этой книге, разрешение не требуется. Продажа или распространение CD-ROM с примерами из книг O'Reilly требует разрешения. Когда вы отвечаете на чей-то вопрос, цитируя эту книгу и фрагменты кода из нее, вы не нуждаетесь в разрешении. Если вы включаете значительный объем кода из этой книги в документацию к своему продукту, вы должны, получить разрешение.

Мы не требуем обязательных ссылок на книгу при цитировании, но будем благодарны, если вы их приведете. Ссылка обычно содержит название книги, автора, издательство и ISBN. Например: «Time Management for System Administrators by Thomas A. Limoncelli. Copyright 2006 O'Reilly Media, Inc., 0-596-00783-3».

Если вы сомневаетесь в корректности использования вами примеров кода, обратитесь за разъяснениями по адресу permissions@oreilly.com.

Контакты

Пожалуйста, направляйте свои комментарии и вопросы по этой книге издателю:

O'Reilly Media, Inc.
1005 Gravenstein Highway North
Sebastopol, CA 95472
(800) 998-9938 (США и Канада)
(707) 829-0515 (международный и местный)
(707) 829-0104 (факс)

Для этой книги издательство O'Reilly поддерживает веб-страницу со списком опечаток, примерами и другой дополнительной информацией. Адрес:

<http://www.oreilly.com/catalog/timemgmt>

Электронный адрес для комментариев и технических вопросов по этой книге:

bookquestions@oreilly.com

Обратиться к автору можно на его веб-странице или по электронной почте:

Веб-страница: <http://www.everythingsysadmin.com>
E-mail: timebook@everythingsysadmin.com

Дополнительная информация о наших книгах, конференциях, центрах ресурсов и портале O'Reilly Network представлена на нашем веб-сайте по адресу:

<http://www.oreilly.com>

Safari® Enabled



Если на обложке технической книги есть пиктограмма «Safari® Enabled», это означает, что книга доступна в Сети через O'Reilly Network Safari Bookshelf.

Safari предлагает намного лучшее решение, чем электронные книги. Это виртуальная библиотека, позволяющая без труда находить тысячи лучших технических книг, вырезать и вставлять примеры кода, загружать главы и находить быстрые ответы, когда требуется наиболее верная и свежая информация. Она свободно доступна по адресу <http://safari.oreilly.com>.

Благодарности

Эта книга не смогла бы появиться на свет, если бы не Крис Полк (Chris Polk), которая поддерживала меня эмоционально и технически на протяжении всего проекта. Ее замечания учтены в каждой главе.

Спасибо Дэвиду Бланк-Эдельману (David Blank-Edelman) за его трогательное вступительное слово. Я также благодарен Иллиаду (Illiad) за серию комиксов «User Friendly». Я благодарю судьбу за участие этих людей в создании книги.

Я хотел бы поблагодарить сотрудников издательства O'Reilly за их помощь, особенно Майка Лукидеса (Mike Loukides) за то, что он принес этот проект в издательство O'Reilly и помог мне определиться с книгой, а также Дэвида Брикнера (David Brickner), который доработал книгу так, что она могла быть опубликована. Дэвид взял неплохую книгу и превратил ее в замечательную. Без него я бы не справился. Благодаря моему редактору, Марлоу Шэффер (Marlowe Shaeffer), эти страницы увидели свет. Спасибо всем, кто работает в O'Reilly!

Если я вижу дальше других, то лишь потому, что стою на плечах гигантов. Вот лишь некоторые из них: Мэри Кларк (Mary Clark), Бенджи Фин (Benji Feen), Дуг Ферлонг (Doug Furlong), Трей Харрис (Trey Harris), Дженнифер Джой (Jennifer Joy), Энди Лестер (Andy Lester), Р. А. Лихтенштайгер (R. A. Lichtensteiger), Джон Линдерман (John Linderman), Лес Ллойд (Les Lloyd), Ральф Лоура (Ralph Loura), Тина Манкузо (Tina Mancuso), Клифф Миллер (Cliff Miller), Адам Москович (Adam Moskowitz), Дэйзи Нгайн (Daisy Nguyen), Кэт Окита (Cat Okita), Джей Пи (JP), Виктор Рэймонд (Victor Raymond), Том Рейнголд (Tot Reingold), Майкл Ричичи (Michael Richichi), Страта Роуз-Чалап (Strata Rose-Chalup), Гленн Сейб (Glenn Seib), Франк Дж. Т. Войчик (Frank J. T. Wojcik). Прошу прощения, если кого-то не упомянул.

1

Принципы тайм-менеджмента

Погодите! Прежде чем начать, давайте кое-что сделаем для уверенности, что мы действительно закончим.

Я прекрасно понимаю, что вы как системный администратор постоянно подвергаетесь прерываниям. То телефон зазвонит, то клиент¹ обратится с вопросом, то почтовая программа просигналит о новом сообщении, а то интернет-пейджер попытается отвлечь ваше внимание. Держу пари, пока вы читали этот абзац, вас уже кто-то прервал.

Я отложу обсуждение прерываний до следующей главы (надеюсь, вы не обидитесь), но все же опасаясь, что вам не удастся добраться так далеко. Чтобы решить эту проблему, я приведу здесь совет из главы 2, который, если вы ему последуете, оградит вас от прерываний с данного момента вплоть до того времени, когда мы научимся правильно обращаться с прерываниями.

Предположим, в вашей фирме два системных администратора. Вы можете заключить с вашим коллегой соглашение о взаимной защите от прерываний. До обеда на все прерывания реагируете вы, чтобы ваш коллега мог поработать над проектами. После обеда все прерывания берет на себя он, позволяя работать над проектами вам. Разумеется, если возникнет проблема, решить которую можете только вы, вы займетесь ею. Однако вы обнаружите, что в результате такой организации рабочего дня вы успеваете больше сделать для проектирования. Возможно, у вас появится время почитать эту книгу.

¹ В этой книге «клиентом» я называю любого внутреннего или внешнего пользователя ваших компьютеров, сетей, приложений и т. д. Я предпочитаю его термину «пользователь», поскольку так лучше отражается специфика взаимоотношений между системными администраторами и теми, кого они обслуживают.

Этот метод хорошо работает, если в фирме много системных администраторов. Мне как-то довелось быть членом весьма многочисленной команды сисадминов, и нам удалось распределить время «на обработку прерываний» так, что вся группа могла сосредоточиться на проектировании в течение всего рабочего дня за исключением одного часа.

Этот метод можно адаптировать и для случая с одним системным администратором. Если вы единственный сисадмин в своей фирме, поговорите с начальством о реализации подобной системы. Например, руководство фирмы может оповестить всех пользователей, что время после обеда отводится для работы над проектами и несрочные запросы следует отправлять вам (или вашей системе регистрации запросов) по электронной почте, с тем чтобы они рассматривались на следующий день. Это вполне может соответствовать обычному распорядку дня в офисе. Скажем, если большинство прерываний происходит в первой половине дня, имеет смысл отводить вторую половину под проектирование. Конечно, это следует делать только при наличии конкретного осязаемого проекта. Например, ваш босс поручает вам проект, от которого дела в фирме пойдут гораздо лучше. Это удобная возможность попросить его о поблках, позволяющих ускорить работу над этим проектом.

Существуют и физические средства защиты во время вашей работы над проектом (в «проектное время»). Очевидно, что если у вас отдельный кабинет, вы можете закрыть дверь, чтобы оградить себя от случайных и неслучайных посетителей. Более эффективный способ заключается в следующем. Заставьте клиентов проходить мимо системных администраторов первого уровня (сидящих лицом к клиенту), чтобы добраться до администратора второго уровня (то есть до вас). Если вы старший системный администратор, передвиньте свой рабочий стол так, чтобы идущему к вам клиенту пришлось пройти мимо младшего системного администратора. Роль младшего сисадмина состоит в том, чтобы обрабатывать 80% прерываний, передавая вам 20%, которые никто кроме вас обработать не сможет. В этом случае физическое местоположение является ключевым. Отойдите на 100 метров от своего рабочего стола, развернитесь и идите к нему, как будто вы типичный клиент. Кого вы



видите? Разумеется, сотрудника, работающего с клиентами и решающего их проблемы на первом уровне.

Организуйте взаимную защиту от прерываний прямо сейчас. Я подожду.

Эй, которое из слов «прямо сейчас» вам непонятно? Вы ведь не двинулись с места, не так ли? Пожалуйста, сделайте это и не читайте дальше. Я очень хочу, чтобы вы смогли дочитать книгу до конца.

Трудности тайм-менеджмента

Вот теперь можно начинать!

Тайм-менеджмент труден для сисадминов в первую очередь потому, что нашу работу постоянно прерывают. Как довести дело до конца, если нам все время приходится бросать его, чтобы устранить проблему или ответить на вопрос, с которым клиент обратился лично, по почте или с помощью новейшего средства прерывания работы - интернет-пейджера? Сколько раз вы говорили шефу, что на проект потребовалось бы два дня, если бы вас не отвлекали, а фактически работа над ним тянется целый месяц? Возвращение в работу требует много времени. Если прерывание займет одну минуту, а возврат к проекту еще две, то вы фактически будете двигаться во времени в обратном направлении. Вот удивился бы Герберт Уэллс! Хуже всего то, что возвращение к работе после прерывания чревато ошибками. При решении той или иной проблемы я нередко обнаруживал, что «ошибка» заключалась в том, что я пропустил очередной шаг после прерывания работы!

Руководство судит о работе сисадмина по тому, завершен ли проект. Однако клиенты оценивают нас по тому, насколько мы доступны. Эти приоритеты конфликтуют, а вы находитесь между ними. Если вы все время доступны клиентам, вы не сможете закончить проект, который вам поручило руководство. И кто тогда согласится повысить вам зарплату?

Почему книга, посвященная тайм-менеджменту, адресована только системным администраторам? Эта книга по необходимости отличается от «средней» книги по тайм-менеджменту, потому что системные администраторы не такие, как все. В частности:

- **У нас другие проблемы.** У системных администраторов необычайно много прерываний в работе, не позволяющих им завершать проекты.
- **У нас другие решения.** Системные администраторы в состоянии применять высокотехнологичные решения, такие как система регистрации запросов, фильтрация электронной почты с помощью утилиты *proctail*, сценарии автоматизации и иные средства, не доступные тому, кто далек от техники.
- **У нас нет системы наставничества.** Системным администраторам, как и другим менеджерам, необходимо изучить основы управления

списками дел, календарем и жизненными целями. Однако типичная трудовая биография системного администратора не включает в себя специальное обучение таким вещам. Наши наставники - коллеги-технари, разбросанные по всему свету и порой знакомые только по электронной почте. У нас мало возможностей учиться у вышестоящего, как, бывает, руководитель среднего звена учится у директора.

Принципы тайм-менеджмента для системных администраторов

Есть шесть принципов, на которых я основываю все свои приемы тайм-менеджмента. Не утверждаю, что какой-либо из них открыт мною, но я определенно причастен к их развитию. Вы легко проследите эти принципы на протяжении всей книги:

- Ведите единую «базу данных» по тайм-менеджменту (пользуйтесь одним органайзером).
- Храните в голове только важную информацию (экономно расходуйте оперативную память).
- Разрабатывайте процедуры и придерживайтесь их (используйте библиотеки кода; не изобретайте велосипед).
- Выработывайте привычки и заклинания (вместо вычислений во время выполнения используйте готовые ответы).
- Сохраняйте сосредоточенность в «проектное время» (работайте как семафор монопольного доступа ядра операционной системы).
- В повседневной жизни пользуйтесь теми же приемами, что и на работе (жизнь вне работы не является чем-то второстепенным).

Рассмотрим каждый из этих принципов более подробно.

Единая «база данных» по тайм-менеджменту

Главным инструментом тайм-менеджмента является портативный компьютер или органайзер, который позволяет вам хранить список дел, календарь и списки жизненных целей. Вы, конечно, знаете, что такое портативный компьютер; это устройство вроде Palm Pilot или Zaurus. Органайзер - его бумажный эквивалент. Вам он встречался во всем многообразии форм и марок канцелярской продукции.

Независимо от того, какой инструмент вы выберете, он станет платформой для почти любого метода, описанного в этой книге. Держа всю информацию в одном месте, вы избавите себя от необходимости переключаться с одной системы хранения на другую. При недостатке организованности это поможет вам внести порядок в свои действия. Если, напротив, вы уделяете организационному процессу слишком много внимания, этот инструмент позволит вам остановиться на простой базовой системе, не занимаясь организацией своей организованности.

В дальнейшем я буду использовать термин *органайзер* для обозначения как портативного компьютера, так и бумажного органайзера. Неважно, пользуетесь ли вы достижениями высоких технологий. Если понадобится, в конкретном примере я уточню, какой инструмент имеется в виду.

Мы будем исходить из предположения, что вы можете доверять своему органайзеру. Информация, которую вы в него запишете, не будет забыта, удалена или потеряна, а также не исчезнет, подобно невидимым чернилам. Только доверяя своему органайзеру, вы сможете свободно применять другие приемы тайм-менеджмента. Воспитание в себе такого доверия, как и выработка любой привычки, приходит со временем.

Храните в голове только важную информацию

Очень важно, чтобы ваш мозг не был «засорен». Засоренный мозг постоянно отвлекается и не позволяет вам сохранять сосредоточенность. Вы должны научиться хранить во внешней памяти все, на чем не сконцентрированы в данный момент.

Не принимайте это как личный выпад, но ваш мозг не такое надежное средство хранения информации, как бумажный листок или компьютер. Не используйте мозг для запоминания заданий и встреч. Пользуйтесь органайзером, базой данных, Wiki - чем угодно, но только не мозгом.

Емкость вашего мозга ограничена. Он работает либо как ОЗУ, либо как ЦПУ, в зависимости от ваших представлений о нем. Если вы засорите свой мозг сведениями обо всех задачах, которые вам предстоит решить в будущем, то не хватит места для задачи, над которой вы работаете сейчас.

В самом деле, если я работаю над проектом А, но постоянно думаю о проекте В, то лучшее, что я могу сделать, - это занести проект В в список моих дел и постараться выкинуть его из головы. Тогда я смогу сосредоточиться на проекте А. Я поручаю списку дел «помнить» о проекте В вместо меня, и мне не приходится непрерывно терять на этом умственную энергию.

По недостоверным источникам, у Альберта Эйнштейна в шкафу висело семь одинаковых костюмов на каждый день недели. Согласно этой легенде он так сохранял умственную энергию для физики, не тратя ее на размышления о том, что сегодня надеть. Возможно, по аналогичной причине руководитель компании Apple Computer Стив Джобс (Steve Jobs) всегда носит черные свитера. (У меня самого много одинаковых пар носков, но результат только в том, что после стирки не остается больше одного непарного носка.)

Эта книга позволит вам исключить из своего лексикона отговорку «Я забыл». Возможно, вы будете нарушать сроки по другим причинам, но уж точно не потому, что вы пытались запомнить так много всего, что о чем-то позабыли.

Перенос заданий, инструкций и прочей информации из головы на бумагу или в память компьютера - первый шаг к получению помощи в решении ваших задач. В то время как наш мозг является однопользовательской системой и никто, я надеюсь, не читает наши мысли, внешние носители информации являются многопользовательскими и позволяют другим оказывать нам помощь в нашей работе. Например, документирование процедуры и размещение ее на веб-сайте позволит другим изучить эту процедуру и, возможно, следовать ей. Использование базы данных с запросами клиентов позволяет другим системным администраторам реагировать на запросы, клиентам - видеть, что их проблемы решаются, а руководству - собирать статистику. Зачем запоминать список служб, которые надо протестировать после установки новой версии операционной системы? Храните этот список в виде электронной таблицы, а не в голове. Вы сможете показать эту таблицу коллегам и проверить, не упустили ли чего.

Разрабатывайте процедуры и придерживайтесь их

Хороший разработчик программного продукта старается кодировать как можно реже. Если фрагмент кода работает, программист использует его всюду, где только возможно. Я пишу очень много кода на языке Perl. Окружающие считают меня экспертом по этому языку. На самом деле я знаю около десятка действительно хороших идиом языка и использую их снова и снова. Программы редко создаются с нуля. Вам следует организовать свое время аналогичным образом. Превратите повторяющиеся действия в процедуры, чтобы тратить меньше времени на планирование событий, которые все равно произойдут.

Раньше я тратил несколько часов в неделю, пытаюсь «поймать» шефа по телефону, чтобы договориться с ним о встрече. Теперь мы еженедельно в одно и то же время проводим короткое совещание. Больше нет неопределенности. Это наша процедура. Установив эту процедуру, мы оба сокращаем время на раздумья о том, что надо сделать на этой неделе.

Чтобы не тратить много времени на организацию своих приемов тайм-менеджмента, я выработал процедуру и для этого вида деятельности. В начале каждого рабочего дня перед проверкой электронной почты я просматриваю список дел, чтобы установить приоритеты на сегодня.

Важно, чтобы вы придерживались установленных процедур, поскольку ваши коллеги привыкают рассчитывать на них. Это помогает им планировать свое время. Все в выигрыше.

Вырабатывайте привычки и заклинания

Привычки - это процедуры, которые вы выполняете, не задумываясь. Заклинания — это мысленные «включатели» тех или иных правил.

Я заправляю машину каждое воскресенье. Это хорошая привычка. Я даже не могу вспомнить, откуда она взялась, но полагаюсь на нее. Вспом-

ни! Я часто опаздывал на работу по понедельникам, потому что был вынужден заезжать на заправочную станцию. Однажды я решил, что хватит опаздывать. Теперь это привычка. Если мой бензобак не полон доверху, я всегда заправляюсь в воскресенье.

Правила аналогичны привычкам, но не обладают регулярностью. Они являются способом запоминания вашей оптимальной реакции на конкретные обстоятельства. Активизируя правило, я произношу заклинание. Для мелких дел, которые я склонен откладывать на потом, у меня есть такое заклинание:

Лучше раньше, чем позже.

Например, как-то я был вынужден периодически выливать воду из резервуара переносного кондиционера, установленного в маленькой комнате с компьютерами. (Конечно, по большому счету, следовало провести слив или установить охладитель, испаряющий воду. Это было временное решение.) На резервуаре было две отметки уровня: «Пора вылить воду» и «Идиот! Ты уже должен был вылить воду». Вода могла не доходить до первой отметки целую неделю, и несколько дней подряд мне вроде бы не требовалось выливать ее. Это приводило к трем проблемам. Во-первых, вылить воду из полного резервуара гораздо труднее, чем из полупустого, - она просто расплескивается. Во-вторых, как назло, чаще всего я замечал, что уровень воды приблизился к критичной отметке, в конце того рабочего дня, когда меня ждали другие важные дела. И мне приходилось опаздывать, потому что слив воды занимал минут пятнадцать. В-третьих, и это самое важное: все время был риск переполнения резервуара. Конечно, у кондиционера был детектор для автоматического отключения при переполнении, но температура в помещении могла так повыситься, что перегорели бы все компьютеры.

Как вы можете догадаться, ситуация заметно улучшилась, когда я стал применять заклинание «Лучше раньше, чем позже». Замечая, что вода достигла первой отметки, я сразу говорил себе «Лучше раньше, чем позже» и выливал воду. Проблема была решена. Это заклинание близко к английской пословице «Вовремя сделанный стежок стоит девяти».

Со временем привычки и заклинания становятся вашей второй натурой. Выработка привычек и заклинаний окупается тем, что ваш мозг, в конечном счете, не засоряется ненужной информацией. Став второй натурой, они не вмешиваются в ход наших обычных мыслей, следовательно, не противоречат принципу сбережения оперативной памяти.

Вот еще одно заклинание, которое меня всегда выручало:

Доверяй процессу.

Через несколько глав я порекомендую вам каждое утро отводить пять минут на планирование дня. Бывают суматошные дни, когда возникает соблазн не делать этого, но по злой иронии именно в эти дни планирование особенно необходимо. Я говорю себе «Доверяй процессу» и занимаюсь планированием. Потом я всегда радуюсь, что сделал это.

Если ваша голова полна категоричных или вкрадчивых мыслей вроде «Я сделаю это позже» или «Я слишком занят, чтобы тратить время на планирование дня», заклинание способно заполнить ее позитивными мыслями, вытесняя отрицательные. Если вы приступите к действиям, пока ваш мозг ненадолго пропитался заклинанием, то сделаете что-то позитивное раньше, чем отрицательные мысли смогут вернуться.

Это немаловажный момент. Вы можете научиться тому, как перехитрить свой мозг!

Сохраняйте сосредоточенность в «проектное время»

Ранее в этой главе я говорил о важности управления прерываниями. Это одна из основ сохранения сосредоточенности. Прерывания - истинный враг сосредоточенности. Вам следует научиться пользоваться органайзером и другими инструментами и приемами поддержания сосредоточенности.

Отвлекающие факторы отвлекают (прошу прощения за тавтологию) от работы! Посмотрите, как работает операционная система. Для выполнения неотложных операций ядро блокирует все остальные задачи и монополично выполняет одно действие, пока оно не будет завершено. Например, когда какому-то приложению выделяется память, ядро блокирует все другие запросы к памяти, чтобы данная операция прошла корректно и другие процессы не могли обращаться к таблицам распределения памяти в это же время. Как системный администратор вы должны точно так же сосредотачиваться на одной задаче.

Разработчики операционных систем всячески стараются сделать так, чтобы после прерывания процесс возобновлялся быстро (особенно при постоянном переключении между процессами в многозадачной операционной системе). Они добиваются этого, потому что знают, что время возврата после прерывания - потерянное время, и его следует минимизировать. Вы должны поступать так же.

В повседневной жизни пользуйтесь теми же приемами, что и на работе

И последнее (по порядку, но не по сути). На работе свет клином не сошелся. Те же приемы, которые позволяют нам рационально расходовать время на важные проекты, помогут нам жить полноценной общественной и личной жизнью.

Никто не молится о том, чтобы проводить в офисе как можно больше времени.

Применяя одни и те же методы в работе и в повседневной жизни, вы оттачиваете свою технику! Чем больше практики, тем быстрее у вас выработаются полезные организационные навыки. Вы будете применять хорошие апробированные приемы, и вам не придется изобретать велосипед.

Сказанное не означает, что ваша личная жизнь должна быть структурирована и расписана по минутам. Нет ничего плохого, если вы запланируете вечером подурчиться!

Будет нелегко

Мне говорили, что, начиная кого-то учить, лучше сразу предупредить учеников о предстоящих трудностях во избежание разочарования, когда они увидят, что не везде их ждут молочные реки с кисельными берегами (или мармелад в шоколаде). Мне говорили, что это гораздо лучше, чем обещать им «результат легко и сразу», чтобы при первых серьезных трудностях они не пали духом, думая, что не добились обещанного скорого результата по собственной вине.

Итак, позвольте мне быть предельно откровенным: это, скорее всего, будет самое трудное дело, за которое вы когда-либо брались. Всю жизнь вы привыкали неправильно распоряжаться временем и не сможете сразу преодолеть инерцию. Потребуется многочасовая практика. Вы будете спотыкаться и падать, а когда через месяц перечитаете какую-нибудь главу, то обнаружите, что опять все делали неправильно. Временами вам будет казаться, что нет никакого просвета, что все эти методы - пустая трата времени и что применять их гораздо труднее, чем так же бестолково вести дела, как прежде.

Поверьте, все это ждет вас, потому что я и сам это испытал.

Однако сейчас я пишу эту книгу. Значит, я выжил. Уцелеете и вы.

Каждый раз, погружаясь во мрак и безнадежность, вспоминайте, что изменения происходят постепенно. Продолжайте попытки. Придерживайтесь программы. Вытесняйте из головы негативные мысли, сказав себе «Доверяй процессу», и пробуйте снова.

В самый неожиданный момент кто-то скажет вам: «Вы такой организованный человек! Хотел бы я знать, как это у Вас получается!», и вы поймете, что эта книга вам больше не нужна. Желаю успеха!

Резюме

- Тайм-менеджмент представляет особую трудность для системных администраторов, поскольку наши проблемы уникальны (смесь проектов и прерываний), наши технические наставники не особо сильны в тайм-менеджменте, а наши далекие от техники начальники ничего не смыслят в нашей работе. Однако у нас в активе то, что мы сами технари и для организации своего времени можем применять технологичные решения.
- Внешние прерывания (клиенты) и прерывания, которые мы сами себе навязали (интернет-пейджер, уведомления о новых электронных письмах и т. д.), губительны для производительности. Возврат от прерывания к работе требует времени и чреват ошибками.

- Совместно с коллегами организуйте взаимную защиту от прерываний, чтобы кто-то из них обрабатывал прерывания в то время, когда вам необходимо работать над проектом.
- Вся информацию по тайм-менеджменту храните в единой базе данных. Когда все находится в одном месте, организованность дается легче.
- Берегите свой мозг для важной информации. Используйте его непосредственно для работы, а списки дел, встреч и просто заметки записывайте в органайзер.
- Разрабатывайте процедуры и придерживайтесь их. Вместо того чтобы периодически изобретать велосипед или повторять процесс принятия решений, организуйте рабочие процедуры.
- Выработывайте привычки и заклинания. Они позволят вам повторно применять удачные решения.
- Сохраняйте сосредоточенность во время работы над проектом. Вы будете работать лучше, если сосредоточитесь на чем-то одном.
- В повседневной жизни пользуйтесь теми же приемами, что и на работе. Ваша жизнь вне офиса безусловно важна, и ее следует организовать теми же методами, что и профессиональную деятельность, а то вы забудете про отдых и развлечения.

Покерные фишки

Каждый готов дать совет, как избежать откладывания дел в долгий ящик. В Google вы найдете десятки тысяч ссылок. Вы найдете таблицы, составленные в университетских консультационных центрах, помогающие вам разобраться с факторами, мешающими вашей работе. Вы найдете книги и статьи. Вы найдете списки с десятками причин, заставляющих человека изо дня в день откладывать какое-то дело, и узнаете, как с этим бороться. Вы найдете профессиональных «учителей жизни», которые (лично или по телефону) научат вас преодолевать эту и другие жизненные проблемы (за плату). Выбирайте, что вам больше подходит. Сделайте это прямо сейчас.

Я думаю, вы должны прежде всего запомнить, что откладывать дело «на потом» естественно. Такое поведение происходит из боязни и неуверенности в себе. Мы все боимся перемен. Мы все сомневаемся в своей способности достичь результата.

Вместо того чтобы концентрироваться на неуверенности в себе, перенесите внимание на противоположный объект - ваше *самоуважение*. Самоуважение подобно стопке покерных фишек. Если у вас мало фишек, вы можете делать лишь маленькие ставки.

Это означает, что вы не сможете выиграть кучу денег. Вам придется часто пасовать, чтобы не потерять последнюю фишку. Когда у вас много фишек, вы можете делать большие ставки, способные принести крупный выигрыш. Вы можете рисковать. Вы можете делать то, на что никогда бы не решились с небольшим количеством фишек. Вы можете выиграть!

При низкой самооценке мы с большей вероятностью бросим начатое дело или даже не приступим к нему. Не пытаюсь, ничего не добьешься. Вот мы и не добиваемся. При высокой самооценке мы легче идем на риск и ставим себя в положение, в котором можем выиграть.

Теперь понятно, почему я сравнил самоуважение с большой стопкой фишек?

Магия в том, что фишки самоуважения существуют только в вашем сознании, и вы можете создать их сколько угодно!

В покере фишки являются реальными физическими объектами. Вы не можете щелкнуть пальцами так, чтобы появились новые фишки. Зато вы можете выполнить некий ритуал, чтобы волшебным образом увеличилось количество фишек вашего самоуважения. Мое заклинание «Лучше раньше, чем позже» дает мне фишки, помогающие не откладывать дела на потом. Проявления любви любимым вами человеком дает вам новые фишки. Молчаливая поддержка коллег, позволяющая вам читать эту книгу, порождает новые фишки. Помогает все, от чего возрастает количество ваших фишек. Если громкие выкрики «Я могу!» добавляют вам фишек самоуважения, кричите, сколько хотите.

Очень просто, да?

Специалисты сходятся во мнении: покупка этой книги, так сказать, «автоматически» увеличивает количество имеющихся у вас фишек. Переверните страницу и приступайте к работе.

2

Сосредоточенность как средство против прерываний

Сколько раз вы говорили шефу, что можете сделать работу за день, если вас не будут прерывать, а в реальности тратили на нее месяц? Системные администраторы говорят это, потому что их работу над проектом постоянно прерывают как клиенты, так и начальство.

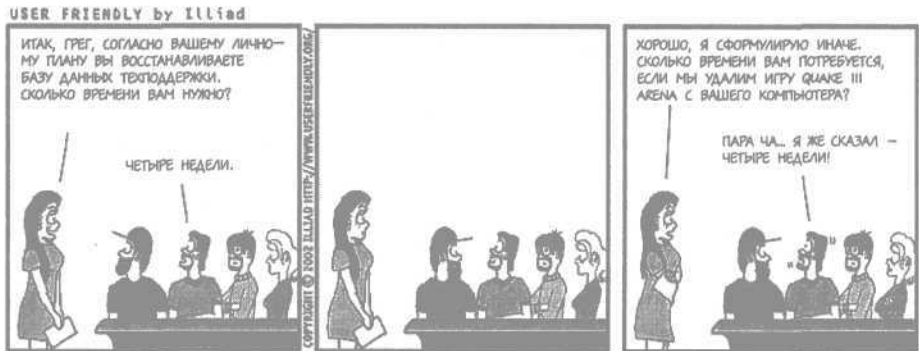
Когда системный администратор говорит, что его постоянно дергают пользователи, это означает, что в действительности он хочет сосредоточиться на своих проектах.

Когда мы сосредоточены и можем работать не отрываясь, мы способны выполнить любую работу. Сосредоточенность требует усилий. Сосредоточившись, мы справляемся с работой быстрее, а высвободившееся время можем потратить на другие дела или на личную жизнь. Это все равно что отключить от ноутбука лишнюю периферию. Аккумулятор дольше протянет, и вы больше поработаете или поиграете в любимую игру.

Прерывания - истонные враги сосредоточенности. Они прямо и косвенно воруют наше время. Прямые потери времени очевидны: прерывание, отвлекающее нас на t минут, оттягивает завершение работы на t минут. Здесь все ясно. Однако прерывания коварно воруют у нас время косвенным образом. Возвращаясь к работе, вы тратите p минут на то, чтобы сообразить, на каком этапе вы оставили работу. Если вас прервали на третьем шаге многошагового процесса, с какого шага вы должны продолжить - с третьего или четвертого? Выяснение этого является дополнительным занятием, крадущим время у проекта. При знаюсь, что за мою бытность сисадмином самые серьезные технические ошибки возникали, когда из-за прерывания я пропускал какой-то шаг или забывал довести предыдущий шаг до конца. Я, увы, возвращался к четвертому шагу вместо третьего. Если время, необходимое

для устранения этих ошибок, обозначить через s , то суммарная задержка в результате прерывания составит $t+p+s$ минут и, вполне возможно, превысит время выполнения задания!

К сожалению, системным администраторам никуда не деться от прерываний. Мы должны решать проблемы наших клиентов - это часть нашей работы. Но попытка сбалансировать решение этих проблем с нашими проектами может привести к возникновению барьеров и напряженности в отношениях с коллегами. Можно сказать, что эта глава учит вас, как сохранять сосредоточенность на проекте и спокойно обрабатывать прерывания.



Сосредоточенный мозг

Сосредоточиться - значит максимально нацелить свой мозг на решение конкретной задачи. Мозг разделен на несколько частей. Передняя часть обрабатывает ваши сиюминутные мысли (если хотите, это ЦПУ и кэш уровня L1/L2), задняя часть содержит то, что вы помните (ОЗУ), а за ней находится часть, хранящая долговременную информацию (ваш жесткий диск). Сосредоточенность относится к той части, которую я ненаучно называю передней частью мозга.

Когда вы сосредоточены, вы пытаетесь использовать 100% передней части вашего мозга. Чтобы лучше разобраться в этом, рассмотрим мозг, который ни на чем не сосредоточен. Представьте, что вы пытаетесь сосредоточиться на какой-то задаче, например на написании программы на языке Perl, автоматизирующей некую процедуру. Но в вашем мозгу роятся и мысли о совещании, которое начнется через час, о трех других задачах, которые надо решить сегодня, о молоке, которое надо купить по дороге домой, и о том, что ваш шеф сказал вам утром. Все эти мысли занимают место в передней части вашего мозга, отбирая его ресурсы у программы, которую вы пишете! Как вы думаете, легко ли ей ужиться с тем, чем забита ваша голова?

Вы, вероятно, не думаете, что, стараясь не забыть о покупке молока после работы, отнимаете ресурсы у задачи, над которой работаете, но дело

обстоит именно так. Какие-то участки вашего мозга заняты поддержкой этой информации. Аналогичным образом работает динамическая оперативная память. Информация в ней непрерывно регенерируется, иначе она будет утрачена. (Интересно, что при использовании статической оперативной памяти регенерация информации не происходит, но стоит такая реализация намного дороже.) Поддержание памяти передней части мозга в оперативном состоянии - такая же работа мозга, как и любая другая его деятельность.

Очистите ваш мозг от всех этих «не забыть бы», делегировав ответственность за их запоминание другой системе. Поставьте будильник, чтобы он зазвонил незадолго до совещания, занесите три задачи в список дел (см. главу 5), а «молоко» - в список покупок и пометьте в ежедневнике, что завтра утром надо спросить у шефа, что же он имел в виду (см. главу 8). Теперь вы избавились от посторонних мыслей и освободили голову для задачи, над которой работаете. Не бойтесь забыть о том, что надо было помнить; доверяйте системам, которым вы делегировали эту функцию.

Конечно, вы умный человек. Вы *можете* помнить обо всех этих вещах и работать одновременно, но, спрашивается, ради чего? По сравнению со многими своими коллегами я туп как дуб, но с помощью этих методов я расчищаю игровое поле. Если вы умный человек, то сможете работать с эффективностью гения. А если вы гений, то зачем вам эта книга? Дайте и нам какой-то шанс!

Вам трудно заснуть?

Заснуть - все равно что дать мозгу расслабиться. Как вы можете расслабиться, если вам надо помнить о завтрашних делах? У вас не получится и то и другое одновременно.

Положите рядом с кроватью ручку и блокнот. Если что-то не дает вам заснуть, сделайте запись в блокноте и снова попытайтесь заснуть. Готов поспорить, вы скоро заснете.

Этот прием работает и тогда, когда мы чем-то обеспокоены или рассержены. Беспокойство не дает нам заснуть, потому что мы стараемся не забыть сделать что-то, относящееся к предмету беспокойства. Гнев не дает нам заснуть, потому что мы стараемся не забыть о том, что рассердились. Если вы запишете свои беспокойные или гневные мысли, ваш мозг сможет расслабиться, потому что вы знаете: утром блокнот будет рядом.

Еще лучше, если вы позвоните себе на работу и оставите сообщение на автоответчике. Этот прием можно применить везде, где есть телефон. И он исключает для вас шанс забыть блокнот дома!

У многих сотовых телефонов и MP3-плееров есть встроенный диктофон. Заведите привычку пользоваться диктофоном, чтобы не забыть удачные идеи.

Обстановка, способствующая сосредоточенности

Недостаточная сосредоточенность - результат не только внешних прерываний. Мы и сами виноваты - мы включаем музыку, на экране наших компьютеров пляшут анимированные изображения, прокручиваются сообщения из чата, интернет-пейджеры пытаются привлечь наше внимание. Все это отвлекает глаз и, в конечном счете, мозг. Отвлекающие факторы порождает и беспорядок на рабочем столе (как физическом, так и компьютерном).

Потратьте несколько минут, наведя порядок на рабочем месте. Лично для меня это очень трудная задача, так что я прибегаю к заклинанию:

Сомневаешься - выбрасывай.

Затем я применяю план из трех пунктов:

1. Подшить в скоросшиватель все, что удастся.
2. Незавершенные документы сложить в стопку, чтобы вскорости завершить работу над ними.
3. Все остальные бумаги положить в большой конверт, заклеить его и надписать: «Если я не открою конверт в течение трех месяцев с этого дня, его можно выбросить».

Через три месяца потребуется невероятное волевое усилие, чтобы выбросить конверт, не просмотрев его содержимое. Секрет в том, чтобы не тратить много времени на размышления об отдельных бумажках, беспокоясь о том, что они потом понадобятся. Решая выбросить конверт, я повторяю такое заклинание:

Сомневаешься - выбрасывай. Если потребуется, всегда можно достать копию.

Я обнаружил, что полезно убрать из поля зрения все постеры, календари и т. д. У меня много постеров, но они просто не висят перед глазами. Когда я сижу за компьютером, передо мной только голые стены, ничего отвлекающего.

Наконец, устранив неразбериху на рабочем месте, вы можете проделать то же самое на компьютере. Уберите пиктограммы с рабочего стола, закройте все интернет-пейджеры, плейеры, бегущие строки биржевых сводок и новостей, а также почтовую программу. Я фанат электронной почты. Узнав, что пришло письмо, я сразу прочту его. Я могу целый день ждать очередное сообщение. Однако гораздо лучше открывать почтовую программу раз в два-три часа, читать письма и закрывать ее. Я не боюсь пропустить какое-то важное письмо. Если в нем будет сообщение настолько важное, как, скажем, конец света, то, я уверен, кто-нибудь зайдет в мой кабинет и скажет мне об этом (или, может, у меня будет видение насчет того, как себя вести).

Мою производительность повысили два обстоятельства: я теперь гораздо реже играю в компьютерные игры и игнорирую интернет-пейджер, когда работаю.

— Виктор Рэймонд (Victor Raymond)
<http://www.livejournal.com/users/badger2305>

Прямо сейчас потратьте несколько минут, чтобы сделать все, что описано в этом разделе.

Нет, в самом деле отложите книгу и сделайте это. Обещаю, что книга подождет, когда вы закончите. Я знаю, что вы любите вещи, которые вас отвлекают, и вам грустно от мысли, что их придется убрать. Они вас тоже любят. Вот почему они то и дело выскакивают и говорят: «Посмотри на меня! Посмотри на меня!» Избавьтесь от них.



Дон Аслетт (Don Aslett) написал несколько книг, посвященных устранению беспорядка дома и на рабочем месте. Больше других мне понравилась «Clutter's Last Stand: It's Time to De-Junk Your Life!» (Последний оплот беспорядка: пора убрать мусор из своей жизни!), Adams Media Corporation. Ее советы весьма практичны, а стиль изложения довольно живой.

Я встречал людей, которые говорили, что продуктивнее работают при отвлекающих факторах, например включенном телевизоре или радио. Когда мы были молодыми и не особо заботились о дисциплине, отвлекающие факторы не казались нам большой проблемой. На нас было меньше ответственности, не поджимали сроки и не давила необходимость завершить работу. С возрастом наши потребности меняются, как и представления о комфортной рабочей обстановке. Попробуйте избавиться от беспорядка на рабочем месте на одну неделю, и вы увидите, как это помогает. Вы страшнете с себя привычки, выработанные еще в те времена, когда вы были, в сущности, другим человеком.

Многозадачность

В профессии системного администратора многозадачность является нормой. Мы загружаем новые ISO-образы понравившихся нам дистрибутивов Linux и одновременно восстанавливаем файл из резервной копии; мы читаем электронную почту и одновременно реагируем на интернет-пейджер; при этом у нас открыто 15 окон, и в каждом что-то происходит. Настоящий рок-н-ролл!

На самом деле это хорошо. Если загрузка ISO-образа диска 1 занимает целый час, то самое разумное использование этого времени - запустить ее выполнение и заняться чем-то другим.

После успешного начала загрузки она не требует нашего внимания. Мы проверим ее результат позже.

Проблема в том, что иногда мы взваливаем на себя слишком много. Мы запутываемся. Мы делаем ошибки, и нам приходится возвращать-

ся, чтобы их исправить. Я видел сисадминов, у которых открыто столько окон, что поиск нужного окна занимает больше времени, чем работа в нем.

Вот несколько приемов, которые мне помогают:

- **Четко разделять задачи, которые можно выполнять в многозадачном режиме, и те, которые нельзя.** Для параллельного выполнения подходят задачи типа «запустить и ждать», такие как загрузка большого файла, компиляция большой программы или восстановление файла из резервной копии. Все прочее не для многозадачного режима. Лучше хорошо выполнить одну задачу, чем одновременно выполнить несколько задач кое-как. Уделите все свое внимание задаче с наивысшим приоритетом. Чтобы не забыть о других задачах, занесите их в список дел (см. главу 5).
- **Следить за своим уровнем стресса.** Если вы устали или находитесь в состоянии стресса, не увлекайтесь многозадачностью. Бывают дни, когда я чувствую себя усталым, встал не с той ноги или чем-то удручен. Неожиданно я обнаруживаю, что одновременно делаю несколько дел и ничего не успеваю. Я закрываю все окна, интернет-пейджеры, плееры и т. д. Я делаю глубокий вдох. Затем я приступаю к задаче с наивысшим приоритетом и занимаюсь только ею. Самочувствие заметно улучшается.
- **Организовать окна с помощью виртуального диспетчера.** Виртуальный диспетчер окон позволяет вам сгруппировать окна в экраны вместо 50 одновременно открытых окон на одном экране. Например, я могу организовать шесть виртуальных экранов. Одним я пользуюсь для работы с электронной почтой, другим - для мониторинга системы, в третьем я решаю проблемы клиентов и т. д. Все необходимые окна не громоздятся на экране, а аккуратно организованы, и я не вижу те окна, которые мне в данный момент не нужны.
- **Организовывать окна на экране всегда одним и тем же способом.** Если окна на вашем экране (на виртуальных экранах) всегда расположены одинаково, вы потратите меньше времени на поиск нужного окна и с меньшей вероятностью введете команду не в том окне. Например:
 - При сравнении двух версий одного документа я всегда помещаю окно со старой версией слева, а с новой - справа.
 - Я работал некоторое время в Лондоне на компьютерах, имевших зеркальные пары в США. Я всегда размещал лондонское окно справа от американского (просто потому, что Лондон находится к востоку от Соединенных Штатов).
 - Когда я пишу код на языке Perl, я всегда организую три окна: текстовый редактор (широкое окно слева вверху), окно для тестирования и запуска программ и ввода данных (узкое окно справа вверху) и окно для вывода (широкое окно внизу экрана).

- Просматривая файлы журналов с нескольких машин, чтобы оценить взаимодействие в комплексе, я всегда располагаю окна в направлении потока данных (сверху вниз).
- **Создавать окна для рациональной организации работы.** Командные окна (окна оболочки) создаются бесплатно, так что не жадничайте. Я выхожу из себя, если вижу начинающего системного администратора, работающего с недостаточным количеством окон. Типичный пример - решение проблем с электронной почтой в системе UNIX или Linux. Я видел начинающих администраторов, которые отправляют тестовое сообщение, а затем пытаются как можно быстрее ввести команду вывода журнала почты, чтобы успеть увидеть строчки, относящиеся к тестовому сообщению. После этого они проверяют, было ли сообщение доставлено, в результате чего журнал прокручивается за пределы окна и теряется важная информация. Потом они корректируют конфигурацию, сохраняют файл, закрывают редактор и отправляют новое тестовое сообщение. Прекратите это безумие! Не бросайтесь очертя голову в решение проблемы, сперва подготовьте рабочее место. Создайте четыре окна:
 - Широкое окно, в котором выполняется команда `tail -f /var/log/mail.log`. В нем в реальном времени будет выводиться журнал по мере того, как в нем появляются новые строчки. Пусть оно работает, пока вы выполняете другие шаги.
 - Маленькое окно с командой `echo test | mail -s test testuser@example.com`. Воспользовавшись историей команд, вы получите возможность многократной отправки тестового сообщения.
 - Следующее окно - для редактирования файла конфигурации почтовой системы. Вы сможете его периодически сохранять, но не закрывайте редактор. Оставьте его открытым.
 - Последнее окно для проверки того, получено ли сообщение.

Теперь вы одновременно видите всю необходимую информацию, и работать гораздо легче. Вы следите за различными участками своей работы, перемещая взгляд, а не вводя команды. Так намного удобнее.

Время пика сосредоточенности

Некоторые люди находят, что им легче достичь сосредоточенности в определенное время суток. При создании обстановки, способствующей сосредоточенности, важным этапом является выяснение времени суток, когда следует сосредотачиваться, то есть того часа, когда поддержка сосредоточенности требует от вас меньше всего усилий. Когда я планирую деятельность на время пика сосредоточенности, получается так, словно я планирую включение «большого мозга». Представьте себя в разное время суток. Когда у вас голова работает лучше? С раннего утра? В начале рабочего дня? После обеда? Под конец рабочего дня? Вечером? Ночью? Люди технического склада редко относят себя к «жаво-

ронкам», но это качество имеет слабое отношение к способности человека концентрировать свое внимание после того, как он проснулся.

Время пика физической активности может не совпадать со временем максимальной умственной активности. Если у вас тот же психологический тип, что у меня, то вы почувствуете себя сонным после обеда и «клюете носом» перед монитором, будучи не в состоянии сосредоточиться на работе. Чтобы этот период не пропадал впустую, посвятите его физической работе, такой как установка нового устройства в системный блок или прокладка кабеля.

Предположим, вы нашли для себя период пика сосредоточенности. Как использовать его наиболее рационально? Реорганизуем свой рабочий день так, чтобы работать над проектами в это пиковое время. Если в эти часы у вас происходят регулярные совещания, сдвиньте совещания на другое время. Не тратьте пиковое время на электронную почту и телефонные звонки. Безусловно, это важные дела, но они не требуют включения вашего «большого мозга». (О планировании рабочего дня мы поговорим в главе 5.)

Правило первого часа

Правило первого часа гласит, что первый час рабочего дня - обычно самый тихий час в офисе. Я не «жаворонок», но заставив себя прийти на работу с утра, за первый час я успеваю сделать гораздо больше, чем за весь остальной день, потому что меня не отвлекают.

Как вы проводите первый рабочий час? Держу пари, вы читаете электронную почту и слушаете сообщения на автоответчике. Вместо того чтобы тратить весь первый час на эти дела, попробуйте ограничиться письмами на самые важные темы (или, скажем, письмами от шефа) и закройте почтовую программу. А теперь займитесь текущим проектом. Прерываний у вас будет немного, а почта никуда не денется и через час. Кроме того, если вы пришли на работу действительно рано, то читать ваши ответы некому. Так зачем спешить?

Если у вас установлена система мониторинга сети (а по идее так оно и должно быть), можно просмотреть ее основные индикаторы, убедиться, что все в порядке, не интересуясь более подробной информацией о состоянии системы. Я, например, пользуюсь программой с открытым кодом Nagios (<http://www.nagios.org>) для мониторинга служб, за которые несу ответственность, то есть почтовых серверов, маршрутизаторов, веб-серверов и т. д. Придя утром на работу, я смотрю на страницу суммарной информации, убеждаюсь, что все индикаторы светятся зеленым и я могу потратить первый час на проекты, не беспокоясь, что какой-то компонент «вылетел», а я не знаю об этом. Поначалу я использовал Nagios в достаточно скромной конфигурации, следя лишь за состоянием маршрутизатора и за тем, отвечает ли SMTP-порт почтовому серверу. Со временем я нарастил конфигурацию, поскольку каждый сбой подсказывал мне, за чем еще я должен следить. Более