

Максим  
ДОРОФЕЕВ

# А ЖЕ ДАЙ СКИЕ ТЕХ НИК И

Как воспитать свою  
обезьяну, опустошить  
инбокс и сберечь  
мыслетопливо



Эту книгу хорошо дополняют:

**Лайфхак на каждый день**  
Игорь Манн и Фарид Каримов

**Одна привычка в неделю**  
Бретт Блюменталь

**Развитие мозга**  
Роджер Сайп

**Не отвлекайте меня**  
Эдвард Хэлловэлл





Максим Дорофеев

# Джедайские техники

Как воспитать свою обезьяну,  
опустошить инбокс  
и сберечь мыслетопливо

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2017

УДК 159.923  
ББК 88.3  
Д69

**Дорофеев, Максим**  
Д69      Джедайские техники. Как воспитать свою обезьяну, опустошить инбокс и сберечь мыслетопливо / Максим Дорофеев. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 352 с.  
ISBN 978-5-00100-685-5

Почему, даже зная, как надо правильно работать, человек на практике делает все так, как привык... то есть плохо? Максим Дорофеев простым и доступным языком объясняет, почему так происходит. Прочитав его книгу, вы узнаете, как устроено ваше мышление и память; почему вы неэкономно тратите ресурсы своего мозга; как их сохранить, как правильно концентрироваться, формулировать задачи и восстанавливаться для продуктивной работы. Практичные, проверенные и обоснованные приемы помогут вам сделать список задач реально работающим и гарантированно добиваться поставленных целей.

УДК 159.923  
ББК 88.3

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

ISBN 978-5-00100-685-5

© Текст. Максим Дорофеев, 2017  
© Оформление. ООО «Манн, Иванов  
и Фербер», 2017

# Оглавление

Введение .....	12
Глава 1. Как мы устроены? .....	15
1.1. Обезьяна в твоей голове .....	19
1.2. Быстрое и медленное мышление по Даниэлю Канеману .....	23
1.3. Как устроена наша память .....	28
1.3.1. Эффект интерференции (ретроактивное торможение) .....	33
1.3.2. Ложные воспоминания .....	35
1.3.3. Искажение воспоминаний .....	36
1.3.4. О феноменальной памяти и наивном вмешательстве .....	41
Глава 2. Как с этим жить? .....	43
2.1. Универсальный совет на все времена .....	44
2.2. Принцип экономии мышления (почему тайм-менеджмент не всем помогает?) .....	45
2.3. Где мы теряем мыслетопливо? (симптомы неэкономичного мышления) .....	50
2.3.1. Я креативный и разносторонне развитый .....	50
2.3.2. Эффект дырявого стека .....	53
2.3.3. Нелинейная зависимость длительности от сложности .....	57
2.3.4. Неэкономия масштаба .....	59
2.3.5. Эффект выпрямления сроков .....	61
2.3.6. Сжатие/разрежение сроков .....	64

2.3.7. Бракованный день .....	67
2.3.8. Мыслительный процесс коровы .....	68
<b>Глава 3. Практики экономии мыслетоплива .....</b>	<b>71</b>
3.1. Регулярно восстанавливаться .....	75
3.2. Разгружать рабочую память .....	82
3.2.1. Метод спусковых крючков .....	83
3.2.2. Метод созерцания точки .....	85
3.3. Регулярно очищать инбоксы .....	86
3.4. Правильно формулировать задачи .....	91
3.4.1. Шаблонные приемы в формулировках .....	98
3.4.2. О поручениях .....	99
3.4.3. Что делать с проектами? .....	100
3.5. Использовать внешнее хранилище .....	103
3.5.1. Список задач .....	104
3.5.2. Список проектов .....	112
3.5.3. Календарь .....	113
3.5.4. Система хранения справочной информации .....	115
3.5.5. Зона видимости справочной информации .....	117
3.6. Регулярно проводить обзоры системы .....	119
3.6.1. Еженедельный обзор .....	119
3.6.2. Ежедневный обзор .....	122
3.6.3. Спонтанный обзор .....	124
3.7. Уменьшить вредные переключения .....	125
3.7.1. Отключить лишние оповещения .....	130
3.7.2. Убрать семечки со стола .....	144
3.7.3. Работать «помидорами» .....	149
<b>Глава 4. Продвинутые приемы и техники .....</b>	<b>153</b>
4.1. Продвинутые техники работы с проектами .....	154
4.1.1. Дела, проекты и образ жизни .....	155
4.1.2. План проекта и список задач .....	161

4.1.3. Метод рационального фланёра и подход «Тойоты» .....	165
4.1.4. Метод минимально приемлемого результата ....	168
4.1.5. Техника мозгового штурма, бредогенерации и разностороннего рассмотрения проблемы .....	172
4.1.6. Техника прогнозирования сроков завершения ....	179
4.1.7. Главные условия, чтобы успевать в срок .....	184
4.2. Продвинутое техники пересмотра планов .....	191
4.2.1. Концепция пружины .....	192
4.2.2. Техника «Чтобы что?» и закон хомячка .....	199
4.3. О цифрах и метриках .....	203
4.3.1. Черный закон метрик .....	205
4.3.2. Светлая сторона черного закона .....	212
4.3.3. Горилла и целеполагание по SMART .....	213
4.3.4. Не все минуты одинаково полезны .....	217
4.3.5. Законы вписывания и разумная многозадачность .....	221
4.3.6. Регрессия к среднему и сила флуктуаций .....	228

## Глава 5. Практические приемы

и шаблонные решения .....	235
5.1. Шаблон экономии масштаба. Выживание в большом потоке входящих .....	236
5.2. Список интересных книг/фильмов/статей .....	238
5.3. Инкубация идей .....	241
5.4. Продвинутое инкубация идей: generational garbage collection, или Метод «шкаф-балкон-дача» .....	244
5.5. Отказ от статуса «прочитано» / «не прочитано» в электронной почте .....	246
5.6. Чек-лист и типовые активности .....	248
5.7. Список «На поговорить», или Повестки .....	253
5.8. Доза мелкой фигни .....	255
5.9. Поисковая оптимизация в почтовом ящике .....	256

5.10. Интеграция с корпоративными системами .....	257
5.10.1. Проектный режим .....	258
5.10.2. Режим сервис-деска .....	259
5.11. Берем под контроль зависимость от новостей / форумов / социальных сетей .....	260
<b>Глава 6. Чего обычно опасаются люди?</b> .....	263
6.1. Не превращусь ли я в биоробота? .....	264
6.2. А что делать, если я не смогу заставить себя следовать этой методике? .....	265
6.3. Что делать, если у меня не будет хватать времени на все это? .....	269
6.4. А что делать, если у меня на работе случится завал или я уеду в отпуск? .....	270
6.5. Что делать, если мой компьютер/смартфон сломается (и мой аккаунт взломают)? .....	272
<b>Глава 7. Чего на самом деле надо опасаться?</b> .....	275
7.1. Попытки сделать всю работу перед тем, как заняться собой (нарушение принципа кислородной маски) .....	276
7.2. Путаем «сложно» (или «неэффективно») с «невозможно» .....	277
7.3. Ленисть мышления под маской экономии времени .....	280
7.4. Забиваем на обзоры (еженедельный обзор + помидорная техника) .....	281
7.5. Зачем записывать, лучше я быстро сделаю (бонус к ощущению важности) .....	282
7.6. Страх свободного времени .....	285
7.7. Я столько всего не сделал! .....	286
7.8. Перегруз мозга .....	287
7.9. В списке задач отсутствуют личные задачи .....	289
7.10. В списке дел присутствуют личные задачи .....	291
7.11. Неявные списки задач .....	293

7.12. Отсутствие любимого дела за пределами офиса .....	296
7.13. Неприязнь к разгильдяям .....	296
7.14. Мой босс — трудоголик .....	297
7.15. Делегирование будущему себе .....	300
7.16. Понятное — неинтересно .....	301
7.17. Темная сторона списка задач .....	302
7.18. Нетерпимость к незавершенным делам .....	305
<b>Глава 8. А как на практике...</b> .....	<b>311</b>
8.1. Собираемся на концерт .....	312
8.2. Уезжаем в отпуск .....	314
8.3. Как я писал эту книгу .....	323
<b>Приложения</b> .....	<b>330</b>
Приложение 1. Пример списка спусковых крючков для очистки мозга .....	330
Приложение 2. Подсказки для внедрения этого всего в жизнь .....	331
Приложение 3. Точки и пределы регулировки практик .....	335
<b>Список литературы</b> .....	<b>340</b>
<b>Благодарности</b> .....	<b>348</b>
<b>Об авторе</b> .....	<b>350</b>

# Введение

В этой книге практически нет ничего такого, что изобрел я сам. Если это не первая ваша книга о личной эффективности, то вы наверняка узнаете GTD Дэвида Аллена, MYN Майкла Линенбергера, семь навыков Стивена Кови, эссенциализм Грега МакКеона, элементы тайм-менеджмента Глеба Архангельского, Франческо Черило с его помидорными техниками, техники 18 минут Питера Брегмана или 12 недель Морана и Леннингтона, успевающий Василия Кислого и техники работы с прокрастинацией Питера Людвига... В этой книге я предлагаю вам конструкцию из навыков и знаний, которая в свое время спасла мой мозг (и мою личную жизнь) от коллапса перегрузок. Я разобрал ее на запчасти и, опираясь на современные взгляды на психологию и физиологию человеческого мозга, сплавил заново, стараясь излагать все максимально просто. Надеюсь, что ваша основная цель — не «узнать что-нибудь новенькое», а научиться успевать выполнять важные для вас дела, несмотря ни на что. Эти две цели не всегда связаны друг с другом: намного чаще для нас оказывается полезным не обогатиться новыми знаниями,



а по-новому понять то, что мы и так знали. И начать действовать в соответствии с этим.

## Надо ли мне читать эту книгу?

Сейчас я покажу вам достаточно простой (но, возможно, не самый приятный) способ понять, стоит ли вам читать эту книгу дальше и насколько она в принципе может оказаться для вас полезной.

Итак:

1. Положите перед собой лист бумаги и ручку и поставьте таймер (например, в смартфоне) на 10 минут.
2. Сядьте поудобнее.
3. Закройте глаза\* и попытайтесь вспомнить все, что вы делали сегодня и вчера, в обратном хронологическом порядке, событие за событием.
4. Каждый раз, когда вы вспоминаете что-то такое, что чуть не забыли, — открывайте глаза, добавляйте это в список и опять закрывайте глаза.
5. Если вы вспомнили сегодняшний и вчерашний день, а будильник еще не прозвенел,

---

\* Не прямо сейчас, а когда дочитаете задание до конца ☺  
(Здесь и далее прим. авт.)

продолжайте ждать его звонка с закрытыми глазами.

Вам определенно стоит читать эту книгу дальше, если звонок будильника застал вас в любой из следующих ситуаций:

1. Вы без остановки записывали дела, которые вам срочно надо сделать.
2. Вы «мигом отправляли еще одно письмо по электронной почте».
3. Вы залипли в соцсети, после того как решили «быстренько проверить, что там».
4. Вы вспомнили об этой книге спустя сутки или больше.

(Конечно, я утрирую: в ситуации номер четыре вы вряд ли окажетесь. Но если вдруг именно так и случилось, этой книги вам будет недостаточно...)

Глава 1

# Как мы устроены?

Несмотря на то что все мы знаем, как надо правильно работать, у многих из нас все равно с этим огромная беда!

Мы знаем, что нужно правильно расставлять приоритеты\*, заниматься сначала первоочередными вещами, не отвлекаться на пустяки, когда заняты важным делом, есть слона частями, лягушку утром, а отвар летучих мышей принимать на ночь... Мы все это знаем, но по какой-то причине продолжаем действовать по старинке. И здесь худшее, что можно сделать, — обвинить себя в несобранности и раздолбайстве: в результате вы наживете массу комплексов и будете работать еще хуже, только при этом еще и ненавидеть всех окружающих\*\*.

Скорее всего, все эти правила и рекомендации не работают по той же причине, по которой ужасники на пачках сигарет не останавливают курильщиков. Видимо, есть что-то эдакое в нашем мозгу, что делает нас невосприимчивыми к ним. В случае курильщиков — это наркотическая

---

\* Грег МакКеон в своей книге пишет, что мы даже не замечаем иронии в том, что используем слово «приоритет» во множественном числе, ведь до определенного момента у этого слова не существовало множественного числа [1].

\*\* Келли Макгонигал в своем видео говорит, что от чувства вины способности к самоконтролю только ухудшаются [2].

зависимость. В случае же неспособности доводить дела до конца — это непонимание простых, но очень важных особенностей работы нашего мышления, которые делают нас далеко не такими рациональными и осознанными, какими мы себя считаем.

Практически всегда, когда стоит выбор между важным делом и срочным делом, мозг стремится выбрать... понятное. Если ни срочное, ни важное дела не понятны мозгу, тогда он с легкостью находит что-то понятное где-нибудь в другом месте. Как правило, этим понятным делом становится просмотр котиков в фейсбуке.

Есть такое понятие «экономический агент» — мифический персонаж, который рационален, логичен, последователен, действует в собственных интересах и не меняет свои предпочтения с течением времени\*. Мы считаем, что нас окружают именно такие люди — они все понимают, и если мы хотим от них каких-то действий, то надо им об этом рассказать и в крайнем случае замотивировать, показав, как правильное

---

\* На самом деле рационалистичный идеал человека, действующего исключительно обоснованно, был описан еще Платоном и Аристотелем. Но уже они заметили, что по какой-то причине живые люди далеко не всегда действуют наилучшим для себя образом, даже когда знают, как это сделать.

(с нашей точки зрения) поведение принесет им выгоду, после чего они будут действовать соответственно нашим ожиданиям. Нам кажется, что достаточно просто написать коллеге письмо, чтобы он сделал что-то для нас. Если результат нужен быстро, надо написать «СРОЧНО» в теме сообщения и поставить красный восклицательный знак\*. А чтобы подчиненные поменяли свое поведение, достаточно добавить соответствующий пункт в должностную инструкцию, и если желаемого эффекта не будет, то мы имеем полное право их наказать или попросить об этом их непосредственного руководителя. Все логично. Но, к сожалению или к счастью, мы не такие. В большинстве случаев мы нелогичны, импульсивны, действуем непонятно в чьих интересах и регулярно меняем свои предпочтения. Постановка задачи конкретному лицу далеко не всегда приводит к ее выполнению. Можно назначить срок, определить приоритет, сообщить о важности, но нередко это больше влияет на наличие

---

\* Когда я еще работал в корпоративном мире и мне нужен был быстрый ответ от человека, я, наоборот, присваивал письму низкий приоритет. В MS Outlook письма с низким приоритетом обозначаются синенькой стрелочкой, направленной вниз. Большинство людей крайне редко видят подобный значок, и простое человеческое любопытство подталкивает их в первую очередь заглянуть в письмо, им отмеченное.

и интенсивность угрызений совести исполнителя, а не на сроки или вероятность выполнения задачи...

## 1.1. Обезьяна в твоей голове

В свое время я наткнулся на простое и изящное объяснение, как работает наш мозг, в блоге Тима Урбана\*. Он написал несколько статей, посвященных прокрастинации, и в них очень доходчиво описал устройство мозга прокрастинатора (вернее, каждого из нас — все мы в той или иной степени прокрастинаторы). Согласно модели Тима Урбана, в голове человека расположен пульт управления им. Там же обитают два персонажа: рациональный тип — некто, ответственный за принятие рациональных решений, и... обезьянка, движимая желанием сиюминутного удовольствия. Обезьянку интересуют только быстровыполнимые, интересные, импульсивные желания. Для обезьянки не существует ни прошлого, ни будущего; для нее есть только «здесь и сейчас», и она всячески пытается сделать это «здесь и сейчас» веселее и приятнее. При этом именно она большую часть времени держит в лапах пульт.

---

\* <http://waitbutwhy.com/>.



Рис. 1. Модель Тима Урбана

Как пишет Тим Урбан, наша обезьянка живет по законам обезьяньего мира, в котором ты успешная обезьяна, если ты ешь, когда хочешь есть, спишь, когда хочешь спать, и не делаешь ничего, что нельзя назвать веселым. Единственный, кого боится обезьянка, — это панический монстр (я безумно люблю Тима Урбана за его креатив). Панический монстр появляется незадолго до дедлайна или в любой другой момент, когда возникает угроза жизни, утраты лица или просто большой неудачи. Завидев панического монстра, обезьянка сбегает, оставляя у пульта рационального коллегу, и тот в панике в ночь с пятницы на понедельник ликвидирует опасность. Обычно он худо-бедно, ценой невероятных моральных и физических усилий успевает впритык к назначенному сроку.



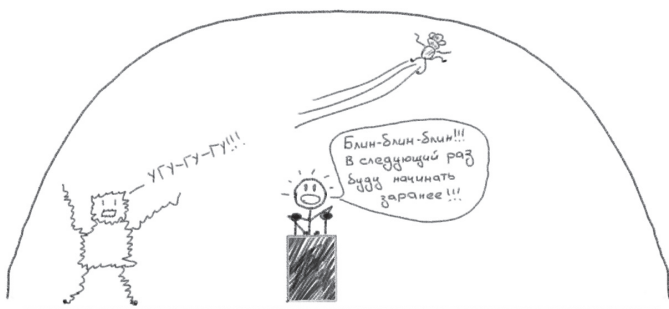


Рис. 2. Панический монстр



Рис. 3. Он уже ушел?

Я очень часто слышу, что если перед нами стоит задача, у которой нет дедлайна, то эта задача, скорее всего, не будет выполнена никогда. На самом же деле всё, что делают люди, устанавливая дедлайн, — это призывают панического монстра, чтобы хоть кто-то вовремя отогнал обезьяну. У этих людей (не у всех, кто устанавливает дедлайн, конечно, а у тех, кто считает дедлайн необходимым условием выполнения задачи) рациональный человек настолько слаб, что он сам ничего не может сделать с обезьяной (ни прогнать, ни приручить) и ему нужен кто-то в помощь. Однако если злоупотреблять дедлайнами, то в какой-то момент (и это очень хорошо описано в блоге Тима Урбана) ваша обезьянка перестанет бояться и панического монстра. У «владельца» такой обезьяны наступает апатия и выгорание.

Методы, описанные в этой книге, помогут вам подружиться со своей обезьяной. Не стоит думать, что это отрицательный персонаж. Да, она нерациональна, нелогична и с трудом способна извлекать уроки из собственного опыта, но она вынослива и может довольно долго находиться у пульта. Основная же задача рационального типа — выдать ей правильные (и понятные именно ей, а не самому себе) указания к дальнейшим действиям.

## 1.2. Быстрое и медленное мышление по Даниэлю Канеману

Модель Тима Урбана прекрасна, наглядна, но ее можно заподозрить в отсутствии научности. Конечно, сравнение некоторых функций нашего сознания с обезьяной далеко не ново (например, такую же модель использует в своей книге Стив Питерс [4], а корнями она уходит в индуистские традиции), тем не менее в этом параграфе я кратко опишу модель мышления, принятую в современной психологии, чтобы показать вам, что модель Тима Урбана соответствует и ей.

Даниэль Канеман [5], гениальный ученый-психолог, в 2002 году получил Нобелевскую премию по экономике, в частности, за то, что опроверг логичность и рациональность человека — предположение, на котором, как на фундаменте, строилась микроэкономика. Кроме того, о Даниэле Канемане с огромным уважением и любовью отзывается в своих трудах Нассим Николас Талеб — философ неопределенности, автор гениальных книг, очень сильно повлиявших на мое мировоззрение\*. Что характерно, Та-

---

\* «Одуроченные случайностью», «Черный лебедь», «Анти-хрупкость». Сейчас, в момент создания этой книги, Талеб

леб открыто ненавидит большинство экономистов и нобелевских лауреатов, при этом высоко ценит работы Канемана и признает его сильным ученым — наверное, это кое-что да значит.

Согласно модели Канемана, наше сознание — это две системы, в его книге они так и называются: Система 1 и Система 2. Информация, поступающая в наш мозг от органов чувств, попадает в Систему 1, которая работает автоматически и почти «бесплатно» с точки зрения энергетических затрат. Система 1 вырабатывает определенное решение и передает это решение Системе 2. Система 2 — это наше медленное, но умное мышление. В отличие от Системы 1, она способна решать сложные задачи, но на этом ее преимущества заканчиваются. Система 2 — тяжелый, ленивый и неповоротливый инструмент. Получив от Системы 1 вариант решения, Система 2 может вмешаться, заменив его на другое, а может и оставить это решение в первоначальном виде и выдать его в качестве окончательного в виде нервных импульсов, которые уже заставят наше тело шевелиться, а сознание — думать «в определенную сторону».

---

пишет свою новую книгу *Skin in the Game*, которую я с нетерпением жду.

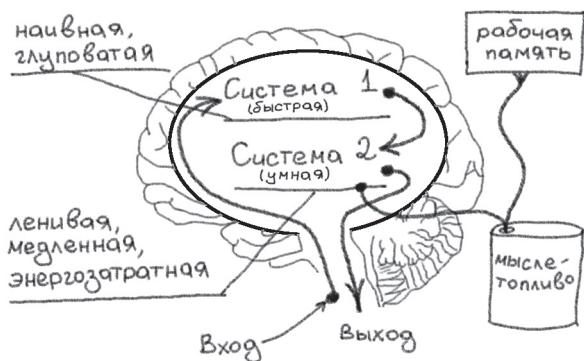


Рис. 4. Модель мышления по Даниэлю Канеману

Для иллюстрации подобной архитектуры мышления Канеман использовал простые задачи (многие из них вы могли встречать на собеседованиях). Попробуйте проследить за тем, как рождается в вашей голове решение такой задачи:

*Бейсбольная бита и мяч вместе стоят  
1 доллар 10 центов.*

*Бейсбольная бита дороже мяча на 1 доллар.*

*Сколько стоит мяч?*

Правда же, первой вашей мыслью было: «10 центов», а потом уже в голову пришел правильный ответ? Если вы и сейчас считаете, что мяч стоит 10 центов, рекомендую отложить книгу, взять лист

бумаги, ручку и попробовать честно решить эту задачу.

«10 центов» — ответ, который дает быстрое мышление. Получив его, вы, скорее всего, осознали, что ответ неверен и нужно честно и аккуратно вычислить правильный. Также наверняка вы ощутили, что начинать вычисления не очень-то хочется. Это не потому, что вы постарели и поглупели. Несмотря на то что Система 2 — самая мудрая наша часть, лишний раз она включаться не захочет. Нужен веский повод для того, чтобы она начала работать, например собеседование\*. Мало того, само по себе начало медленного мышления — момент не очень приятный, а потому мы подсознательно стараемся делать это как можно реже. Да-да, если говорить совсем простым языком, думать — больно или как минимум не очень приятно. Именно поэтому мы стараемся не делать этого слишком часто. Хотя есть исключение. Психолог Михай Чиксентмихайи описал явление, названное им состоянием потока, в котором процесс решения мыслительных задач проходит легко, может про-

---

\* Такое ощущение, что на собеседованиях мы исследуем у кандидата свойства Системы 2 (медленного мышления) в то время как после выхода на работу, адаптировавшись, человек начинает работать преимущественно Системой 1 (быстрым мышлением). Знакомо ощущение, будто вы собеседовали другого человека?

должаться долго и приносит массу удовольствия. Наверняка вы как минимум слышали о нем. Однако если у вас в кармане каждые три-четыре минуты вибрирует смартфон, с такой же периодичностью всплывает уведомление о новой электронной почте с краю экрана\*, а еще вас регулярно зовут на незапланированные планерки, то об этом состоянии вы можете смело забыть и читать дальше.

Если понаблюдать за собой, можно заметить, что мозг способен расходовать энергию намного быстрее, чем организм успевает ее поставлять. Не претендуя на научность модели, я бы предположил, что у нас есть запас своеобразного ресурса (назовем его мыслетопливом), необходимого для работы медленного мышления (а также для осуществления самоконтроля). Вам знакомо чувство, когда «башка не варит» и «думать лень»? Вы сидите перед монитором, подперев голову рукой... Пустой взгляд блуждает где-то за экраном, рот приоткрыт, а в черепной коробке как будто летает занудливая муха, и вы слышите ее жужжание: «бз-з-з»... Это и есть те самые моменты, когда запас мыслетоплива подошел к концу, а организм не успел его восполнить. Без мыслетоплива мы

---

\* Да-да, знаю, вы или их уже не замечаете, или они вам очень нужны, потому что вы боитесь пропустить нечто срочное. Переоценивать собственную важность — тоже распространенный грешок.

уже неспособны о чем-либо думать и принимать сложные решения, фактически мы дрейфуем в сторону овоща (или обезьяны), способного реагировать на внешние раздражители мира с помощью одного лишь быстрого мышления.

Состояние, когда закончилось мыслетопливо (хотя этот ресурс в науке так не называют), в современной научной литературе активно изучается. Оно получило название «истощение эго» (ego depletion).

### 1.3. Как устроена наша память

Разобравшись с особенностями нашего мышления, ознакомимся с особенностями нашей памяти, так как и здесь тоже не все гладко. На рис. 4 наша рабочая (или оперативная) память схематично обозначена прямоугольником, «шланг» от которого идет к тому же бачку с мыслетопливом, что питает Систему 2. Даниэль Канеман в своей книге ссылается на Роя Баумейстера, который проводил массу экспериментов над живыми людьми и пришел к выводу, что все виды произвольных умственных усилий (будь то решение задачи, запоминание телефонного номера в рабочей памяти или выполнение физических упражнений) хотя бы частично используют это самое мыслетопливо.



Мало того, есть основания считать, что быстро изымать мыслетопливо из «емкости», где оно хранится, технически невозможно, поэтому, когда мы пытаемся одновременно задействовать и Систему 2, и рабочую память, в лучшем случае у нас плохо получится что-то одно. А скорее всего, и то и другое выйдет так себе.

В этом можно убедиться при помощи простого эксперимента над собой\* (если вы не хотите в этом участвовать, посмотрите видео, где я провожу его над участниками одной из конференций\*\*). Попробуйте сначала выполнить простое упражнение, загружающее рабочую память:

1. Задумайте какое-нибудь четырехзначное число, например 5793.
2. Возьмите метроном\*\*\*, поставьте его на 60 тактов в минуту.
3. Запустите метроном и под каждый его щелчок шепотом или про себя называйте по порядку цифры из этого числа слева направо.
4. Попробуйте проделать то же самое с другим числом, можно с пяти- или даже шестизначным.

---

\* Этот эксперимент тоже взят из книги Канемана «Думай медленно... решай быстро».

\*\* <http://bit.ly/jedi-tech-experiment>.

\*\*\* В наше время это становится очень просто: <http://metronome-online.ru/>.

В этом упражнении мы задействовали только рабочую память. Для того чтобы использовать одновременно и рабочую память, и Систему 2, попробуйте под каждый удар метронома называть не очередную цифру, а последнюю цифру от того, что получится, если к этому числу прибавить 3. То есть вместо «2» говорить «5», вместо «6» — «9», вместо «9» — «2». Попробовали? Просто? Хотите попробовать то же самое с шестизначным числом? А вместо того, чтобы прибавлять 3, давайте умножать на 3? Слабо? Большинству людей слабо.

Наша рабочая память устроена таким образом, что даже сам процесс запоминания происходит через мышление — периодически нам приходится возвращаться к запомненному куску информации и, повторяя его про себя, убеждаться, что мы его все еще помним.

Рой Баумейстер в своих экспериментах показал, что простая задача — удержать в голове шесть цифр — существенно уменьшает возможность мыслить и контролировать себя. Наверняка вы можете вспомнить, что в те моменты, когда во время работы вам надо было одновременно удерживать в голове много разной информации, вы резче обычного реагировали, если коллеги пытались вас отвлечь. Для того чтобы сдерживать грубость, тоже нужно мыслетопливо, а если оно практически полностью уходит на запоминание

кучи цифр при составлении недельного отчета, то даже невинный на первый взгляд вопрос может вызвать изрядный поток сквернословия. Это нормально. Не в том смысле, что общество относится к этому терпимо (на вас за это могут справедливо обидеться), но эта реакция естественна для людей, так же как естественно для нас отдернуть руку (возможно, выругавшись) от горячего предмета.



Рис. 5. Не сдержался

Я хочу, чтобы сейчас вы уяснили: каждый раз, когда кто-то просит вас сделать что-нибудь, а вы отвечаете «да-да, я запомню», вы тут же очень сильно снижаете свою способность думать. Если этих «да-да, я запомню» уже как минимум с десятков, то с высокой вероятностью вашей медленной системе мышления не хватает мыслетоплива, а это значит, что для вас мячик стоит 10 центов (если вы читаете книгу не подряд, см. параграф 1.2),

вы менее сдержанны, практически неспособны сопротивляться искушениям (особенно таким сильным, как просмотр котиков в фейсбуке), сталкиваетесь с сотнями когнитивных искажений, специфичных для быстрого мышления.

«А как же значения иностранных слов, мой домашний адрес и телефон мамы? — можете спросить вы. — Я же могу их запомнить без особого ущерба для способности мыслить». Это действительно так. Помимо рабочей памяти нам дали еще и долгосрочную. В этой памяти мы можем хранить без расхода мыслетоплива массу информации: адрес офиса, сведения о том, с какой стороны находится бак в машине, текущий год... Кстати, вы помните, до какого месяца текущего года, заполняя какой-нибудь бланк, в графе «дата» вы все еще автоматически пишете предыдущий год (и, ругаясь про себя, просите другой бланк — вот, мол, написал «17 марта 2016 года», а уже 2017-й)?.. Февраль, март, апрель? Долгосрочная память хороша всем, кроме того, что в нее очень сложно записать что-нибудь новое и еще более сложно заменить что-нибудь старое.

Образно говоря, наша память представляет собой два блокнота: с одного все постоянно стирается, а на другом очень плохо пишется, причем пишется неразборчиво, из-за чего мы очень часто читаем совсем не то, что записали.

На тренингах я часто встречаю людей (большинство из них почему-то девушки), очень сильно переживающих из-за своей неспособности запоминать важное. Каждый раз, когда они забывали про важное дело, они говорили себе: «Соберись, склеротичка! Неужели так сложно запомнить?» Это сопровождалось понижением самооценки и появлением чувства вины. Но им становилось легче, как только они узнавали, что запомнить действительно очень сложно. И не только им. Всем!

Есть еще пара интересных особенностей (чтобы не сказать «глюков») нашей памяти.

### 1.3.1. Эффект интерференции (ретроактивное торможение)

Как-то, читая книгу «Супермозг: руководство по эксплуатации» [6], в главе, посвященной памяти, я зацепился за параграф «Основная причина забывчивости». В книге упоминается эффект ретроактивного торможения или интерференции, который считают основной причиной забывания. Суть такова. Если вы получили два блока похожей информации, то с большой вероятностью забудете один из них (конечно, не сразу, а частями и постепенно). И чем сильнее сходство между этими двумя блоками, тем выше степень забывания.

Там же приведен хороший эксперимент, который демонстрирует этот эффект.

Вот вам первый кусок информации.

Маша — Отчет	Ваня — Мышь
Ира — Письмо	Петя — Собеседование
Дима — Конверт	Катя — Встреча
Коля — Баг	Рома — Телефон
Вася — Сервер	Лена — Скайп

Посмотрите на эти пары слов, запомните. И через пять минут восстановите табличку:

Маша — ?	Ваня — ?
Ира — ?	Петя — ?
Дима — ?	Катя — ?
Коля — ?	Рома — ?
Вася — ?	Лена — ?

А вот вам еще кусок информации:

Маша — Счет	Ваня — Тестировщик
Ира — Часы	Петя — Стол
Дима — Звонок	Катя — Ноутбук
Коля — Код	Рома — Клавиатура
Вася — Сеть	Лена — Скрипт

Его тоже запомните и через пять минут опять восстановите табличку:

Маша — ?	Ваня — ?
Ира — ?	Петя — ?
Дима — ?	Катя — ?
Коля — ?	Рома — ?
Вася — ?	Лена — ?

А потом вернитесь к этому тесту через день и, не подглядывая в исходники, попробуйте восстановить вторую табличку еще раз. Авторы

утверждают, что получится смесь из первого и второго списков. Это результат произвольного восстановления элементов первого списка (они будут «вспоминаться» и перемешиваться с элементами второго) или интерференция.

Понимаете, к чему я клоню? Если мы будем пытаться хранить список дел в памяти, то, скорее всего, довольно скоро начнем путать то, что нам надо сделать, с тем, что мы уже сделали, или с тем, что решили делать, но потом передумали, или с тем, что решили не делать сейчас, но обязательно сделать потом, или с тем, что договорились не делать вообще, но вместо чего надо сделать что-то другое... Эта каша в голове, естественно, не добавит вам бодрости духа, крепости сна и вообще уверенности в собственных силах.

### 1.3.2. Ложные воспоминания

Когда-то благодаря одной из книг Ричарда Вайзмана я наткнулся на прекрасную статью о том, как людям можно ни много ни мало вживить воспоминания о событиях, которые с ними никогда не происходили [7]. Это настолько просто, что может быть проделано буквально в домашних условиях.

Суть в следующем. Психологи, проводившие эксперимент, брали у родственников подопытного три фотографии, на которых были запечатлены некие события его детства. Две оставляли как

есть, а третью фотошопили — делали «фотографию» полета испытуемого на воздушном шаре.

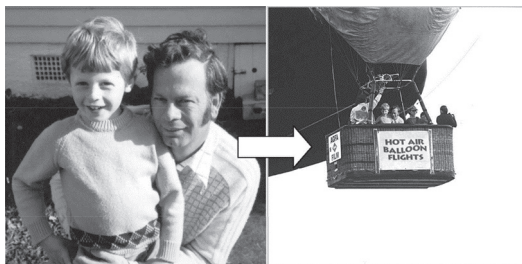


Рис. 6. Схема эксперимента по подделке воспоминаний

После чего испытуемых трижды (с интервалом в несколько дней) вызывали на интервью, где раскладывали перед ними все три снимка и просили вспомнить каждое событие максимально подробно. Что удивительно, уже на первом интервью около трети участников эксперимента «вспомнили» свой полет на воздушном шаре... На третьем интервью больше половины испытуемых во всей красе описывали это воспоминание, демонстрируя при этом высокий уровень уверенности в собственных словах. Удивительно, не правда ли?

### 1.3.3. Искажение воспоминаний

В книге Леонарда Млодинова [8] описан прекрасный эксперимент, демонстрирующий еще одну особенность нашей памяти, с которой нам



приходится мириться. Этот эксперимент вы можете провести над собой прямо здесь и сейчас. Для этого прочитайте следующие слова:

*Конфета, кислый, сахар, горький, хороший, вкус, зуб, славный, мед, газировка, шоколад, сердце, торт, съесть, пирог.*

Скорее всего, вы эти слова не прочитали, так как сочли этот момент несущественным. Поверьте, это важно. Сделайте над собой небольшое усилие и прочитайте эти слова.

Понятно, что сейчас не будет банального задания вида «воспроизведите список по памяти». Большинство из вас неспособны с ходу запомнить несвязанный набор слов, поэтому мы даже не будем пытаться восстановить его дословно. Давайте подойдем с другой стороны. Посмотрите на слова внизу и скажите, какое слово вы не помните в исходном списке?

*вкус, смысл, сладкий*

Подавляющее большинство, скорее всего, не вспомнит слова «смысл», что и неудивительно — его там не было. Млодинов писал, что когда проводил этот эксперимент с живой аудиторией, то большинство присутствующих действительно подмечали лишнее слово «смысл». В этой же книге Млодинов ссылался на довольно интересную и по-своему циничную работу по изучению искажений памяти [9]. Взрослых людей разделили

на две группы, первой группе показывали рекламный буклет Диснейленда с Микки-Маусом, а второй группе — с Багзом Банни (то есть персонажем, которого там точно быть не могло\*), после чего психологи измеряли уровень уверенности в том, что детьми испытуемые жали руку Багзу Банни, будучи в Диснейленде. Их уверенность в этом была высока по сравнению с испытуемыми из первой группы. Многие испытуемые из второй группы, кстати, заодно рассказали о том, как они трогали мультяшного кролика за хвост... Таким образом, психологи показали, что реклама может влиять на появление ложных воспоминаний. И в этом реклама очень похожа на интернет:

Проблема цитат  
в сети Интернет  
заключается в том,  
что люди  
безоговорочно  
верят в их  
подлинность.



— В. И. Ленин  
это не говорил

Рис. 7. В. И. Ленин о цитатах в интернете

---

\* Персонаж Багз Банни является собственностью компании Warner, которая конкурирует с Walt Disney.

Кстати, взгляните на три слова: какие из них вы помните в списке в начале этого параграфа?

*вкус, сладкий, пирог*

Я тоже несколько раз проводил этот эксперимент со своими слушателями, уж очень наглядны его результаты. Как правило, все отчетливо помнят, что в исходном списке присутствовали все три слова. Не так ли? Посмотрите на список еще раз... Где там слово «сладкий»?..

Наверняка многие из нас примерно представляют, как устроена память компьютера, и понимают, что происходит, если вдруг какой-то кусочек нужной нам информации (фотографии, музыки или фильма) оказывается на поврежденном участке носителя. Такой файл становится недоступным, и, скорее всего, он навсегда для нас потерян, о чем компьютер сообщает нам при помощи диалогового окна с описанием ошибки.

Человеческая память устроена совсем не так... В нашей голове как будто живет гномик — хранитель воспоминаний. Все воспоминания у него разложены по коробочкам, коробочки стоят на полочках, полочки размещены в шкафах — в общем, есть какой-то порядок. И тут мы хотим вспомнить содержимое одной из коробочек памяти, а эта коробочка (о, ужас!) оказывается пустой. Что делает гномик?

Будь он контроллером компьютерной памяти, он бы без зазрения совести сказал: «Хозяин,

критическая ошибка. Делай что хочешь, но этого воспоминания у тебя больше нет!»

Но гномик — хранитель человеческой памяти действует не так. По каким-то личным причинам он не хочет сообщать нам о пропаже. Он видит пустую коробочку, чешет в затылке, смотрит, что лежит в соседних коробочках, и стряпает из их содержимого то, что, согласно его логике, должно было находиться в пустой коробочке. Это и становится нашим воспоминанием. В нашем эксперименте гномик думает: «Слово “сладкий”?.. Хм... Я помню торт, мед, шоколад, сахар... Хм... Ну конечно же, в том списке было слово “сладкий”!»

Мало того, когда мы вспоминаем какое-то событие, то мы воскрешаем в памяти не само событие, а последнее воспоминание о нем. Таким образом, стоит однажды случиться ошибке, и она начинает распространяться от воспоминания к воспоминанию. Наверняка у вас есть родственник, который на семейных торжествах имеет привычку рассказывать (как в первый раз) одну и ту же историю... И наверняка вы замечали, что год от года эта история обрастает новыми деталями (хотя, по идее, со временем воспоминания должны, наоборот, затуманиваться). При этом ваш родственник искренне верит в правдивость происходящего и, скорее всего, даже не собирался ничего приукрашивать, по крайней мере настолько сильно.

Ложные воспоминания создают много проблем историкам и криминалистам. Очень часто воспоминания о давних событиях имеют довольно мало общего с реальностью, даже если свидетель абсолютно уверен в своих словах и не демонстрирует никаких признаков умышленной лжи.

#### 1.3.4. О феноменальной памяти и наивном вмешательстве

Когда на тренингах я рассказываю о том, как устроена наша память и насколько она несовершенна, как правило, слушатели обязательно поинтересуются, можно ли как-то прокачать память и с гарантией научиться запоминать много и надолго. Скорее всего, можно. До определенного предела. Наш организм в общем и мозг в частности способны адаптироваться к тем режимам, в которых работают. Поэтому, если долго и упорно нагружать свою память, она станет более надежной, более емкой и более быстрой в смысле доставки воспоминаний по требованию. Но!.. В книге Талеба «Антихрупкость» отдельная глава посвящена тому, что называется «наивное вмешательство». Там описываются кошмарные побочные эффекты, которые происходят в сложных системах в результате нашего на них воздействия. Мозг чрезвычайно сложен. И если мы начнем развивать свою память, то следом

неприменно изменится что-то еще, причем неиз-  
вестно, что именно.

В начале прошлого века жил некий Соломон Шерешевский, обладавший фантастической памятью. Его феномен был тщательно изучен русским психологом Лурией [11]. Даже спустя полтора десятка лет этот уникум мог воспроизвести список слов, который психолог зачитывал ему вслух. Шерешевский работал репортером в небольшой газете и славился тем, что ничего не записывал — ни редакционные задания, ни текст интервью. Зачем? Ведь он мог дословно воспроизвести все, что при нем говорили. Но вот беда, кратко пересказать основную суть — не мог... А еще он очень сильно мучился из-за своей неспособности что-либо забыть...

Я не хочу сказать, что с развитием способностей к запоминанию у вас начнутся проблемы с обобщением и способностями делать выводы... Но, повторяюсь, наверняка изменится что-то еще, и заранее трудно сказать, что именно и в какой степени. Поэтому, прежде чем заниматься развитием своего мозга, научитесь качественно жить с тем, что у вас есть.

Глава 2

# Как с этим жить?

## 2.1. Универсальный совет на все времена

На форуме, на тренингах и в личных беседах меня постоянно спрашивают, как действовать в той или иной ситуации. При этом нередко описываемая ситуация нещадно обобщается и видно, что многие в качестве ответа хотят услышать некоторое универсальное правило, справедливое всегда и везде. Долгое время я не мог до конца понять, откуда взялась такая любовь к правилам, пока в какой-то момент на форуме не увидел вопрос от очередного новичка, начинавшийся с извинения: «Прошу прощения за глупый вопрос. Я пока еще новичок, но когда я научусь, то смогу уже не думая делать все правильно...» И тут я понял: мы ищем универсальное правило, чтобы действовать не задумываясь. Мало того, я понял, что на самом деле, когда мы становимся профессионалами в деле организации себя, мы как раз начинаем очень многие вещи делать *думая*. Отсюда родилось первое универсальное правило, оно же совет на все времена:

**В любой непонятной ситуации — думай.**

Понятно, что непонятных ситуаций очень много, и если сейчас нам не хватает мыслетоплива думать над ними, даже действуя большую



часть времени на автомате (то есть, казалось бы, экономя мыслетопливо), как же нам все-таки начать их обдумывать? Первая мысль — каким-то волшебным образом увеличить объем доступного мыслетоплива. Однако это требует долгой и кропотливой работы над собой и над своим образом жизни. Мало того, основное количество мыслетоплива мы просто теряем. Поэтому первоочередной задачей будет научиться жить с доступным нам запасом мыслетоплива, но грамотно им распоряжаться, минимизируя потери (они, как будет показано дальше, могут достигать чудовищных размеров).

## 2.2. Принцип экономии мышления (почему тайм-менеджмент не всем помогает?)

В итоге мы имеем мозг, который не может много думать (так как запасы мыслетоплива ограничены и восполняются медленнее, чем расходуются) и не в состоянии ничего запомнить (попытки отложить что-то в рабочей памяти серьезно нагружают мышление, а запись чего-либо в долгосрочную память занимает много времени и требует многократных повторов и при этом не гарантирует

точности и достоверности последующего воспоминания).

И тут возникает интересная ситуация. Если мы относим свой труд к категории умственного\*, то должны понимать, что для решения задач и доведения дел до конца нам нужно не только время. На самом деле нам нужно еще и мыслетопливо, а также некий ресурс, обозначающий наши желания, склонности, стремления (рис. 8). Как правило, у нас есть и время, и свежий мозг, но одну задачу хочется делать, а другую нет. В небольших пределах мы можем компенсировать недостаток одного ресурса за счет других, например, если у нас нет желания делать что-то, мы можем потратить больше времени и «залить» задачу мыслетопливом, затраченным на «принуждение себя». Или, если у нас мало времени, но мозг свеж, а желание выполнить задачу огромно, то с большой вероятностью мы сможем с ней справиться в отведенный срок.

К сожалению, мы редко принимаем во внимание прочие ресурсы и, будучи недовольны своими результатами, первым делом задумываемся о том, где взять больше времени\*\*. Первое, что приходит на ум, — «тайм-менеджмент», или управление временем.

---

\* Кстати, не стоит его путать с отсутствием физического.

\*\* Заметьте: «мне не хватило времени» звучит намного чаще, чем «мне не хватило мозгов».

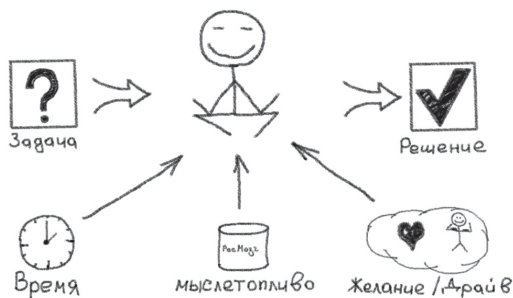


Рис. 8. Уравнение доведения дел до конца

А почему, простите, именно времени? Да, действительно, время — это уникальный ресурс. Его нельзя сохранить или накопить, например, добавив остатки вчерашнего времени к сегодняшнему. Это свойство времени ставится тренерами во главу угла. Нам говорят, что мы должны очень бережно с ним обращаться. С одной стороны — логично, но, с другой стороны, не только время нельзя копить. Мало какой ресурс (кроме жира, увы) организм способен запастись на маломальски продолжительный срок. Например, если я могу в любой день подтянуться на перекладине десять раз, это не значит, что я могу воздержаться от подтягиваний на месяц и тридцать первого числа подтянуться сразу 300 раз. Если я вчера практически ни о чем не думал, экономя мыслетопливо, вряд ли я смогу сегодня думать больше обычного (за исключением ситуации, когда вы

вчера были сильно утомлены и за ночь вам удалось восстановиться).

Раз для доведения дел до конца нам нужно как минимум два ресурса — время и мыслетопливо, то, скорее всего, в каждом конкретном случае нам не хватает какого-то одного. И есть у меня небезосновательное предположение, что это, как правило, мыслетопливо\*. Возможно, именно поэтому разные люди, имея в своем распоряжении одинаковое количество времени и обладая плюс-минус одинаковым физиологическим устройством, способны достигать столь различных результатов. Если бы на нашу способность доводить дела до конца влияло время, скорее всего, вы бы заметили четкую корреляцию между результатом и затраченным временем: больше работаешь (например, за счет сокращения времени сна) — больше успеваешь. Мало того, на одинаковые задачи мы тратим радикально разное время, в зависимости от свежести мозга и настроения. Согласитесь, часто бывает, что в уставшем и вымотанном состо-

---

\* Возможны ситуации, когда ограничивающим нас ресурсом является этот третий — желание, драйв, стремление. Но мы будем надеяться, что этот недостаток носит лишь кратковременный и локальный характер. Если же это явление систематическое, то, на мой взгляд, имело бы смысл поискать компетентной помощи где-то еще, не только в этой книге.

янии мы даже над легкой задачей можем сидеть часами, в то время как со свежим мозгом и в хорошем настроении мы справляемся с ней за десять минут.

Конечно, нередко нам кажется, что заканчивается именно время, но на поверку это оказывается следствием опустошения бачка с мыслетопливом: сначала иссякает оно, потом вырубается медленное мышление, как результат мы начинаем «тупить» и испытывать затруднения даже с элементарными вещами, делая их во много раз дольше обычного.

Если вы довольно часто обнаруживаете себя в состоянии «башка не варит» в середине дня, то, скорее всего, вас (как и многих других героев умственного труда) ограничивает возможность мыслить и прежде всего вам надо научиться экономить мыслетопливо, получая таким образом возможность мыслить в течение дня больше и лучше. Благо, сделать это не сложно. Дело в том, что в большинстве случаев мы настолько халатно распоряжаемся нашим мышлением, что стоит освоить буквально пару простых приемов, как практически сразу становится виден результат. Намек на первый такой прием ждет вас уже в следующем параграфе. Но сначала давайте посмотрим, как и при каких обстоятельствах мы разбазариваем наше мышление и что из-за этого случается.

## 2.3. Где мы теряем мыслетопливо? (симптомы неэкономичного мышления)

### 2.3.1. Я креативный и разносторонне развитый

Ощущали ли вы себя когда-нибудь мегакреативным и разносторонне развитым человеком? В такие моменты, как правило, у вас появляются мысли из различных областей, не обязательно имеющие непосредственное отношение к вашим рабочим обязанностям или домашним делам. Идей много, появляются они внезапно и часто. Вам может казаться, что этих идей — тысяча или даже больше. Скорее всего, осознание этого факта, с одной стороны, вас наверняка радует — вы чувствуете себя неординарной личностью (а других людей считаете, мягко говоря, менее креативными), но, с другой стороны, это вас расстраивает, ведь вы понимаете, что руководство явно недооценивает столь талантливую сотрудника. Оно же мыслит в узких рамках строгих критериев, неспособных всецело описать ваш внутренний мир. Кстати, вы тоже далеко не всегда можете выдать по запросу все эти гениальные идеи одним списком. Такое впечатление, что они ловко прячутся в закоулках вашего сознания.



Рис. 9. Эффект мегакреативности

Не претендуя на научность, я бы описал механизм этих креативных прятков следующим образом. В нашей голове есть зона, где мы осознаем мысли, и подсознание. Очередная гениальная идея неожиданно появляется в зоне осознания, где мы ее замечаем и начинаем радоваться своей креативности. Если с этой идеей ничего не делать, она опять провалится в подсознание. Через некоторое время она может опять выскочить в зону осознаваемого, и мы ее с большой вероятностью воспримем как новую. В итоге пяток идей, то выныривая в осознанную зону, то ныряя обратно в подсознание, могут создать весьма правдоподобную картину вашей плодовитой креативности.

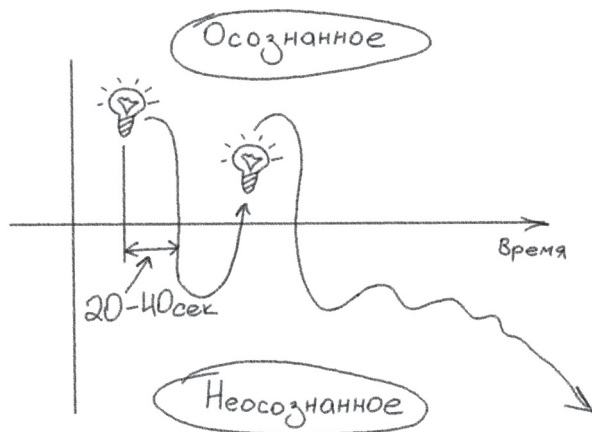


Рис. 10. Как идеи играют в прятки

Что характерно, большинству людей довольно тяжело удерживать внимание на одном объекте или думать одну и ту же мысль больше, чем несколько минут. А удержать гениальную идею в рабочей памяти редко удастся дольше 20–40 секунд\*. Более того, если вы будете специально стараться удержать эту мысль в сознании, вы выключите свою способность мыслить. (Помните? Это описывалось в параграфе 1.3.)

Реально взглянуть на свои способности генерировать идеи помогает простое упражнение: в течение дня записывать эти идеи в единый список,

---

\* Именно поэтому подход «Классная идея! Доеду до работы — запишу!» практически никогда не работает.



по мере их появления в сознании. Это позволит отловить повторы и увидеть общую картину.

### 2.3.2. Эффект дырявого стека

Благодаря этому явлению многие люди большую часть времени неспособны отвечать на письма или перезванивать, пообещав это сделать. Вообще.



Рис. 11. Эффект дырявого стека

За годы работы в компаниях и практики я обнаружил следующую закономерность:

*Если до определенного момента большинство ответов на письма от человека X были получены с минимальной задержкой, то шансы получить его ответ на очередное письмо находятся в обратной зависимости от времени, прошедшего с момента отправки*

*письма. Зависимость эта выглядит примерно так: с каждым часом ожидания ответа вероятность его получения уменьшается вдвое.*

Вот почему это происходит: если всякий раз, когда вы все-таки получаете ответ, вы получаете его практически сразу (заметим, я не говорю о том, что вы получаете ответ на *каждое* свое письмо), то, скорее всего, у адресата настроены уведомления о новых входящих и человек работает в режиме обслуживания клиента электронной почты: «Ответить всем! Ответить сразу! Это важно!»

В этом случае срабатывает правило «Кто последний, тот и важный», в результате новое и нетронутое становится важнее начатого и недоделанного — получаем механизм стека (рис. 12). Если человек к тому же неспособен вести аккуратный список задач (а часто он этого не делает, чтобы «сэкономить время»), то весь стек прерванных заданий удерживается в голове, к чему она не приспособлена. Все, что в этот стек не помещается, «падает на пол», образуя все возрастающий слой недоделанного. В итоге получается, что если вы написали письмо, то с большой вероятностью через 30 секунд получатель уже начал писать ответ. И если через десять минут ответ не пришел, значит, за это время он получил еще 3–5 писем, которые вытеснили из стека недописанный ответ на ваше.

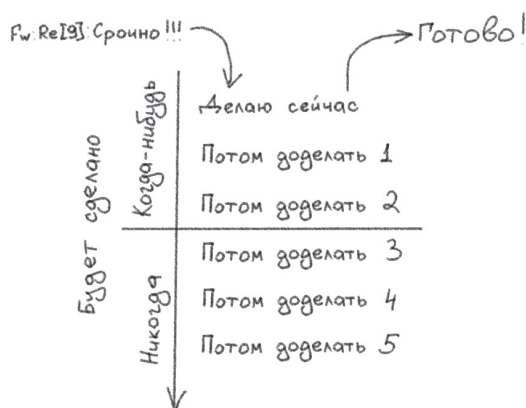


Рис. 12. Как устроен стек срочных дел

Гораздо хуже обстоят дела в том случае, если эффект дырявого стека одновременно наблюдает у многих сотрудников компании. Может случиться, что вашему контрагенту для ответа нужно получить «добро» от другого человека, причем он не может обратиться к нему напрямую, а только через некоего посредника, который сначала передаст вопрос в одну сторону, а потом решение в другую. Если у каждого участника этой цепочки дырявый стек, представьте, сколько раз вам надо будет «пошевелить точку входа».

Мы сталкиваемся с подобной структурой принятия решения, например, когда ищем работу. Мы контактируем с рекрутером, он — с руководителем отдела/проекта/команды, а тот, в свою очередь,

с тимлидом. Нужно сразу иметь в виду: если вы не получили ответа на свое резюме, это еще не значит, что вы не подошли, — скорее всего, ваш ответ «упал на пол», проходя по этой цепочке, и надо просто продублировать свой вопрос. Раз двадцать.



Рис. 13. Эффект дырявого стека в масштабе компании

В свое время у меня даже был спортивный интерес: я хотел, регулярно напоминая о себе, добиться от человека, не отвечавшего на мои письма, четкого и краткого ответа: «Ты меня достал! Твое предложение мне неинтересно! Не пиши мне больше!» Все, конечно, еще впереди, но пока в ответ на свою настойчивость я получал только: «Прошу прощения, что не смог(ла) ответить вам раньше, так как был(а) очень загружен(а)...»

### 2.3.3. Нелинейная зависимость длительности от сложности

Нелинейная зависимость длительности выполнения задачи от ее сложности — это удивительное явление, от которого страдает огромное количество компаний и отдельных людей.

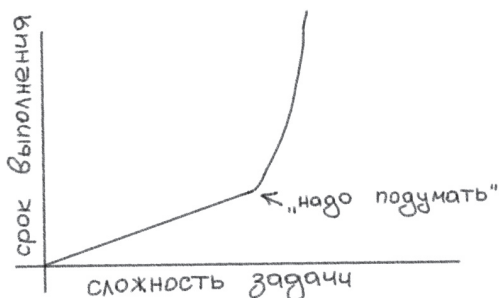


Рис. 14. Эффект нелинейной зависимости сроков выполнения от сложности

Возможно, вы замечали, что, по странному стечению обстоятельств, задача трудоемкостью в половину человекочаса (условных, конечно) выполняется за полчаса, задача в один человекочас — за один час, в два человекочаса — за два часа... Но в какой-то момент наступает перелом: на задачу в четыре человекочаса уходит целый день, на задачу в восемь человекочасов — неделя, а задача в сорок человекочасов не доводится до конца практически никогда.

Особо ярко этот эффект проявляется на всяких окоlobюрократических задачах по работе с документами. Подготовить регламент или чек-лист на полстранички — это полчаса. На страничку — час. А вот сделать документ больше чем на 10 страниц — это уже ад: сначала две недели прокрастинируется его написание, потом столько же — его вычитка, потом на те же две недели откладывается исправление замечаний, хотя если пускать в работу по одной страничке (или малыми партиями), то вся работа могла бы быть закончена за неделю.

Дело в том, что чем масштабнее и сложнее задача, тем более склонен ее исполнитель к прокрастинации. Если рассмотреть крайний случай такой задачи и проследить, что с ней происходило с течением времени, можно увидеть примерно такую картину:

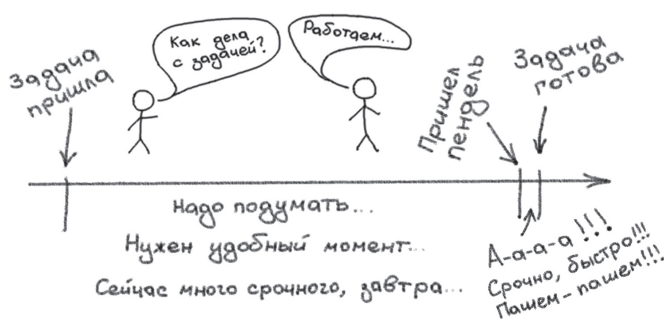


Рис. 15. Время жизни «нелинейной» задачи

#### 2.3.4. Неэкономия масштаба

Это явление во многом похоже на эффект нелинейности из предыдущего параграфа и в реальной жизни выглядит следующим образом. Представим, что мы получаем задачи по одной и, как только мы выполняем одну задачу, нам тут же дают новую. В таком режиме мы работаем более-менее комфортно. Предположим, что, действуя таким манером, мы способны за день выполнить 10 задач.

А теперь предположим, что перед нами в любой момент времени стоит уже две незавершенные задачи (того же масштаба и сложности). И как только мы завершаем одну из них, нам тут же дают еще одну. Таким образом, в каждый момент времени мы работаем над одной задачей, а вторая ждет. Если мы заражены эффектом неэкономии масштаба, наша производительность может упасть и в итоге мы выполним за день, скажем, восемь задач, так как будем переживать, расставлять приоритеты, планировать...

А если задач в листе ожидания пять? Тех же самых задач, которых в первом мысленном эксперименте мы за день выполнили десяток. Наша производительность упадет еще сильнее, и в итоге мы сможем справиться разве что с шестью.

В особо тяжелых случаях у человека формируется список дел такого размера, что все, на что он остается способен, — это паниковать, сокрушаться

о нехватке времени и расставлять приоритеты (что с точки зрения пользы для дела, по сути, одно и то же).



Рис. 16. Неэкономия масштаба

Этот термин я подглядел в книге Уокера Ройса об управлении проектами по созданию сложных программных систем. Он утверждал, что, в отличие от классического производства, разработка программного обеспечения (один из ярчайших примеров умственного труда) в значительной степени подвержена эффекту неэкономии масштаба, то есть чем больше систему мы создаем, тем дороже нам обходится каждая ее часть. В противоположность экономии масштаба — в этом случае чем больше продуктов мы производим, тем дешевле для нас становится производство каждой отдельной единицы.



### 2.3.5. Эффект выпрямления сроков

Это общий случай закона Паркинсона, гласящего, что работа занимает все отведенное под нее время.

Понятие «выпрямление» я взял из радиотехники. Простейшим выпрямителем тока служит диод — прибор, пропускающий ток только в одном направлении. Если на вход подать переменный (то положительный, то отрицательный) ток, то через диод пройдут только положительные значения тока (рис. 17).

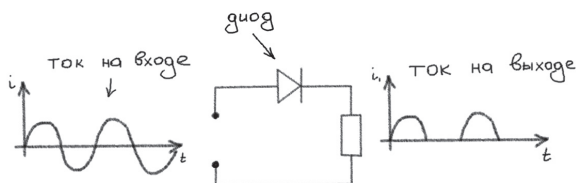


Рис. 17. Простейший выпрямитель (диод)

Иногда такое же происходит и с человеком, только человек выпрямляет не ток, а отклонения фактического срока выполнения какой-либо задачи от планового срока.

Среди начинающих руководителей ходят слухи о сверхоптимизме исполнителей, которые очень часто занижают свою оценку времени, необходимого для выполнения задачи, из-за чего этим

руководителям приходится умножать эти оценки на всякие магические коэффициенты. Естественно, в большинстве случаев это арифметическое действие приводит лишь к тому, что сорванными оказываются не исходные сроки, а сроки, умноженные на магический коэффициент. Как правило, сроки срываются не потому, что мы заложили мало резервов, а потому, что мы не умеем грамотно ими распоряжаться. Это очень хорошо описано в Сателлитной программе Голдратта [71]. Мы еще коснемся этой темы в главе 4.

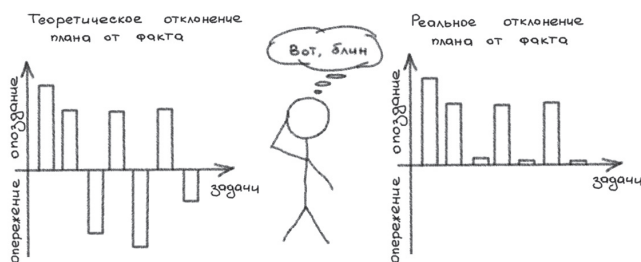


Рис. 18. Человек как выпрямитель (и диод)

При детальном рассмотрении эффект выпрямления сроков выглядит примерно так:

1. К нам приходит человек, ставит задачу и спрашивает, сколько времени может занять ее выполнение.
2. Оценивая задачу, мы, конечно же, хотим назвать тот срок, к которому точно успеем, а так

- как многое может случиться (и мы подозреваем, что что-то наверняка случится), мы закладываем в оценку некий запас времени.
3. Вместо того чтобы сразу же приступить к выполнению задачи, мы «разбираемся со срочным», так как «эта задача пока не горит» — у нас же есть вышеупомянутый запас.
  4. Задача начинает «дымиться», и мы приступаем к ней.
  5. Если ничего не случилось, то мы успеваем вовремя, а вот если что-то случилось... Резерв мы на это «что-то» уже потратили и в итоге опаздываем (рис. 18).

В итоге любой названный в качестве дедлайна срок становится сроком, *раньше которого* задача выполнена не будет.

К особо неприятным последствиям это приводит при командной работе, когда для выполнения одной задачи или проекта требуется сотрудничество разных специалистов и разных отделов. Если они так же выпрямляют сроки, то с самого начала составленный план превращается в самопросрочивающийся прогноз. Чисто теоретически, при выполнении большого проекта кто-то из команды может завершить свою часть работы раньше, а кто-то позже, тогда в итоге, опять же чисто теоретически, опоздания компенсируются опережениями и в среднем выполнение проекта не сильно

отклоняется от изначально намеченного срока. Но в реальности эффект выпрямления сроков при масштабировании на команду приводит к так называемому эффекту тетриса: успехи исчезают (ранние завершения не «передаются» следующему исполнителю и не компенсируют предыдущие опоздания), а ошибки накапливаются (опоздания, как назло, как раз-таки передаются дальше).

### 2.3.6. Сжатие/разрежение сроков

Этот эффект я наблюдал во многих компаниях. Каждый раз, когда я описывал его на какой-нибудь конференции, аудитория взрывалась хохотом и аплодисментами, что лишний раз подтверждало актуальность темы.

Существует определенная категория менеджеров, считающих, что они постигли дао управления и оценки сроков — надо всего лишь брать любые оценки и умножать их на два. Некоторые еще более продвинутые менеджеры из этой категории пошли дальше — они научились умножать на три, а некоторые — даже на число пи. Каждый раз они следуют этому правилу вместо того, чтобы начать думать. Действительно, зачем включать мозг? Есть же волшебный множитель.

Беда начинается, когда такой менеджер запрашивает у одного из своих подчиненных (непосредственного исполнителя задачи) оценку срока

ее выполнения и получает ответ, что времени понадобится довольно много, скажем, неделя. Штука вот в чем. Очень часто внушительное количество времени, отведенного на задачу, ничего не говорит о ее реальной трудоемкости, но показывает степень непонимания исполнителем самой постановки задачи. Просто в определенных корпоративных культурах более прилично называть вслух максимально допустимый в этой компании срок (пусть даже не имеющий ничего общего с реальностью), чем задавать уточняющие вопросы или признаться в том, что пока еще не все понятно и требуются дополнительные пояснения.

Менеджер-множитель, услышав относительно далекую от сегодняшней даты, ленится проверить, насколько понятна задача исполнителю (например, пользуясь методом волшебной феи из параграфа 3.4.3), или просто желает иметь временной запас на всякий случай (этот эффект может иметь место даже в том случае, когда исполнитель честно и точно оценил задачу). Поэтому он умножает срок на свой волшебный коэффициент и передает полученный результат дальше по цепочке в направлении конечного заказчика задачи. Если все остальные менеджеры в этой цепи действуют точно так же (умножают вместо того, чтобы думать), то до заказчика может прийти совсем неприятная цифра. Это фаза разрежения сроков.

Как правило, заказчик примерно представляет, сколько времени может уйти на подобного рода задачу, и в свойственной ему жесткой манере отсылает ожидаемый ее срок выполнения назад, запуская фазу сжатия. На этом этапе менеджеры-множители (опять же вместо того, чтобы думать) будут уже не умножать, а делить полученную цифру на свой коэффициент, чтобы оставить себе запас.

Если исполнитель не видит всей картины целиком, то для него происходящее выглядит так: его спросили про сроки, он ответил «неделя», менеджер ушел, подумал, вернулся и сказал, что сделать это надо завтра. Хотя на самом деле, если даже на завтра задача будет выполнена (что вряд ли), результат все равно будет неспешно продвигаться в направлении заказчика по цепочке, состоящей из менеджеров касты передастов\*.

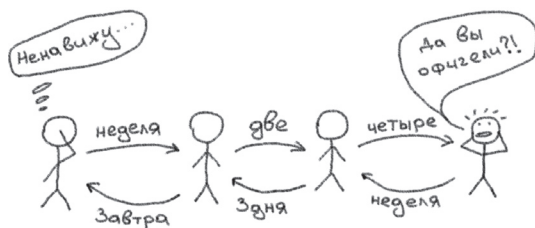


Рис. 19. Сжатие/разрежение сроков

\* За этот термин, прекрасно описывающий всю суть, я благодарен Роману Ивлиеву, на момент написания этой книги — техническому директору в banki.ru.

### 2.3.7. Бракованный день

Может ли одна небольшая встреча испортить вам весь день целиком? Скажем, если ее назначат в такое время дня, что ни до этой встречи, ни после нее ничего толкового сделать не получится. Сама по себе встреча коротка, но она утягивает за собой в пучину бездарно потраченного времени весь день. Знакомо?

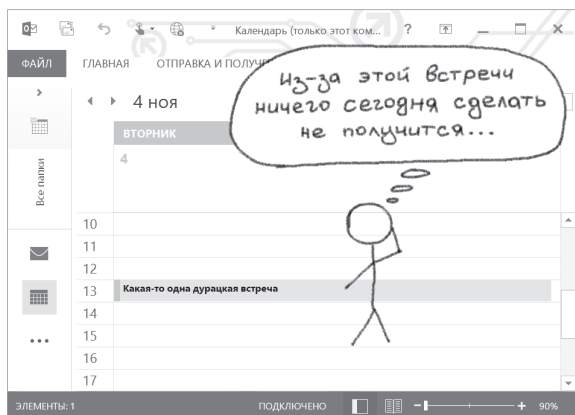


Рис. 20. Бракованный день

Да-да, это тоже один из шаблонов неэкономного мышления\*. Мы считаем, что все наши задачи требуют больших кусков времени, в течение которых нам дают сосредоточиться,

---

\* В книге [84] этот эффект называется эффектом фиксации.

и «опилки» времени в 10–20–30, а то и 40 минут мы не рассматриваем всерьез.

Можно сколь угодно долго доказывать, что ваши дела просто невозможно делать небольшими кусочками, уделяя им по 10–20 минут. Но дело в том, что если вас в течение дня как минимум 5–10 раз отвлекают каким-либо способом (звонком по телефону или всплывающим уведомлением о новом сообщении в чате или почте), то фактически вам попросту недоступен никакой другой способ работы.

Конечно, очень часто это жуть как неэффективно — урывками работать над большими задачами. Безусловно, работать квантами времени по два-три часа в полной тишине намного продуктивнее, но есть ли у вас такая роскошь?

Мы очень часто жалуемся на нехватку времени, хотя на самом деле его у нас более чем достаточно. Просто оно какое-то рваное: тут пять минут, там десять, здесь двенадцать. А мы все ждем и ждем огромных двух-трехчасовых бревен, брезгливо выкидывая небольшие щепочки.

### 2.3.8. Мыслительный процесс коровы

Когда-то на просторах фейсбука я нашел картинку с одноименным названием\* (справа). Она заставила меня задуматься о дефекте человеческого

---

\* Большое спасибо Жене Кривошееву. Это было в его ленте.



мышления, о котором пишут уже на протяжении нескольких тысячелетий. Человеку свойственно жить либо в прошлом, либо в будущем, а находится здесь и сейчас ему представляется невероятно сложным делом.

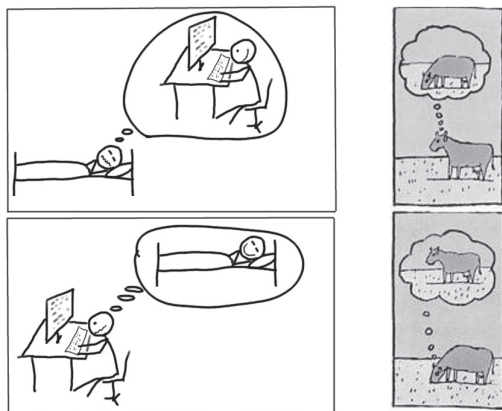


Рис. 21. Мыслительный процесс коровы и современного человека

Как это типично для нас: мучиться бессонницей из-за мыслей о работе (не обязательно, кстати, негативных), после чего на работе испытывать сложности с выполнением даже простейших задач, так как мы не выспались и голова не соображает.

Иногда этот процесс может заметно усложняться: сидя дома за ужином, мы думаем о работе, на работе думаем о предстоящей встрече,

на встрече думаем о командировке, а в командировке — об ужине с семьей. При этом мысль пере-  
скакивает с одной темы на другую произвольно,  
как будто сама по себе. С одной стороны, в этом  
нет ничего страшного, но с другой — всякий раз,  
когда мы возвращаем свое внимание к той теме,  
где оно нам нужно, нам приходится затрачивать  
дополнительное мыслетопливо, и при определен-  
ных условиях его затраты на удержание скачущих  
мыслей могут стать чудовищными.

Глава 3

# Практики экономии мыслетоплива

В этой главе будут рассмотрены основные практики, которые помогут вам экономить мыслетопливо, выполняя свои ежедневные обязанности. Сэкономленное мыслетопливо обязательно нужно тратить на то, чтобы начать думать в непонятных ситуациях, как это предписывает универсальный совет на все времена (см. параграф 2.1).

Почему мы занимаемся прежде всего экономией мыслетоплива? Ведь, к примеру, в книгах по бизнесу часто пишут, что вместо того, чтобы учиться меньше тратить, нужно учиться больше зарабатывать. Дело в том, что задача по увеличению «бачка» с мыслетопливом довольно сложна, она требует силы воли и времени и в чем-то схожа с задачей по увеличению физической силы и выносливости. Думаю, здесь будет уместна следующая аналогия: представьте, что вы работаете грузчиком, но из-за того, что у вас на руках и ногах висят искусственные утяжелители, вы не успеваете за день перетаскать все грузы. Как разумнее поступить в этом случае? Записаться в тренажерный зал, чтобы нарастить силу, или сначала все же снять эти утяжелители?

У большинства людей огромная доля доступного мыслетоплива уходит в никуда. Однако избавиться от большинства из этих утечек довольно просто\*.

---

\* Самым сложным будет даже не выполнение той или иной рекомендации, а вера в то, что такая простая

На рис. 22 изображена схема основных практик, помогающих вам сэкономить ресурсы мозга. В овалах указаны промежуточные результаты, которые вы получите, если будете правильно выполнять ведущие к ним практики.



Рис. 22. Схема экономии мыслетоплива

На рис. 22 показана логическая связь между различными практиками, но эта схема не дает представления ни об их временной последовательности, ни о том, как должен быть устроен эффективный день. Для минимизаций утечек мыслетоплива вся наша работа должна быть построена по циклу «обезьяна — дао» (см. рис. 23):

---

рекомендация способна принести пользу в вашей «сложной и уникальной» ситуации.

1. Мы должны думать — это самая верхняя часть цикла. Это помогает нам правильно формулировать задачи, проводить обзоры системы хранения информации и списков задач проектов и правильно использовать внешнее хранилище информации (смартфон, тетрадку и тому подобное). По результатам «думать», в частности, мы понимаем то, что нужно сделать.
2. Поняв, что нужно сделать, мы пополняем список задач.
3. Подумав и решив, что нужно сделать, мы можем дать нашей сознательной части расслабиться и приступить к выполнению задач из списка в режиме обезьяны.
4. После выполнения определенного количества дозы задач мы переходим к проверке источников входящих (новостей из внешнего мира), после чего опять переходим к шагу 1.

Цикл имеет два альтернативных пути. Первый: после того как мы сделали какую-то часть работы, не обязательно сразу же проверять источники входящих. Иногда будет разумно перейти сразу к шагу «Думать», а по результатам внести изменения в список задач и вернуться дальше к фазе «Делать». Второй: если мы подумали (хорошо подумали, а не «нам показалось»), что задача занимает меньше  $N$  минут, мы можем приступить к ее выполнению, минуя список задач. Можем,

но не обязаны. В состоянии повышенного стресса и суеты лучше забыть про это правило. Значение  $N$  выбирается исходя из индивидуальных особенностей, например Дэвид Аллен рекомендует  $N = 2$  минутам, но для кого-то будут приемлемы и пять минут, а кому даже 30-секундные задачи необходимо заносить в список. Свой показатель вы узнаете по мере освоения техники.

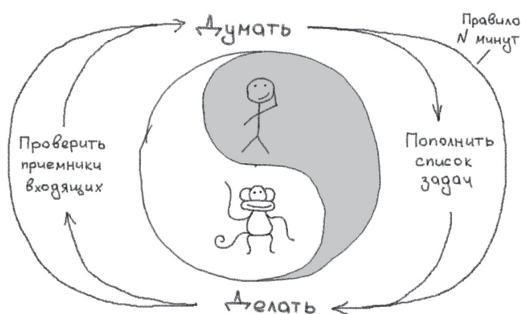


Рис. 23. Цикл «обезьяна — дао»

Далее в этой главе будут детально разобраны все практики, помогающие нам экономить мыслетопливо.

## 3.1. Регулярно восстанавливаться

В этом параграфе не будет конкретных рекомендаций по восстановлению. Либо вы все уже и так

делаете, либо не делаете. Но если вы этого не делаете, то вряд ли потому, что не знаете, как это надо делать правильно. Скорее всего, причиной тому проблема куда серьезнее, нежели недостаток знаний, и вряд ли она лечится чтением книг. Поэтому здесь я коснусь темы лишь поверхностно.

Литература по саморазвитию изобилует отсылками к зоне комфорта и призывам выходить за ее пределы. Злые языки даже шутят, что типичная книга по саморазвитию сводится к тому, что человек из особняка на Беверли-Хиллз советует человеку из Магадана выйти из зоны комфорта. Но здесь все не так однозначно.

В своей книге «Антихрупкость» [10] Нассим Талеб описывает одноименный эффект. По его словам, ни в одном языке мира нет слова, по смыслу противоположного слову «хрупкий». Многие думают, что это жесткий или гибкий, но это все не то. Талеб говорит, что хрупкое — это то, что под действием стресса разрушается и становится хуже, чем было. Гибкое или жесткое под действием стресса (до определенного предела) не меняет своих свойств. Антихрупкое под действием стресса (опять же, до определенного уровня) становится *лучше*, чем было до этого. Например, человеческое тело — прекрасный пример антихрупкой системы. Если мы испытаем стресс и полностью восстановимся после него, то станем чуть лучше, чем были



до стресса. Наш организм (мышцы, психика, органы чувств) прекрасно приспосабливаются к тому режиму, в котором мы их эксплуатируем (рис. 24). Если мы, например, не испытываем никаких особых физических нагрузок, то нашему организму не будут нужны большие (гипертрофированные) мускулы. Вести малоподвижную жизнь «днем перед монитором — вечером с пивом на диване» под силу и заплывшему жиром лентяю. Если же мы регулярно действуем на пределе своих возможностей и не даем организму шансов восстановиться — мы просто спалим все его ресурсы и на этом все закончится. Произойдет выгорание. Правильно функционировать — значит кратковременно испытывать стресс (физическая нагрузка, когнитивная нагрузка), а потом позволять своему организму (телу или мозгу) восстановиться.

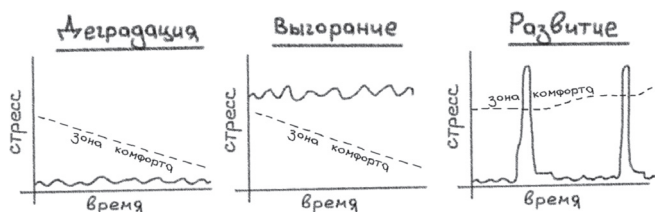


Рис. 24. Когда стресс полезен

Важно понимать, что практически любое развитие происходит в точке покоя. Наши мышцы

растут, когда мы отдыхаем (после кратковременного стресса в виде физической нагрузки), наш мозг усваивает и упорядочивает информацию в пассивном режиме (когда после получения дозы этой информации мы позволяем себе расслабиться и не фокусироваться ни на чем конкретном\*), мы начинаем лучше играть в шахматы, если после двух-трех напряженных партий мы ляжем на диван, закроем глаза и позволим нашему мозгу свободно поблуждать по воспоминаниям об этих партиях. Это прекрасно описано в блоге Полины Рычаловой [12].

В своем увлекательном выступлении на TED «Как сделать стресс своим другом» [13] Келли Макгонигал приводит результаты исследования, показывающие, что стресс оказался губительным только для тех испытуемых, кто верил в губительность стресса.

К сожалению, сейчас мы живем в век, когда переутомление, гиперзанятость и стресс

---

\* Не трогая себя за смартфон, разумеется. Здесь имеется в виду пассивный режим работы мозга. В то время, когда мы бездумно бродим по просторам интернета в поисках фотографий котиков или енотов, мы все равно заставляем наш мозг фокусироваться на конкретных вещах. Вопреки расхожему мнению, подобное времяпрепровождение на самом деле не расслабляет нас, а истощает наш запас мыслетоплива, и пристрастие к нему схоже с наркотической зависимостью (от гормона дофамина).

становятся социально признанными атрибутами успешной жизни. Они действуют как наркотик, они заставляют нас просыпаться уже со смартфоном в руке, проверять почту, сидя на унитазе, а засыпая, просматривать свежие отчеты о чем-нибудь совершенно в этот момент не важном. Мы начинаем гордиться тем, что мало спим, не успеваем поест и каждые три минуты смотрим что-то в своем смартфоне... В 60-х атрибутом крутого парня считалась сигарета в зубах, сейчас такими атрибутами служат смартфон в руке и мешки под глазами. Я очень надеюсь, что через некоторое время во всем мире будет запрещено в публичных местах чекинуться и писать что-то в социальных сетях, как сейчас в России запрещено курить. А молодая семья, которая включает ребенку мультики на планшете, чтобы тот спокойно поел, будет вызывать сожаление и сочувствие: «Как же так, ребенок неспособен выполнять предусмотренные природой задачи без помощи современных высокотехнологичных устройств...»

Помимо смартфонов, есть еще один суррогат отдыха — алкоголь. Некоторые (к сожалению, многие) люди утверждают, что настолько устают, что без алкоголя даже не способны заснуть. Действительно, если вы регулярно употребляете алкоголь в качестве снотворного, то, попробовав всего

один раз заснуть без него, будете жестоко разочарованы. Это не значит, что вы больше никогда не сможете спать без алкоголя, — это переходный период, который просто надо перетерпеть. Можете поискать помощи в довольно известных книгах на эту тему [14] и [15]\*.

И напоследок хочется еще немного сказать о том, «как заставлять себя». Я часто слышу этот вопрос на тренингах. С одной стороны, если все идет правильно, то заставлять себя не приходится. С другой стороны, далеко не всегда и не все идет правильно. Самое главное — принять отсутствие легкого пути. Нет волшебного рецепта, совета или афоризма, услышав который вы превратитесь во всемогущего человека. Та штука внутри нас, которую мы используем для того, чтобы «заставить себя», действует по тому же принципу, что и мышцы. Она может истощиться, тогда вы уже ничего не сможете с собой сделать и поддадитесь первому же импульсу бросить дело. Плохая новость

---

\* Лично я очень благодарен Аллену Карру. Я курил 12 лет, находился на грани пивного алкоголизма и в 30 лет не мог подняться на второй этаж без отдышки. Благодаря его книгам уже через два года я стал регулярно пробегать по пять километров, полюбил занятия тайским боксом и теперь минимум три месяца в году тренируюсь в боксерских лагерях Таиланда вместе с профессиональными бойцами.

заключается в том, что эта «заставлялка себя» использует тот же ресурс мыслетоплива\*. Хорошая новость — она антихрупкая. Начните тренировать ее, как мышцу, — подвергать стрессу и потом давать ей восстановиться. Физическая активность (например, бег или поза планки) подойдет идеально. После непродолжительной практики вы наверняка заметите, что для того, чтобы «заставить себя пробежать еще чуть-чуть» и «потерпеть еще чуть-чуть перед тем, как окунуться в социальную сеть», вам требуется один и тот же навык. Подробно о том, как тренировать эту способность, прекрасно написано в книге Келли Макгонигал, в которой, кстати, есть еще и упражнения [17].

---

\* Профессионалы фитнеса и здорового образа жизни, например Дмитрий Калашников (<http://kalashnikovdm.livejournal.com/>), говорят, что именно в этом заключается опасность использования физических нагрузок для похудения. Физические нагрузки тренируют наши мышцы. Плюс истощают ресурс самоконтроля. Однако наш организм очень экономно расходует энергию, благодаря чему даже самая интенсивная тренировка вряд ли сожжет больше 500 ккал. В итоге мы выходим из зала, потратив энергию, запасенную в примерно 50 граммах жира, и тут же втроекратно компенсируем эту потерю (у нас ведь уже нет функции самоконтроля, мы не можем этому сопротивляться). Это не выдумка, это экспериментально наблюдаемый эффект [16].

## 3.2. Разгружать рабочую память

Михай Чиксентмихайи в своей книге [18] вводит понятие «психическая энтропия», обозначающее беспорядок в сознании и фактически перегруз рабочей памяти нерешенными проблемами.

В параграфе 1.3 упоминались ссылки на эксперименты, показывающие, что попытки удерживать что-то в рабочей памяти серьезно повышают когнитивную нагрузку и приводят к увеличению затрат мыслетоплива.

Эксперименты экспериментами, но наверняка вы знаете из собственного опыта, во что превращается попытка удержать в голове список покупок и/или список задач. Наверняка вам знаком подобный мысленный диалог:

— Я задача «купи молока», ты помнишь меня?

— Да-да, помню тебя.

— А я задача «перезвони Коле», ты помнишь меня?

— Да-да, и тебя помню тоже.

— А я задача «купи молока», ты точно меня еще не забыл?

— Да ты же уже спрашивала, помню я, помню!

Так или иначе, в рабочей памяти воспоминания не могут сидеть неподвижно. Время от времени они выскакивают на поверхность сознания и вынуждают нас «думать их».

Есть несколько методов, позволяющих выгрузить содержимое рабочей памяти (а заодно и долговременной, где живут срочные задачи, к которым вы не приступали столь долго, что смогли записать их в эту часть своего сознания). Они будут описаны в следующих параграфах.

Тот список потенциально (а то и реально) забытого, что вы создадите, еще нужно будет обрабатывать (я расскажу об этом далее), поэтому, даже если после выгрузки мыслей вы ощутите, что начинаете успокаиваться\*, — не обольщайтесь, расслабляться еще рано.

### 3.2.1. Метод спусковых крючков

Один из методов я взял из книги Дэвида Аллена [19]. В главе 5 этой книги под названием «Сбор» содержится список «спусковых крючков» (аналогичный список приведен для примера в параграфе 9.1).

Его действие прекрасно иллюстрирует картинка Ирины Чайцыной, где женщина смотрит на то, что служит «спусковым крючком», и у нее в голове возникает образ забытого дела:

---

\* По опыту проведения тренингов могу сказать, что примерно треть аудитории после выгрузки мыслей обретает спокойствие, треть не замечает никаких изменений, а оставшаяся треть ощущает возрастающее беспокойство.



Рис. 25. «Яйца купить забыла»

Вот как нужно пользоваться списком спусковых крючков:

1. Сядьте в спокойном тихом месте, где вы сможете хотя бы десять минут побыть в тишине (лучше, если это место будет далеко от компьютера и смартфона).
2. Положите перед собой белый лист бумаги — туда вы будете записывать все возникающее в голове.
3. Возьмите список спусковых крючков и начинайте неспешно и вдумчиво читать пункт за пунктом.
4. Если тот или иной спусковой крючок срабатывает, напомнив вам о потенциально забытом деле, запишите это дело на листке и продолжайте читать список дальше.



5. Когда список спусковых крючков закончится, оставайтесь на месте в течение трех-пяти минут. В этот момент из вашего сознания может всплыть что-то еще.

Ничего волшебного в этом конкретном списке спусковых крючков нет, вы можете использовать любой другой список слов, которые с большой вероятностью напомнят вам о важных делах.

### 3.2.2. Метод созерцания точки

Метод из книги Дэвида Аллена прост, но это не единственный способ разгрузки рабочей памяти. В своей книге Андрей Швецов [20] (см. главу 17) рассказывает, как можно научиться управлять своим вниманием. На определенном этапе необходимо выяснить, что мешает нам быть собранными. Для этого он предлагает такой метод.

Выберите точку на стене или листе бумаги и попытайтесь сконцентрироваться на ней. Наше внимание будет скакать из стороны в сторону, но нам ровно этого и надо, не сопротивляйтесь этому, а наоборот — поощряйте. Каждый раз, заметив, что вы отвлеклись от этой точки, запишите, что вас отвлекло, и возвращайтесь обратно к точке. «Так у вас рождается список того, что еще имеет для вас значение и должно быть либо вычищено, либо решено».

Само по себе наблюдение за ходом собственных мыслей очень полезно для тренировки ума, и это

является одним из базовых упражнений в буддийской практике. Оно позволяет научиться сосредоточиваться на произвольном объекте и, что немаловажно, учит вас замечать моменты, когда вы отвлеклись.

### 3.3. Регулярно очищать инбоксы

Если вы честно выполнили упражнение из предыдущего параграфа, то, скорее всего, перед вами сейчас лежит лист (а если вы все делали старательно, то десяток листов), исписанный вещами, имеющими для вас какое-то значение. Сейчас этот список представляет собой то, что Дэвид Аллен называет «корзиной “Входящих”», которую нужно обязательно обработать.

Помимо этого списка, аналогичным образом нужно разобраться с входящими во всех других углах вашего жизненного пространства:

1. Блокноты/ежедневники, как бумажные, так и электронные, которые вы использовали для предыдущих попыток организовать свою жизнь.
2. Список электронных писем, отмеченных флажком (звездочкой, квадратиком или любым другим способом).

3. Незакрытые вкладки в браузере.
4. Документы на рабочем столе (как бумажные документы на физическом столе, так и десятки иконок, возможно, полностью закрывающие фоновую картинку на экране вашего компьютера).

Все это нужно вдумчиво пересмотреть, «переварить» их содержимое и понять, что скрывается за каждой иконкой и каждым документом и почему ваше сознание не позволяет вам это забыть. Процесс обработки не подразумевает, что вы сразу начнете выполнять какие-то задачи (хотя будет очень хотеться), цель этапа переваривания — не начать что-то делать, а понять, что конкретно надо сделать, чтобы потом окинуть все взглядом и тогда уже решить, над чем надо работать в самую первую очередь.

Мне нравится слово «переваривать», так как оно естественным образом влечет за собой метафору пищевой ценности. Мы знаем, что любой кусочек пищи расщепляется нашим организмом на основные нутриенты: белки, жиры, углеводы и прочее. Точно так же и каждое входящее, каждая такая вещь так или иначе должна расщепиться в нашей голове на основные элементы. Основных «питательных» элементов — четыре. Все они разные и требуют к себе различного подхода. Вот они:

- 1. Задачи.** Это четкие, конкретные и понятные действия, которые мы можем сразу делегировать своей обезьянке, и она без проблем справится с заданием без помощи со стороны рационального типа.
- 2. Проекты или дела.** Это большие куски активностей, где еще надо подумать, прежде чем начать что-либо делать.
- 3. Информация.** Это некие знания, которые сами по себе не призывают вас к действиям, но могут быть востребованы в процессе выполнения какой-либо задачи или реализации проекта.
- 4. Встречи.** Я склонен считать встречи и календарные мероприятия отдельным нутриентом. Согласно подходу Глеба Архангельского, существуют гибкие и жесткие задачи, и календарные мероприятия он относит к жестким задачам. В моей картине мира встречи и календарные мероприятия — это даже не задача, а, скорее, справочная информация. Если у меня что-то записано в календаре, это не сигнал моей обезьянке что-то сделать или рациональному типу — о чем-то подумать. Это свидетельство того, что вот этот кусочек своей жизни я решил посвятить вот этому мероприятию, проходящему в такое-то время в таком-то месте.

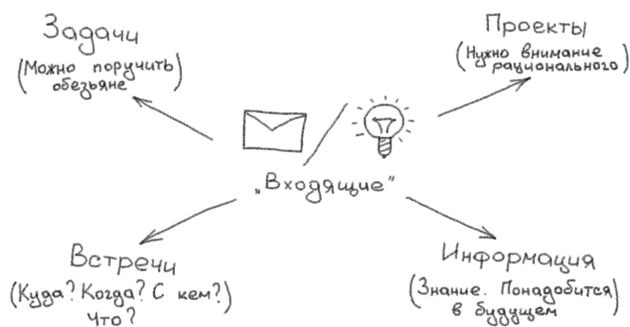


Рис. 26. Схема «переваривания» входящих

Самое главное — не перемешивать все эти сущности (задачи, проекты, встречи и информацию), а хранить отдельно друг от друга и не переживать из-за того, что они могут (и, скорее всего, будут) храниться в различных инструментах.

В процессе обработки нам нужно аккуратно, по одному, обработать входящие и понять, из каких нутриентов состоит каждое из них. В книге Дэвида Аллена есть диаграмма рабочего процесса, наглядно демонстрирующая простой алгоритм, который позволяет меньше думать в процессе обработки. Но у него есть один маленький недостаток — схема предполагает, что каждое входящее превращается в какой-то один нутриент, хотя на самом деле оно может содержать в себе две задачи, один проект, одну встречу и еще кусочек справочной информации (см. пример на рисунке ниже).

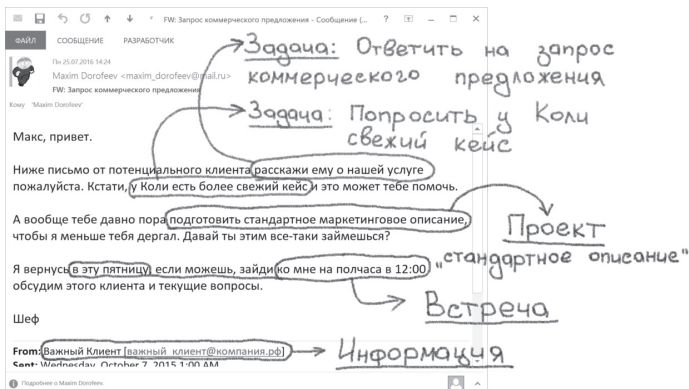


Рис. 27. Пример переваривания входящего электронного письма

Рис. 27 показывает, как входящее электронное письмо может быть переварено нашей системой личной эффективности и расщеплено на основные нутриенты. Слова и фразы, не обведенные карандашом, нужны для облегчения переваривания, это своего рода аналог клетчатки. Кто-то может назвать этот текст «водой», но надо понимать, что письма с высокой концентрацией нутриентов переваривать очень тяжело. Кстати, так же не просто переваривать электронные письма, почти полностью состоящие из вышеупомянутой «клетчатки».

На данном этапе важно понять, что любое входящее расщепляется на ряд нутриентов, и с нутриентом каждого типа нужно работать по особым правилам. О том, как конкретно обращаться

с задачами и проектами, я расскажу в параграфе 3.4, а о тонкостях работы с информацией и встречами — в параграфе 3.5.

## 3.4. Правильно формулировать задачи

Правильная формулировка задач призвана снизить интенсивность мыслительной жвачки, остановить бесконечное продумывание проблемы по кругу: «У меня кончилось молоко, надо не забыть после работы купить молока...» Рис. 22 показывает, что правильная формулировка — необходимое (но не достаточное) условие минимизации повторных мыслей, в дополнение к этой практике нам надо еще научиться доверять тому «хранилищу», куда мы записываем правильно сформулированные задачи, о чем пойдет речь в следующих параграфах.

Еще в 1927 году наша соотечественница Блюма Зейгарник опубликовала работу, в которой показала, что незавершенные задачи лучше запоминаются. Годом позже еще одна россиянка, Мария Овсянкина, продемонстрировала в своей работе, что незавершенные задачи создают стремление их завершить. Опираясь на эти труды, можно предположить, что, пока дело не доделано, оно будет

жить где-то в недрах нашего сознания, вызывать беспокойство и потреблять мыслетопливо.

Однако для того, чтобы недоделанное дело перестало нас тревожить, нужно всего лишь сформировать план его выполнения (вовсе не обязательно именно сделать дело; как правило, достаточно понять, как начать его делать), что было экспериментально доказано в более свежих работах. Например, Масикампо [21] показал, что студентов меньше беспокоит грядущая сессия, если у них составлен план подготовки к ней, а Брендон Смит [22] продемонстрировал, что составление плана ближайших рабочих дел помогает легче переключиться в режим личной жизни и минимизирует неожиданно возникающие мысли о работе после окончания рабочего дня.

Мой опыт и опыт моих студентов свидетельствует: очень важно то, как вы формулируете этот план. Он не должен быть максимально подробным — достаточно лишь первых шагов. Важно и то, как вы формулируете эти шаги. Вообще, слова имеют очень сильное влияние на человека (именно на этом основаны нейролингвистическое программирование и психотерапия). Поэтому от того, какие слова вы выбираете при формулировке задачи, во многом зависит и то, как и когда эта задача будет выполнена. Нередко после замены одного глагола в формулировке



задачи она практически тут же выполнялась, хотя до этого могла находиться в списке дел исполнителя несколько недель и откладываться на потом.

Самые яркие примеры этого эффекта:

1. Задача «Вылечить зуб» прокрастинировалась около года, но стоило ей превратиться в «Зайти в HR и взять продленную страховку», как дело сдвинулось с мертвой точки и завершилось за две недели.
2. Задача «Сдать отчет по командировке» через три месяца откладывания на потом превратилась в «Поискать дома в желтом рюкзаке чек за оплату гостиницы», сдвинулась и решилась через два дня.
3. Задача «Подготовить презентацию к отчетному собранию» после трехнедельной прокрастинации превратилась в свой первый шаг: «Запросить у финансистов табличку с расходами за 4-й квартал» и была решена в этот же день.
4. Задача «Провести встречу по проекту» через три недели стояния на месте превратилась в «Спросить у генерального, удобно ли ему встретиться в понедельник утром», и люди таки встретились в понедельник утром.

Причины прокрастинации дел, формулировка которых далека от описания непосредственно

следующего действия, описана у Николая Додонова в его книге [90].

Четко и емко о том, как правильно формулировать задачи, написала на моем форуме Lomelind, за что я ей очень признателен [23]:

“ Lomelind писал(а):

Мне иногда помогает представить, что я рассказываю последовательность действий не очень умной служанке. Ну вот как в унесённых ветром была девочка-негрityнка.

Рис. 28. О правильной формулировке задач (Lomelind на forum.mnogosdelal.ru)

Такое определение очень хорошо ложится на модель Тима Урбана. Действительно, очень похоже, что у нас в голове живет кто-то не очень умный, при этом именно он находится у руля большую часть времени. А раз так и нам нужно, чтобы он выполнял определенные задачи, мы должны формулировать эти задачи прежде всего для него — вернее, для нее, для нашей обезьянки.

Часто, когда я просматриваю список задач участника тренинга или клиента на консультации, я вижу массу всевозможных недостатков в формулировках. И главный из них — невозможность начать выполнение задачи без предварительных размышлений, что имеется в виду (либо же обезьянка должна обладать минимум докторской степенью, чтобы легко

понимать, что же конкретно нужно сделать на основании того, что называется задачей).

Примером хороших формулировок могут быть:

1. Позвонить Васе, спросить, удобно ли ему встретиться в 12:00 в понедельник.
2. Написать Коле письмо с просьбой прислать свежее описание кейса клиента.
3. Позвонить в управляющую компанию, спросить телефон слесаря.
4. Напомнить Оле прислать замечания к договору.

Часто же списки содержат просто наборы слов: «Встреча в понедельник», «Коля», «Слесарь», «Оля договор». К использованию неправильных формулировок в списке задач нас очень сильно подталкивает... удобство. Например, в программе Microsoft Outlook (одной из самых распространенных программ в корпоративном мире для работы с электронной почтой, календарем и задачами) есть возможность ставить флажки на электронных письмах, что позволяет создавать задачи, не думая. Не думая — это самое страшное, так как в список задач каждая запись должна вноситься после определенных размышлений и с соблюдением ряда правил. Многие, конечно, это понимают, но считают себя или конкретную ситуацию исключением из правил, за что незамедлительно приходит расплата в виде прокрастинации:

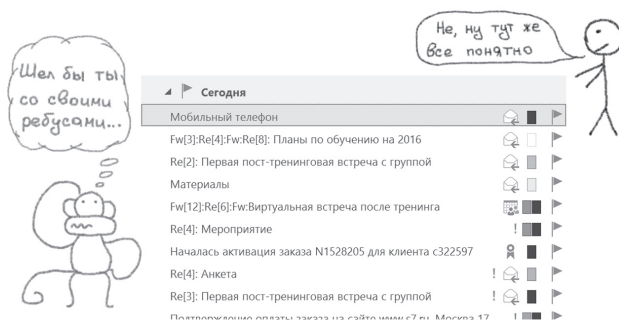


Рис. 29. О флажках на письмах

Для того чтобы список задач приносил реальную пользу, необходимо, чтобы каждая (реально каждая, без исключений) задача удовлетворяла четырем критериям:

1. Формулировка задачи должна звучать как ответ на вопрос «что нужно сделать?».
2. Формулировка должна начинаться с глагола в неопределенной форме.
3. Задачу можно выполнить, по минимуму используя мышление (в идеале формулировка должна вызывать внутренний возглас: «Да это уже проще сделать, чем записать!»).
4. Задача должна представлять собой первоочередное действие по достижению конечной цели (например, если я хочу записаться к стоматологу, а для этого мне нужно позвонить девушкам из отдела кадров и узнать телефон

страховой компании, я должен внести в список не задачу «Записаться к стоматологу», а задачу «Позвонить Юле из отдела кадров и спросить телефон нашей страховой»).



Рис. 30. Формулировка и первоочередное действие

Также иногда я добавляю критерий «задачу можно выполнить максимум за полчаса». Очень часто неспособность выполнить задачу за небольшой обозримый кусок времени (20–30 минут) свидетельствует не столько о трудоемкости задачи, сколько о слабом понимании того, что конкретно надо сделать. Если задача непонятна, обезьянка нам об этом не сообщит, она просто перепрыгнет через нее, бормоча: «М-м-м, какая сложная задача... Тут подумать надо... Сейчас, я только с мелочью разберусь...»

### 3.4.1. Шаблонные приемы в формулировках

Есть определенные приемы, которые могут быть использованы при формулировке задач:

Как хочется написать?	Как лучше поступить?
Встретиться	Переформулировать более конкретно: «Предложить Вам встретиться в понедельник в 13:00»
Узнать	Уточнить, как именно это сделать: «Написать Коле письмо с вопросом, почему произошло то-то и то-то»
Подумать	Прямо сейчас сформулируйте первый вопрос, стоящий перед вами (подумать — значит дать конкретный ответ на конкретный вопрос). Как только станет ясен вопрос, его будет легко обратить в действие вида «Написать», «Позвонить», «Записать», «Посчитать»
Найти время	Откройте календарь, найдите в нем ближайший незанятый слот (вы же не до конца жизни его заполнили). Что вы сделаете теперь, когда вы нашли время? Каким будет ваше следующее действие прямо сейчас? Позвонить и записаться? Написать и предложить встречу в это время?

Как хочется написать?	Как лучше поступить?
Получить ответ / дож-даться ответа	Попробуйте быть более конкретным в формулировке: «Написать / позвонить / подойти с вопросом, все ли понятно / подойти с вопросом, нужна ли помощь / подойти с вопросом, как успехи с задачей»

### 3.4.2. О поручениях

Очень часто наша задача — поручить выполнение задачи другому человеку и проконтролировать его. Опытным путем мы выяснили, что есть люди обязательные и надежные — мы написали им письмо или позвонили, — и спокойны, зная, что получим ответ, а есть люди, которых нужно иногда ненавязчиво контролировать, иначе наши шансы получить от них результат стремятся к нулю. У этих людей ярко выражены паттерны дырявого стека (см. параграф 2.3.2) и нелинейной зависимости сроков (см. параграф 2.3.3).

Столкнувшись с тем, что результаты вашей работы зависят от результатов подобных людей, старайтесь:

1. Поручать им задачи явным образом (желательно электронным письмом, чтобы оно не потерялось).

2. Ставить себе задачи «напомнить» таким исполнителям, «спросить, как дела», «узнать, нужна ли помощь».
3. Не слишком часто выходить из себя из-за того, что редкая задача выполняется без напоминаний и вовремя.



Рис. 31. О пользе задач на контроль

+ 60916 - [:||||:] Поделиться 2009-10-23 10:12 #404866

xxx: Юра, на какой стадии находится разработка рекламного макета?  
ууу: На стадии "твою мать, точно, рекламный макет!"

Рис. 32. Цитата с [bash.org.ru](http://bash.org.ru) о пользе постановки задач на контроль

### 3.4.3. Что делать с проектами?

Более подробно о работе с проектами я буду рассказывать в параграфе 4.1, сейчас же дам вам лишь самые необходимые знания.



Основной подход к работе с проектами будет выглядеть следующим образом:

1. Подумать над проектом и вычислить ближайшую задачу (сформулированную по всем правилам и понятную вашей обезьяне) по проекту.
2. Записать задачу в список задач.
3. Выполнить задачу.
4. Вернуться к п. 1.

Самая первая ошибка, которую совершают большинство новичков, такова: они пытаются сразу составить план по каждому проекту, декомпозируют каждый из них на задачи и, смешав все эти задачи в одну большую кучу, записывают все в один список (после чего тот станет обширным и запутанным). Нам не нужен весь план проекта. Точнее, если план проекта нам понятен — это хорошо, тогда он скорее послужит для нас справочной информацией. Но в списке задач нам нужны буквально одна-две задачи на «сегодня-завтра». Мы же знаем, что скоро за пультом управления опять встанет рациональный тип, посмотрит на результат выполнения этих задач, подумает и сформулирует следующие действия, поэтому нам не нужно думать и формулировать задачи по проекту «на всю оставшуюся жизнь».

О том, как определять первоочередные шаги и работать с планом проекта, пойдет речь в параграфе 4.1, сейчас же я опишу самый простой

метод, которого вполне достаточно для большинства проектов: метод волшебной феи.

Все, что нужно сделать, — это:

1. Представить результат проекта. На что это будет похоже? Что вы будете чувствовать? Что вы будете делать с этим дальше?
2. Представить, что к вам прилетела маленькая волшебная фея и обещает прямо сейчас «вставить» в ваш сегодняшний день 20 минут, чтобы вы хоть чуточку приблизились к завершению этого проекта (пока вы будете их проживать, весь мир вас подождет). Пусть неэффективно (какую-то часть, возможно, потом придется переделать), пусть не радикально (приближение будет едва заметным), но приблизились. Что бы вы сделали за 20 минут?



Рис. 33. Метод волшебной феи

3. Пропустить мимо ушей первые возгласы обезьяны (которой этого времени «хватит

для всего проекта») и тараканов (которым требуется три часа только на то, чтобы сосредоточиться, собраться и настроиться).

4. Сформулировать задачу и записать ее в общий список.

## 3.5. Использовать внешнее хранилище

Согласно схеме на рис. 22, использование внешнего хранилища информации, которому вы доверяете, помогает разгрузить рабочую память, что не только само по себе уменьшает потери мыслетоплива, но еще и снижает частоту вредных переключений. Очень часто (и это будет обсуждаться дальше) мы отвлекаем себя сами, переключаясь на мысли, которые крутятся у нас в голове.

Надеюсь, к этому моменту вы уже понимаете, что ключевым элементом любой системы личной эффективности будет внешнее по отношению к мозгу хранение информации, задач, проектов и встреч. При этом мы должны стремиться к такому состоянию, когда эта система хранения является продолжением и расширением нашего мозга, а не его резервной копией.

С одной стороны, для этого нужно научиться доверять этой системе и при необходимости

что-то узнать обращаться в первую очередь к ней, а не к своей памяти. Второй момент заключается в том, что мы должны научиться регулярно выгружать из нашей рабочей памяти время от времени возникающие в ней мысли и идеи (только в этом случае они освободят место для новых идей).

Этим внешним хранилищем может быть смартфон, компьютер, блокнот, планшет или все вышеперечисленное сразу. Главное не в том, что это за хранилище, главное в том, как вы с ним работаете и насколько регулярно его просматриваете.

Наше внешнее хранилище должно включать в себя:

1. Список задач.
2. Список проектов (в популярных программах по управлению списком задач есть возможность вести и проекты).
3. Календарь.
4. Систему хранения справочной информации.

### 3.5.1. Список задач

Программ для управления списком задач великое множество, и, по большому счету, каждая из них по-своему плоха. Однако идеального инструмента нет и вряд ли он когда-либо появится. Примите это как данность — какую бы программу для работы со списком задач вы себе ни установили, она обязательно будет в чем-то неудобной.

Надеюсь, что вы достаточно умны и рекламные слоганы вида «с нашей программой вы начнете достигать своих жизненных целей» на вас не действуют. Если вы сможете достигать желаемого с этой программой, очевидно, вы будете не менее успешным и без нее. И наоборот. Если до того, как вы скачали очередную программу на смартфон, задачи у вас «не делались», «проекты откладывались», «цели не достигались»\*, то вряд ли очередная программа что-то изменит, как бы вам этого ни хотелось. Хотя... было бы круто, если бы это было так. Выбирая программу для управления списком задач, учтите следующие моменты:

1. Любая программа будет неудобна. Время и силы, вложенные в изучение, анализ и выбор программы, никак не повлияют на конечный результат, но вы можете потерять начальный запал, понять, что «все сложно», и решить, что «надо будет позже разобраться, когда время появится». То есть никогда.
2. Желательно иметь доступ к своему списку задач плюс/минус отовсюду. Для этого помимо

---

\* Последите за словами, которые вы используете для описания сложностей. Как много в них подобного рода пассивных высказываний? Если много, задумайтесь, что же за мерзкие перед вами стоят задачи и проекты, что они никак не могут сами взять и сделаться, а только и делают, что откладываются.

программы (или веб-клиента) на «большом» компьютере вам пригодится приложение на смартфоне (оно есть сейчас у всех программ).

3. Настоятельно рекомендуются инструменты, где можно создавать задачи без привязки к конкретным датам. Я понимаю, что некоторым из вас это может казаться ужасным злом, ведь «если у задачи нет дедлайна, то она никогда не будет выполнена». Если вы так считаете, просто вспомните про эффект выпрямления сроков из параграфа 2.3.5. Очень часто указание конкретной даты задачи приводит лишь к одному — вы получаете гарантию, что до этой даты точно ничего не будет сделано. Просто поверьте, что если вы будете регулярно просматривать свой список задач (как это описано в параграфе 3.6), то сможете выполнять задачи раньше, чем сами ожидаете.
4. Список задач — это инструмент преимущественно для вашей внутренней обезьянки. Ей должно быть удобно просматривать в нем задачи. Наверное, это единственный критерий выбора.
5. Используйте единый список задач для личных и рабочих дел (как минимум вначале). Неприятности, которые могут возникнуть в случае наличия двух списков задач,

описаны в параграфе 7.9. Это может звучать несколько странно, но для того, чтобы разделить\* работу и личную жизнь, их надо смешать в одном списке. Не пытайтесь это понять — просто попробуйте.

Теперь расскажу об основных функциях программ по ведению списка задач, которые хотят видеть пользователи, и зря: функции эти как минимум не нужны, а как максимум — вредны.

1. Иерархическая структура задач. Список задач — инструмент обезьянки, а иерархические структуры находятся за пределом ее понимания. Типовой сценарий использования списка задач — бросить на него взгляд и за три-пять секунд понять, что вы можете сделать прямо сейчас. Без всяких долгих блужданий по сложным древовидным структурам, совмещенным с глубинным анализом «приоритетов».
2. Система «приоритетов». В любом виде: флажки, отдельное поле, разноцветные метки. Если есть какая-то задача, которую вы хотите сделать раньше других, — подвиньте

---

\* Часто под «разделить» имеют в виду все же «восстановить баланс». А если быть точным, не просто восстановить баланс, а еще более конкретно: отвоевать у работы хоть чуточку времени для личной жизни.

ее как можно выше (это и есть своего рода приоритет). Если по каким-то причинам вы не смогли сделать задачу за один-два дня (как рассчитывали и надеялись), вряд ли это произошло из-за того, что на этой задаче не стояла иконка в форме восклицательного знака или еще какого-нибудь загадочного значка. В большинстве случаев надо было просто чуточку поправить формулировку этой задачи\*.

3. Выскакивающие в назначенный момент уведомления и напоминания. Если у вас есть какое-то дело, жестко привязанное ко времени, ему место в календаре (см. дальше параграф 3.5.3).
4. Интеграция с календарем, системой хранения информации или еще какими-то инструментами. Очень часто я слышу про желание иметь возможность «интеграции». На вопрос, что значит «интеграция», как правило, отвечают, что «хочется видеть все на одном

---

\* Самая частая причина того, что задача не «делается», заключается в том, что ее формулировка не совпадает со следующим действием. Например, задача звучит как «купить билеты в кино», а на самом деле перед этим надо «позвонить Оле, спросить, свободна ли она в четверг вечером». Стоит привести формулировку в соответствие с первым шагом, как результат не заставит себя ждать.



экране»\*. В ОС Windows есть прекрасная возможность аккуратно расположить два окна на одном экране: выбираете первое окно и нажимаете Win-Left, после чего выбираете второе окно. Смотрите на рис. 34, я таким образом «интегрировал» свой список задач (maxdone.micromiles.co) со своим календарем (Google Calendar), причем при этой интеграции не пострадал ни один программист. Есть еще одна техника «программистоловливой» интеграции: скопируйте URL письма, статьи или любого другого кусочка информации, добавьте его в описание нужной задачи, и вуаля! — потом по одному клику из задачи вы сможете попасть в нужное вам место. Если вас воротит от подобного рода ручной «интеграции», помните: автоматическая интеграция лишает содержимое вашего списка задач осмысленности. А мы не делаем того, что страстно хотим сделать, не потому, что

---

\* Часто под наличием интеграции имеют в виду возможность «держать все нужное в одном месте», подразумевая под этим одну-единственную программу, так как иметь две разные программы уже почему-то неудобно. Кстати, если бы вашу бабушку спросили: «Использует ли ваш внук единую систему для управления делами», то вне зависимости от числа используемых программ она наверняка ответила бы: «Да, у него все в одном месте, в компьютере». Подумайте над этим.

тратим драгоценные секунды своей жизни на копирование ссылок; скорее, это происходит из-за недостатка осмысленности и осознанности в нашем существовании.

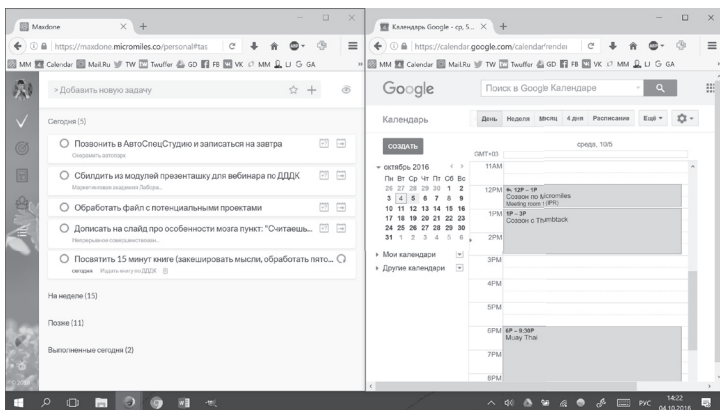


Рис. 34. Win-Left — и две программы «интегрированы»

И еще раз повторю самую главную, на мой взгляд, мысль. Ни одна программа сама по себе не поможет вам сделать больше или достичь чего-то такого, чего вы не можете достичь без нее. Любая программа выполняет единственную функцию — хранения и организации того, что вы в нее запишете. А вот то, что вы туда запишете, как вы это сформулируете и насколько глубоко продумаете, как раз и будет очень сильно влиять на то, что вы в итоге сможете совершить. Неважно, куда вы записываете свои задачи; важно, правильно

ли вы их формулируете и насколько регулярно обзореваете.

И еще несколько слов о ведении задач в блокнотах. Существует определенная категория людей, которым очень нравится использовать в качестве инструмента что-то физическое, например блокнот. Так тоже можно, не надо думать, что владелец дорогого смартфона с дорогой программой для управления задачами только благодаря обладанию этим супергаджетом сможет достичь большего, чем человек с блокнотом и ручкой. Если вы относитесь к тем, кому приятнее писать от руки, у меня есть для вас ряд рекомендаций:

1. Вместо того чтобы записывать свои задачи на странице и потом вычеркивать их по мере выполнения, попробуйте использовать стикеры. Это снизит вероятность того, что среди десятка вычеркнутых затеряется важная задача, оставшаяся невыполненной. Используя стикеры, вы можете довольно легко формировать планы задач на день и неделю. Выполненные задачи просто переклеивайте на последнюю страницу для последующего ежедневного обзора (см. параграф 3.6.2).
2. Есть небольшая сложность с тем, как организовать в блокноте повторяющиеся задачи. Нам нужна будет как минимум одна такая — для проведения еженедельного

обзора (см. параграф 3.6.2). Для отслеживания еженедельных и вообще периодических задач рекомендую вам использовать подход, рассмотренный в... туалетах бизнес-центров. Наверняка вы обращали внимание на листок с «графиком уборок». Попробуйте сделать точно так же.

### 3.5.2. Список проектов

Список проектов — это, по большому счету, просто перечень больших дел, которые еще пока не доведены до конца. Подавляющее число инструментов для управления списком задач предоставляют возможность создавать и организовывать проекты\*. Думаю, вы легко с этим разберетесь. Тем более что список проектов — это все же инструмент рационального человека, а он довольно толерантен к неудобствам. Хорошо, если вы сможете привязывать задачи к проектам, в процессе обзора задач смотреть, что и по какому проекту вы уже выполнили, и с легкостью добавлять следующие шаги.

---

\* Одно из исключений — Microsoft Outlook, в нем есть возможность организовывать задачи, но нет инструмента управления проектами. Это не беда, можно очень удобно организовать список проектов в Microsoft OneNote (и да, там будет интеграция со списком задач в Outlook).

### 3.5.3. Календарь

До этого момента я исходил из того, что нашим ограничивающим ресурсом является мыслетопливо (см. рис. 8). Однако иногда (но не так часто, как может показаться) очень важным фактором становится время. В основном это касается либо задач и событий, требующих большого количества времени, либо встреч — активностей, имеющих смысл лишь в конкретный момент времени.

Если у вас не так много встреч (одна-две в неделю), можно и вовсе обойтись списком задач, добавляя в него задачи вида:

Встретиться в  $X$  часов с  $Y$  в месте  $Z$

Для верности можно снабдить эту задачу будильником.

Если же у вас больше двух встреч в неделю (учтите, что, например, тренировка — это тоже встреча с собой в спортивном зале), будет лучше вести ваши встречи в календаре. Дело в том, что, если в вашем списке будет слишком много задач вида «Встретиться в  $X$  часов с  $Y$  в месте  $Z$ », вы серьезно усложните себе ответ на вопрос «а могу ли я в следующий понедельник в 16:00 встретиться со своим старым другом?». А если все свободные кусочки вашего времени учтены в календаре, эта задача становится простой и доступной даже обезьянке: не надо думать, не надо вчитываться;

надо просто посмотреть, не закрашены ли нужные клеточки.

Есть одна довольно популярная ошибка у новичков в самоорганизации — использование календаря вместо списка задач. Ведь в календаре можно указывать время начала и конца события! Эта ошибка, скорее всего, вызвана одним из наших когнитивных искажений (проще говоря — тараканом), из-за которого маловероятное событие, описанное подробно, кажется нам более вероятным. Например, событие «Я сделал квартальный отчет в понедельник с 17:00 до 18:00» может показаться нам более вероятным, чем событие «Я сделал квартальный отчет в понедельник» или просто «Я сделал квартальный отчет». Хотя если дать возможность нашему медленному мышлению включиться в работу, то оно подскажет, что второе событие содержит в себе первое, так как сделать отчет в понедельник подразумевает сложение вероятностей сделать его в любой час понедельника (в том числе и с 17:00 до 18:00). Во всей красе этот эффект и его влияние на нашу способность (точнее, неспособность) замечать и предсказывать важные события описан в седьмой главе прекрасной книги Нассима Талеба [24].

С другой стороны, если наш календарь постоянно атакуют коллеги, вставляя часовые встречи в получасовой промежуток, то без защиты своего

расписания нам никак не обойтись — нам придется отмечать определенные большие куски времени как занятые, чтобы иметь возможность поработать над своими задачами. Но и в этом случае календарь не стоит рассматривать как список задач.

Фактически календарь — это частный случай справочной информации, где записано, какой конкретно кусочек своей жизни какой конкретно активности я сознательно решил посвятить. Большинству задач из нашего списка все равно, когда вы их сделаете, если это произойдет достаточно быстро.

#### 3.5.4. Система хранения справочной информации

В отличие от списка задач, имеющего довольно много ограничений (правильность формулировок, простота, легкая доступность), к системе хранения справочной информации не так просто предъявить четкие и конкретные требования. Есть набор условий верхнего уровня, определяющий, насколько разумно вы организовали свою систему хранения справочной информации.

1. Это не должна быть одна «бумажная» система или одна программа. Не стремитесь найти одну-единственную программу для смартфона, одинаково удобную и для ведения списка интересных книг, и для ведения планов проектов, и для хранения гарантийных

талонов к бытовой технике. Справочная информация бывает очень разной, и разумно использовать несколько систем (где-то программные, где-то «физические»), чтобы наилучшим образом ее организовать и сделать доступ к ней проще и удобнее.

2. Готовьтесь регулярно просматривать содержимое вашего информационного хранилища. Большая часть информации имеет ограниченный срок годности, и, чтобы регулярно вычищать из своей системы то, что уже вам не нужно или более не актуально, будьте готовы регулярно выделять на это мыслетопливо и время.
3. С первого раза удобную систему хранения вы не сделаете. Поэтому особенно не задумывайтесь и не тратьте время и силы на излишне глубокий анализ «как же это сделать удобно, чтобы потом не переделывать?». Вместо этого будьте готовы на пути к максимально удобной системе несколько раз основательно перетряхнуть уже созданную.
4. Удобное сегодня не обязательно будет удобным завтра, поэтому иногда (хотя вряд ли слишком часто) придется собираться с духом и переделывать систему просто потому, что вы многое поняли, многому научились и на ряд вещей теперь смотрите иначе.



### 3.5.5. Зона видимости справочной информации

Один из приемов, полезных при сохранении какого-то кусочка информации для дальнейшего использования, заключается в следующем.

В тот самый момент, когда при разборе очередного входящего вы заметили, что в нем содержится какая-то часть справочной информации, надо задать себе два вопроса:

1. Когда (при каких условиях) этот кусочек мне потребуется?
2. Где я, скорее всего, буду его искать в этот момент?

Эти два вопроса — элемент заботы о будущем себе. Постарайтесь сделать так, чтобы будущему вам было чуть проще. Не обязательно предельно просто, не будет ничего страшного, если спустя пару месяцев вы найдете этот кусочек информации не с первой попытки, — главное, что вы его найдете.

И здесь вылезает еще одно понятие, которое может помочь в организации справочной информации, — зона видимости. Это контекст, или круг жизненных событий, таких как, например, «задача», «проект» (конкретный), работа, жизнь.

Как правило, информация имеет смысл лишь в рамках какого-то контекста, например, что-то важно только в рамках выполнения определенной задачи (ссылка на товар, который надо

заказать в интернет-магазине), что-то имеет смысл лишь в рамках выполнения какого-то проекта (контакты заказчика, список членов проектной команды, план на ближайший квартал), бывает информация, которая в принципе важна в масштабах всей вашей работы, жизни и так далее. Определение зоны видимости может упростить определение того места, куда надо сохранять информацию. На рисунке ниже изображен пример индекса справочной информации (маленькой подсказки, что и где может лежать). Возможно, на первое время вам понадобится создать такой же.



Рис. 35. Пример индекса справочной информации

Здесь хочется упомянуть частую ошибку новичков при составлении, например, списка книг к прочтению. Многие начинают путать справочную информацию с командой для выполнения,

адресованной внутренней обезьянке. Подробно эта ошибка и способ ее устранения описаны в параграфе 5.2.

## 3.6. Регулярно проводить обзоры системы

Многие из тех, кто пытался организовать свою жизнь и не преуспел в этом, скорее всего, прокололись именно на отсутствии регулярных обзоров системы. Понятно, что если относиться к своему списку задач как к письму к деду Морозу, то есть составить его один раз так, будто в самом его начале красуется надпись «Дорогой дедушка Мороз, не мог бы ты для меня: (далее идет список дел)», и больше никогда в него не заглядывать, то он (список) ничем вам не поможет. Чтобы список задач разгружал наш мозг и не запускал повторные размышления на одну и ту же тему, мы должны ему доверять на подсознательном уровне. А для этого нужно регулярно убеждать себя в том, что он а) не утратил своей актуальности и б) содержит все, что нужно сделать.

### 3.6.1. Еженедельный обзор

Еженедельный обзор — очень ответственное мероприятие, поэтому важно проводить его во что бы то ни стало, пусть даже и поверхностно. Лучше

провести быстрый двухминутный обзор списка дел (просто внимательно прочитав и обновив, где надо, формулировки задач), чем прокрастинировать основательный, детальный и глубокий анализ. Еженедельный обзор должен восприниматься как простая и понятная активность, для этого рекомендуется использовать чек-лист или список контрольных вопросов.

Вот пример списка контрольных вопросов, который призван сделать ритуал еженедельного обзора более понятным:

1. Все ли источники входящих обработаны? (чтобы было более понятно, перечислите их явно: рабочая почта, личная почта, блокнотики и т. п.) Если вы только начинаете осваивать эту технику и далеко не все ваши источники входящих в норме пусты (то есть большую часть времени там нет ничего необработанного), то можете исключить этот пункт из обзора.
2. Все ли задачи в списке задач все еще надо сделать? (Часто бывает, что либо мы задачу выполнили, но забыли поставить галочку, либо не выполнили, но необходимость в этой задаче уже отпала. Или задачу все еще надо сделать, но уже в основательно иной формулировке.)
3. Просмотрите свой список активных проектов. Есть ли задачи, которые стоит занести

в свой список задач для дальнейшего продвижения проектов вперед?

4. Все ли проекты в вашем списке проектов все еще активны? Может быть, вы уже какой-то из этих проектов завершили? А если есть проект, по которому давно не было задач, но вы не считаете его завершенным, что вам еще осталось по нему сделать?
5. Просмотрите задачи, завершенные на прошлой неделе. Надо ли (можно ли) еще что-то сделать?
6. Запланировали ли вы те задачи, которые вам обязательно нужно выполнить на этой неделе?
7. Просмотрите календарь на неделю/две вперед. Надо ли что-то сделать в связи с увиденным?

Вы вольны изменять этот список согласно своим потребностям, но придерживайтесь одного важного правила: еженедельный обзор должен быть легким и быстрым. Один из рецептов, позволяющих проводить обзор, не прокрастинируя его, выглядит следующим образом:

1. Пообещайте себе, что обзор не займет больше пятнадцати минут.
2. Заведите таймер на пятнадцать минут, запустите его и начните проводить обзор по вашему списку контрольных вопросов.

3. Как только сработает таймер, посмотрите, какие пункты остались невыполненными, и по тем из них, которые вам еще кажутся нужными, создайте отдельную задачу.

Дальше вы вольны делать что угодно: продолжать еженедельный обзор, выполняя отдельные задачи, либо отложить их до более удобного момента и начать выполнять другие задачи из вашего списка.

### 3.6.2. Ежедневный обзор

По аналогии со списком контрольных вопросов к еженедельному обзору можно составить такой же список контрольных вопросов и к ежедневному.

1. Просмотрите задачи, выполненные сегодня. Не забыли ли вы внести в список следующие шаги? (Например, вы сделали задачу «Попросить Колю прислать мне новый кейс» и теперь осознаете, что надо добавить задачу на контроль: «Напомнить Коле прислать мне новый кейс».)
2. Просмотрите запланированные на сегодня, но не выполненные задачи. Надо ли вам в связи с этим что-то сделать прямо сейчас / завтра / на неделе / потом?
3. Какие задачи вам надо будет выполнить завтра? Внесите их в список.

4. Есть ли в вашем списке на сегодня задачи, которые менялись больше суток назад? Переформулируйте их.

О последнем пункте стоит рассказать подробнее. Если вы планировали выполнить задачу за сегодня, но вам это не удалось и при этом вы все равно хотите ее оставить в коробочке «на сегодня», — переформулируйте ее. В психологии есть такое понятие, как «повторяющееся торможение» — неизменной информации уделяется все меньше и меньше внимания\*. Этот эффект также называют «баннерной слепотой», когда, устав от обилия рекламы на веб-страницах, человек уже не способен рассмотреть потенциально интересное для него объявление. Если одна и та же задача в неизменном виде продержится в вашем списке дел на сегодня несколько дней, скорее всего, ее шансы быть выполненной начнут стремительно снижаться. Переформулирование задачи помогает вам как минимум избежать баннерной слепоты (когда все просроченные «красные» задачи, возглавляющие список дел, уже игнорируются вашим сознанием), а как максимум позволит придать задаче больше осмысленности. Нередко именно недостаток осмысленности служит причиной

---

\* В книге Пьюселика ([92], с. 20). Хомский цитирует Шкловского.

долгого откладывания дел. Так они и числятся по-долгу в списке «на сегодня» (или «с высоким приоритетом»), поскольку задачи-то очень важные.

### 3.6.3. Спонтанный обзор

Иногда нам попадается опилоч времени, когда нет желания браться за какую-либо конкретную задачу. Может быть, из-за того, что опилоч слишком мал или обстоятельства, в которых он вас застал, нетипичны (например, в очереди в магазине или на эскалаторе в метро), а может, просто вы не в настроении или устали. Если хочется использовать этот кусочек времени во благо\*, загляните в свой список дел и поухаживайте за ним. Без всякой конкретной цели начните читать формулировки задач и неторопливо задавать себе, например, вот такие вопросы:

1. А могу ли я как-то переформулировать эту задачу?
2. А было ли сегодня что-то такое, что помогло бы мне ее выполнить? Хотя бы частично?
3. Может, есть что-то такое, что позволит мне эту задачу вообще не делать?

---

\* Хочу отдельно отметить, что вы не обязаны использовать каждый свободный опилоч времени для того, чтобы что-то делать. Часто бывает полезным просто сидеть и ничего не делать. Об этом есть очень хорошая книга [91].



4. А можно ли ее объединить с еще какой-то задачей и сэкономить ресурсы?
5. А могу ли я получить еще какой-то результат в результате или в процессе решения этой задачи?

Буквально две минутки подобных блужданий по вашему списку дел пару раз в день существенно облегчат периодические обзоры и чудным образом помогут заметить то, что вы бы не заметили, открыв список с целью выбрать из него следующую задачу.

## 3.7 Уменьшить вредные переключения

Еще один источник потерь мыслетоплива — частые переключения внимания, того самого лучика сознания, который прыгает с объекта на объект, позволяя нам их осознавать. Отвлечения и принудительные переключения не только заставляют нас тратить мыслетопливо на возвращение обратно, но и еще сильно измельчают дозы мыслетоплива, которые мы способны «употребить» за один раз, что может привести к очень неприятным последствиям. Этот феномен похож на эффект экономии масштаба. Если мы имеем дело с какой-то сложной задачей, на решение которой нам нужно

затратить десять минут интенсивного мышления, это не значит, что ту же самую задачу мы сможем решить за два сеанса по пять минут. Скорее всего, пятиминутных сеансов потребуется больше, три или четыре. Четырехминутных сеансов потребуется шесть или восемь, а трехминутных и меньших — и вовсе огромное количество. Реальность нашего мира такова, что постоянный перегруз мозга снижает максимальный размер дозы мыслетоплива, который мы способны вложить в то или иное дело за один раз. Это, в свою очередь, приводит к тому, что мы теряем способность решать сложные задачи и постепенно начинаем «возвращаться в Средневековье». По крайней мере, такой точки зрения придерживается Мэгги Джексон [25], и я разделяю ее опасения.

По мнению Мэгги Джексон, когда мы отвлекаемся, примерно в половине случаев мы отвлекаем себя сами. Это не наши коллеги, не звонки, не уведомление о новом письме отвлекли нас, а наши собственные мысли и потенциально забытые дела, которые существенно повышают когнитивную нагрузку и тратят мыслетопливо. И если вам больно думать о том, насколько сильно вас бесят офисная болтовня, звонящий мобильник (разумеется, у вашего коллеги) и шныряющие туда-сюда сотрудники, учтите — это лишь половина отвлекающих моментов. Тараканы, живущие в нашей голове,

не дают нам осознать, что мы сами отвлекаем себя от дела ничуть не реже, чем окружающая действительность. Но если уж бороться с вредными переключениями, имеет смысл начать именно с внутренних.

Давным-давно, когда я только пытался организовать собственную жизнь, по совету Андрея Степенко я выписал то, что сидело у меня в голове, используя метод спусковых крючков (см. параграф 3.2.1), обработал все это и составил по «выдернутым из головы» мыслям список задач. Вечером я испытал давно забытое ощущение тишины и спокойствия. А ближе к ночи у меня разболелись зубы... Стоматолог, осмотрев меня, сказал, что зря я так долго терпел и так поздно пришел, на что я заметил, что вот буквально вчера ничего не болело. Врач ухмыльнулся... Позже Андрей объяснил, что это нормально: психическая энтропия (как ее называет Михай Чиксентмихайи) может маскировать физические ощущения.

После этого случая я больше не сомневался в том, что регулярная разгрузка рабочей памяти (с последующей обработкой того, что вы из нее выгрузили) сможет существенно снизить вредные переключения внимания (см. рис. 22) и, как следствие, еще и увеличит максимальную дозу мыслетоплива, которую вы способны «освоить» за один раз, а это, в свою очередь, позволит вам

справляться со все более и более сложными задачами.

Перед тем как дать пару конкретных рекомендаций по уменьшению количества вредных переключений, расскажу о двух исследованиях. Первое из них [26] посвящено изучению влияния переключений на способности человека к обучению. Казалось бы, в наше время информационного изобилия, когда что-то постоянно пытается привлечь наше внимание, мы должны приспособиться к частым переключениям. Мало того, у многих из вас наверняка есть знакомые, про кого вы с уверенностью скажете, что они с легкостью переключаются с одной задачи на другую. Возможно, это и правда, но вряд ли это дается им даром. Человеческая психика — слишком сложная система, связи внутри которой многочисленны и не всегда понятны, поэтому отклонение в одной ее части неизбежным образом повлечет за собой отклонения во многих других частях. Соломону Шерешевскому, о котором я рассказывал в параграфе 1.3.4, пришлось дорого заплатить за свою феноменальную память. Легкость переключения между задачами неизбежно сказывается на... нашей способности к обучению. В ходе эксперимента ученые обнаружили, что в те моменты, когда мы не заняты чем-то конкретным и позволяем мыслям течь естественным образом (проще говоря,

скучаем), мозг начинает работать еще более интенсивно. В игру вступает та его часть, которая называется сетью пассивного режима работы [91], которая занимается тем, что упорядочивает полученную ранее информацию, делая ее более доступной для последующего использования. В частности, если после получения новой информации переключить нас на что-то еще (например, еще на какую-то информацию), то сведения усвоятся существенно хуже. В итоге при дефиците такой «холостой» работы мозга существенно страдает наша способность к обучению. Конечно же, иногда мир вокруг нас начинает двигаться с бешеной скоростью, и нам не остается ничего другого, как позволить своему вниманию скакать с объекта на объект, лишь бы не упустить что-то важное\*. Если вы часто попадаете в такую ситуацию, просто знайте, какую цену вы за это платите. Вы перестаете учиться чему-либо новому (в частности, вряд ли поймете, что такое состояние ничем вам не помогает).

В предыдущих разделах я упоминал антихрупкость. Может ли оказаться так, что наш мозг

---

\* Нередко подобные ощущения попросту свидетельствуют том, что мозг перегружен, и имеют мало общего с реальной срочностью и важностью происходящего. Но поверить в это сложнее, чем в свою исключительную важность и сверхспособности.

антихрупок по отношению к частым переключениям — если регулярно и правильно практиковать перескакивание с задачи на задачу, у нас появится новый навык, позволяющий успешнее выживать в информационно перегруженной среде? На этот вопрос отвечали исследователи во второй работе, о которой я хотел рассказать [27]. Ученые хотели посмотреть, кто лучше справится с задачей, требующей размышлений, в обстановке, требующей частых переключений. Испытуемых разделили на две группы — тех, кто регулярно практикует многозадачность, и тех, кто от многозадачности воздерживается. Разумно было бы ожидать, что первые будут лучше приспособлены к работе в обстановке с постоянными прерываниями, но результаты оказались ровно противоположными. Единственное, что у активных многозадачников оказалось выше, — это мнение о своих способностях к многозадачной работе. С экспериментальной работой они справились значительно хуже, чем люди, не практикующие многозадачный подход.

### 3.7.1. Отключить лишние оповещения

Сегодня наше внимание — одна из валют, которой активно торгуют на рынке. Серьезно. Каждый раз, когда вы открываете страницу в интернете, происходит примерно следующее: сервер, с которого вы запросили страницу, собирает всю

информацию о вас, которую может получить\*, и отправляет на специальный сервер-биржу, где различные рекламодатели торгуются за ваше внимание. Тот, кто предложит максимальную цену, покажет вам свой баннер с эксклюзивным рекламным предложением\*\*.

Наше внимание действительно дорогого стоит. Иногда мне кажется, что мы сами ценим его куда меньше, чем другие люди, например разработчики мобильных приложений. В среде стартаперов одной из самых популярных моделей монетизации является... реклама! А для того, чтобы начать продавать рекламу, ребятам надо оптимизировать один маленький волшебный параметр — суммарное время, ежедневно проводимое пользователями в приложении. Есть довольно простая модель, утверждающая, что количество времени, проведенное всеми пользователями в вашем

---

\* Например, ваш регион, язык, тип устройства, с которого вы просматриваете страницу, в какой-то мере даже история поиска и посещений других страниц. Как правило, этой информации недостаточно, чтобы вас персонализировать, но вполне хватает для того, чтобы примерно оценить ваш возраст, пол, род занятий и круг интересов.

\*\* Для большинства браузеров существуют расширение ADBlock Plus и ему подобные, которые вырезают рекламу из интернет-страниц. Похожим функционалом обладают, например, и антивирусные программы (например, ПО от «Лаборатории Касперского»).

приложении, прямо пропорционально средней длительности сессии и частоте сессий. Она описывается формулой:

$$T = I \times R \times N \times t,$$

где  $I$  — число инсталляций,

$R$  — коэффициент удержания пользователей,

$N$  — число сессий в день,

$t$  — средняя продолжительность сессии.

Поэтому разработчики всеми правдами и неправдами пытаются увеличить длительность и частоту сессий. А так как мы большую часть времени ведем себя нелогично, иррационально и действуем на автомате, у них появляется множество возможностей сделать это.

Бывший дизайнер и специалист по дизайнерской этике Google Тристан Харрис организовал движение Time Well Spent [28], призывающее отходить от модели времени, проведенного в приложении, в сторону модели времени, проведенного в приложении с пользой. Уволившись из Google, Тристан организовал свою компанию Apture, которая впоследствии была приобретена Google. И не для того, чтобы контролировать зарвавшегося бунтаря, выступающего против общепринятой модели извлечения денег из мобильных приложений. Скорее всего, в Google понимают, насколько проигрышна и губительна в долгосрочной перспективе ставка на голое время, которое пользователь проводит в приложении,



без оглядки на полученную им пользу. Вообще, с прискорбием замечу, что человеческое общество загрязняет любую доступную ему для этого среду. После загрязнения воздуха, океана, рек и лесов мы запустили ракеты в космос и начали мусорить там. Потом у нас появился интернет, и его загрязнение тоже не заставило себя долго ждать. Ситуация с замусориванием интернета (равно как и городских улиц, теле- и радиоэфира\*) очень похожа на проблему загрязнения окружающей среды:

1. Чтобы избежать катастрофы, надо существенно отклоняться от общепринятых правил поведения.
2. Небольшим компаниям эти отклонения не по силам, и для них единственный способ выжить — действовать по-прежнему.
3. Если все и дальше будут жить по старинке, наступит катастрофа, последствия которой сильно навредят всем.

В итоге мы имеем ситуацию, которая в классической теории игр называется трагедией общин — каждый извлекает из общего ресурса свою личную небольшую выгоду, неизбежно приближая большое общее горе.

---

\* К слову об информационном замусоривании улиц: никто из вас, будучи за рулем и двигаясь по густонаселенной городской улице, не принимал рекламную вывеску за сигнал светофора?

Поэтому для комфортного уровня жизни, как минимум в краткосрочной перспективе, нам не мешают некоторые навыки защиты нашего мозга от «несанкционированного проникновения».

Ситуация усложняется нашей нелогичностью, иррациональностью и импульсивностью. Из-за этого нас можно зацепить смартфоном, как крючком, чтобы мы, даже понимая на логическом уровне бессмысленность своих действий, провели еще пять, десять, а то и двадцать минут в очередном приложении в смартфоне или на очередном веб-ресурсе. У Тристана Харриса есть отличная статья [29], в которой он рассказывает, как настроить свой смартфон для уменьшения вероятности в нем «залипнуть».

В другой своей статье [30] Тристан рассказывает об основных принципах, которые используются технологиями, чтобы захватить наше внимание. Ключевую роль в захвате нашего внимания играют уведомления о новых событиях. Кто-то отметил вас на фотографии в социальной сети, кто-то хочет добавить вас в список друзей, еще один человек, которого вы практически не знаете, написал новый комментарий... Умом мы понимаем, что в большинстве случаев эта информация нам не нужна или как минимум может потерпеть час, а то и два, но далеко

не всегда способны удержаться от того, чтобы не схватить смартфон и не просмотреть обновления сразу же.

Стараться противостоять переключениям, к которым вас подталкивают уведомления с сайтов или всяких мобильных приложений, можно, но это крайне рискованно. Всякий раз, когда у вас в кармане вибрирует смартфон, сообщая о чем-то бесконечно важном (с точки зрения разработчиков приложения, пославшего это уведомление, разумеется), ваша первая реакция — посмотреть, что же там. Если в этот момент вы будете использовать свой волевой ресурс, говоря себе: «Нет, стой! Ты же делал это буквально пять минут назад», у вас будет все меньше шансов противостоять каждому следующему уведомлению. Может показаться, что таким образом можно натренировать силу воли и способности к самоконтролю. Если вы так считаете, попробуйте оценить частоту влетающих в ваш мозг оповещений и посмотрите, не находитесь ли вы в зоне выгорания согласно рис. 24?

Если ваш мозг постоянно атакуют разнообразные оповещения, то с каждым их ударом у вас остается все меньше и меньше\* сил, чтобы

---

\* Вопрос о том, исчерпаемы ли ресурсы самоконтроля и силы воли, до сих пор остается открытым. Есть

сопротивляться им, и в какой-то момент происходит страшное — нарушается цикл «обезьяна — дао». Происходит то, что называется коротким замыканием через обезьяну. Исходный цикл (см. рис. 23) деформируется и превращается в то, что изображено на рис. 36. Появление чего-то нового в приемнике входящих (если оно сопровождается оповещением) тут же призывает к себе нашу обезьянку, и она бросается реагировать, пока не придет оповещение о новом входящем. Иногда (крайне редко) на первый план будет выходить рациональный тип, ворчать что-то про необходимость планирования и составления списков, в результате мы даже можем что-то куда-то записать. Но мы никогда не обратимся к этому списку задач, поскольку с каждым разом все меньше верим в его силу, а только что прилетевшие сообщения начинают казаться нам все более и более важными.

---

классические работы Роя Баумейстера, например [31] и [32], в которых экспериментально показывается эффект истощения самоконтроля, но существуют и работы, опровергающие эти эксперименты, например [33] и [35]. Что любопытно, в работе [35] показывается, что ресурс самоконтроля оказался ограниченным лишь у тех испытуемых, кто верил в его ограниченность. В общем, где находится правда — мы не знаем, решайте сами, для чего вам нужно выключать оповещения: для экономии ресурса самоконтроля или для возможности работать с большими дозами мыслетоплива.

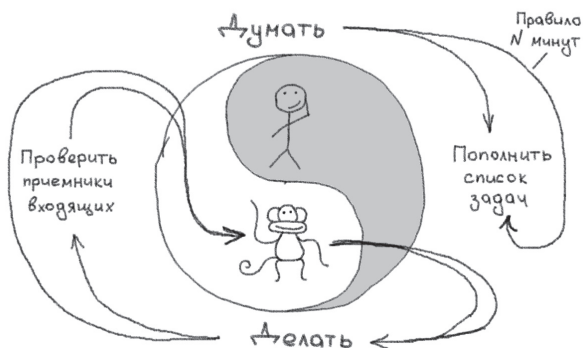


Рис. 36. Короткое замыкание через обезьяну

Если короткое замыкание через обезьяну наступило — вы уже ничего не сможете сделать. Чтобы не допускать такой ситуации, необходимо уменьшить нагрузку на обезьяну (она — первая, кто принимает на себя удар оповещений). Просто отключите все ненужные вам оповещения.

В своей статье Тристан Харрис рекомендует оставить оповещения только от конкретных людей (см. подсказку 5 в статье [29]), а не от приложений, бизнесов и веб-ресурсов. Я бы еще добавил, что даже электронные письма от живых людей не требуют незамедлительной реакции. Основное правило — как можно большее количество коммуникационных потоков следует обрабатывать в асинхронном (а не синхронном) режиме. Это значит, что сообщение приходит в специальный накопитель и вы обращаетесь к этому накопителю

в тот момент, когда вы лично к этому готовы или когда дофаминовая ломка и страх упустить «что-то важное» заставят вас неосознанно это сделать. Но не чаще.

Возможно, дочитав до этого места, вы думаете, что совет про отключение оповещений на вашем компьютере и смартфоне вам не подойдет по одной из следующих причин:

1. Вы и так не замечаете эти уведомления.
2. Вам необходимо оставить их включенными, чтобы не пропустить срочную информацию — у вас такая работа.
3. С выключенными уведомлениями вы будете отвечать с задержкой, и те, кто от вас зависит, будут простаивать.

Если я угадал, то у меня к вам один маленький вопрос: чему равна ваша субъективная минута? Чтобы понять это, нужно сделать следующее: сесть спокойно, расслабиться, запустить секундомер, закрыть глаза и позволить своим мыслям блуждать, как им заблагорассудится. Как только, по вашим ощущениям, пройдет минута — посмотрите на секундомер: он покажет, сколько реальных астрономических секунд в вашей субъективной минуте.

Этот тест — отличный индикатор вашего текущего уровня тревоги. Я узнал о нем из книги Литвака «Командовать или подчиняться» [80]

(глава V «Психологическая диета»). Итак, засеки-те время на часах и отведите от них взгляд. Как только, по вашим ощущениям, пройдет минута, посмотрите на часы. Сколько времени прошло на самом деле? Литвак называет нормой 65 секунд, значения в диапазоне 55–64 секунды соответствуют легкой тревоге, 45–54 — тревоге средней выраженности, а если субъективная минута меньше 45 секунд, он рекомендует обратиться к психотерапевту.

Так вот, суровая правда такова, что если ваша субъективная минута короче 50 секунд, то ваш мозг перевозбужден и вы переоцениваете срочность всего происходящего. Скорее всего, вы попались в ловушку бонуса к ощущению важности (см. параграф 7.5). Не доверяйте себе в этом случае.

Теперь давайте пройдемся по возражениям. «Я не замечаю уведомлений» на самом деле стоит понимать как: «Я уже не осознаю, как и в какой степени эти уведомления меня бесят». То есть ситуация может быть куда хуже, чем вы думаете. В своей книге [8] Леонард Млодинов описывал замечательный эксперимент на эту тему. Исследователи показывали испытуемым безобидные и миролюбивые картинки. Но... Иногда между картинками на доли секунды показывали изображения всяческих кошмаров, например злобных обезьян. Время демонстрации неприятных

картинок было столь мало, что никто из испытуемых позже не указал, что видел их. Но в ходе эксперимента ученые следили за активностью мозга при помощи ФМРТ (функциональный магнито-резонансный томограф) и отчетливо видели, как в момент появления злобной картинки у испытуемых возбуждалась зона мозга, ответственная за реакцию «бей или беги». В нашем мозге происходит огромное количество интересных процессов, которые мы даже не осознаем. Просто попробуйте выключить все оповещения (оставив в смартфоне только функции телефона и СМС) и поживите так неделю. Не доверяйте своему перевозбужденному мозгу, старайтесь по возможности верить эмпирическим наблюдениям за собой.

Что касается страха пропустить что-то важное — это, к сожалению, уже диагноз. Я не шучу. В англоязычной психологической литературе его называют «fear of missing out» — страх упустить информацию. Именно этим пользуются злобные маркетологи, когда при попытке отписаться от их рассылки они выдают предупреждение вида «А вы не боитесь пропустить уведомление о новой срочной суперакции?». Многие боятся. Конечно, представители некоторых профессий обязаны оперативно реагировать на определенные события, это их работа. Например, вы работаете



в ИТ-департаменте и отвечаете за бесперебойное функционирование систем. Естественно, в этом случае сообщение о том, что тот или иной сервер начинает «дурить», должно немедленно завладеть вашим вниманием. Однако наличие некоего класса сообщений или событий, требующих незамедлительной реакции, — не повод пускать в свой мозг уведомления обо всех событиях. В конечном счете эффект баннерной слепоты и «замыливания глаза» никто не отменял. И еще вопрос, в каком случае вы не успеете среагировать на внештатную ситуацию: когда уведомления будут отключены (можно подумать, что в подобных случаях вам просто отправляют сообщение и спокойно ждут, пока вы все исправите) или когда уведомления будут включены (и после первой сотни уведомлений на все последующие вы уже будете реагировать в режиме обезьяны, отмахиваясь от них, как от назойливых мух). Некоторые исследователи, между прочим, утверждают, что чрезмерная стимуляция мозга оповещениями со смартфона приводит к невнимательности и появлению симптомов СДВГ (синдром дефицита внимания и гиперактивности) [34], вот и думайте. На самом деле, если у вас есть класс сообщений, требующих незамедлительной реакции, настройте отдельное оповещение только для сообщений этого класса.

Третьим по очереди было опасение, что кто-то из ваших коллег будет простаивать из-за того, что не получил от вас быстрого ответа. Во-первых, простаивать они не будут. Сейчас в большинстве компаний, что я успел увидеть изнутри, царит такая суета, что люди просто разучились сидеть и ждать (и уж тем более — думать) — они постоянно что-то делают. Отправив письмо вам, они тут же переключились на другую задачу. В тех случаях, когда им реально нужен быстрый ответ (или у них нет другой задачи, на которую можно переключиться), они поставят на письме иконку с восклицательным знаком, тут же позвонят, подойдут к вашему рабочему месту (при наличии такой возможности), уведомят вас о срочности задачи через мессенджер и будут повторять все это каждые пять минут. Если этого не происходит, то, скорее всего, ваш дорогой коллега переключился на следующую задачу и ни в коем случае не простаивает. Во-вторых, даже если бы он и простаивал, в этом не было бы ничего страшного, так как даже в самой эффективной команде всегда есть те, кто просто обязан время от времени бездействовать. Это контринтуитивное предположение обосновывается в книге Элияху Голдратта «Цель» [36], где он в художественной форме повествует о принципах теории ограничений (если вы руководитель, прочитайте эту книгу хотя бы до эпизода с игрой

в спички). Если вы не готовы браться за прочтение этой книги, то посмотрите первые пятнадцать минут моего выступления [37], где я обосновываю это утверждение. Еще один момент, который вам стоит учесть: чрезмерная отзывчивость на просьбы о помощи приводит к истощению мыслетоплива, это было доказано в исследовании профессионалов в ряде областей [38]. Вы можете помочь всем, но так и не выполнить свои обязательства. Как правило, первыми пострадают обязательства перед самим собой: здоровье, уют в доме, саморазвитие и семейная жизнь. Будьте осторожны.

Как показывает практика, нередко причиной чрезмерного стремления помогать всем вокруг становится переоценка собственного вклада в общее дело [39], причем с ростом размера группы такая переоценка увеличивается. Учтите, что наши чувства и ощущения, особенно когда дело касается срочности и важности выполняемой нами работы, очень часто нас подводят. Тем более если мозг перегружен.

На мой взгляд, на рабочем компьютере допустимы лишь уведомления от календаря о назначенной встрече, а на смартфоне — уведомления лишь от телефона и, скажем, СМС, и то если СМС в основном приходят от вашего банка и сообщают о покупках по карте. Любые другие события могут и подождать.



Рис. 37. Об уведомлениях

### 3.7.2. Убрать семечки со стола

Самое первое, что нужно сделать, когда вы решили сесть на диету, — убрать со стола семечки, орешки и вазу с конфетками, потому что мы слишком многое делаем на автомате. И чем легче для нас становится то или иное действие, тем выше вероятность того, что мы будем совершать его неосознанно. А если это действие дает нам какую-либо награду (например, впрыскивает дозу дофамина в мозг), то мы практически гарантированно на это подсаживаемся\*.

Основная беда заключается в том, что, с одной стороны, мы разучились скучать и даже порой боимся скуки, а с другой стороны, обилие удобных

---

\* Если взять книгу Аллена Карра [14], заменить в ней «никотин» на «дофамин», а «сигарету» на «смартфон», то может получиться очень хорошая книга о том, как избавиться от гаджетозависимости.

для пользователя приложений для смартфонов практически не оставляют скуке шансов. При первых же признаках скуки мы рефлекторно хватаем устройство. В особо запущенных случаях нам становится невыносимо скучно даже тогда, когда мы лежим в постели, но еще не успели заснуть. В этот момент смартфон — наш злейший враг.

Общей чертой многих зависимостей является наше стремление как-то их оправдать. Зависимость от смартфона мы часто объясняем рабочей необходимостью. Результаты исследований доказывают, что вечернее использование смартфона для работы ухудшает ваше рабочее состояние на следующий день [40]. Но, скорее всего, услышав об этом, вы «освободите» себя от этих неудобных для вас выводов со словами: «Да, большинству людей это вредно, но я-то уникальный / моя ситуация уникальна, поэтому ко мне это не относится / у меня нет другого выбора». Этот эффект известен еще с 70-х годов прошлого века [41]\*.

---

\* В этом эксперименте, прекрасно описанном в книге Даниэля Канемана [5], исследователи взяли группу из 128 молодых людей, поделили их пополам, одной половине сообщили о том, что, по данным экспериментов, лишь четверо из 15 человек готовы прийти на помощь незнакомцу на улице, если увидят, что ему стало плохо. Другой половине об этих данных не говорили. Дальше всем испытуемым показывали видеозапись интервью совершенно постороннего человека на отвлеченную

Вне зависимости от того, насколько вы согласны с тем или иным утверждением в этом параграфе, попробуйте провести над собой эксперимент, испытав хотя бы одну из приведенных здесь рекомендаций в течение минимум трех дней, чтобы оценить их эффективность на практике, а не на основании теоретических размышлений (которые даются нам очень трудно из-за обилия всякого рода когнитивных искажений).

Главная мысль этого параграфа: не надо полностью избавлять себя от неконтролируемого чрезмерного потребления информации из интернета. Наша задача — научиться делать это хотя бы чуточку осмысленнее (и, соответственно, потреблять хотя бы чуточку меньше информации). Вот какие «семечки», на мой взгляд, стоит убрать с вашего стола:

1. Если вы не можете чего-то избежать — упорядочьте это. Многим из тех, кто бесконтрольно

---

тому, а затем их спросили, помогли бы те, кого они видели на видеозаписи, незнакомцу на улице, если бы тому неожиданно стало плохо. Результат этого эксперимента показал: обе группы оценили готовность человека помочь другому очень высоко. Знание того, как люди на самом деле ведут себя в подобных ситуациях, практически никак не повлияло на их суждение. В результате родилась знаменитая цитата Нисбетт, одного из авторов работы [41]: «Их нежелание выводить из общих форм поведения частные было сопоставимо только с их же желанием делать общие выводы из весьма частных вещей».

потребляет новости и прочий контент с форумов или социальных сетей, помогает простой совет: создайте в своем списке задач одну-две повторяющиеся задачи для этой активности. Не надо запрещать себе это делать, не стоит устанавливать специальное программное обеспечение, блокирующее доступ к определенным сайтам, — этот подход так же неэффективен, как и совет курильщикам спрятать от себя сигареты. Вы лишь сами на себя обидитесь и сами с собой поругаетесь из-за собственной слабости. Вам не нужно сразу и полностью искоренять нежелательное поведение, для начала будет достаточно сделать его более управляемым.

2. Спускаясь в пещеру, не забудьте про путеводную нить. Время в социальных сетях летит незаметно, и многие из нас наверняка сожалеют об огромном количестве часов, проведенных за просмотром ленты новостей. Социально-сетевой целибат в этом случае не выход, строгие запреты лишь ухудшают ситуацию. Поэтому в следующий раз, когда вы отправитесь посмотреть, что новенького у ваших друзей, поставьте себе таймер на десять или пятнадцать минут. Когда таймер прозвенит, решите, готовы ли вы продолжать смотреть соцсети или вам уже хватит. В этом

случае таймер выполняет роль ниточки, которая поможет вам вернуться обратно до того, как произойдет короткое замыкание через обезьяну.

3. Ешьте левой рукой. В начале этого параграфа я говорил, что, чем удобнее то или иное действие, тем больше вероятность выполнять его неосознанно. Соответственно, если вы постоянно ловите себя на том, что делаете что-то слишком часто, сделайте это занятие менее удобным. Многие диетологи советуют желающим похудеть есть левой рукой (левшам — правой) — если выполнять привычное действие непривычным образом, то осознанность этого действия возрастает. Удалите со смартфона приложения, которые часто захватывают ваше внимание. Вы все равно сможете проверять эти ресурсы через мобильный браузер, но это станет менее удобным. Удалите закладки «опасных» сайтов, а если вам захотелось посетить один из них, напишите его адрес в строке браузера. Уберите с главного экрана смартфона приложения-семечки.
4. Берегите свои циркадные циклы. Если смартфон в постели или ноутбук за полночь по тем или иным причинам для вас неизбежны, постарайтесь хотя бы минимизировать ущерб от них. В глазу человека находится



специальный фоторецептор — меланопсин, который реагирует на наличие синего цвета в спектре и регулирует содержание в крови мелатонина (гормона сна). Спектр экрана смартфона или компьютера содержит очень сильную синюю составляющую, что может сбивать наши внутренние часы, вызывая бессонницу. Существует специальное программное обеспечение [42], синхронизирующее спектр излучения экрана с положением солнца. По мере приближения заката это ПО удаляет все больше и больше синей составляющей из спектра картинки, в результате чего экран приобретает красноватый оттенок. Первое время это будет немного непривычно, но довольно быстро глаза адаптируются и вы сможете заметить, что засыпать стало легче.

### 3.7.3. Работать «помидорами»

Изначально эта техника была предложена Франческо Чирилло [45] в 80-х годах, когда он еще был студентом. Позже она обросла деталями и превратилась в самостоятельную методологию личной эффективности, в основе которой лежит работа небольшими фиксированными временными квантами по 25–35 минут. Каждый временной квант посвящается вполне конкретной задаче.

Как гласит легенда, этот временной отрезок Франческо Чирилло отмерял при помощи кухонного таймера в виде помидора, в результате чего это название и закрепилось за самим методом.

В деталях методика описана в [43], а в [44] опубликован перевод одной из ранних книг Франческо Чирилло. Сама методика работы «помидорами» намного более глубока и содержит куда больше практик, чем будет описано в этом параграфе. В исходной методике посвящено очень много внимания планированию работы, организации дня и анализу его результатов; при желании вы можете с ней ознакомиться.

Сейчас нам достаточно будет освоить всего один прием из этой техники, который позволяет чуть улучшить нашу способность концентрироваться на конкретных задачах. Мы знаем, что по физиологическим причинам нам бесконечно тяжело фокусироваться на одном объекте дольше какого-то (очень небольшого) промежутка времени. Наше внимание неизбежно перескакивает на другой объект, а с него на второй, потом на третий... и вот мы уже смотрим видео с котиками... Запрещать себе просмотр видео с котиками вообще — не выход, но можно попытаться наложить такой запрет хотя бы на пятнадцать минут.

Каждый «помидор» должен состоять из трех основных этапов:

1. Подготовка к помидору. Просмотрите свой список задач и решите, что вы сделаете в следующие 15–25 минут. Каким будет результат этого кванта времени? Все ли у вас есть, чтобы получить этот результат?
2. Помидор. Поставьте таймер и начните работать. Таймер нужен как минимум для того, чтобы не смотреть каждые 20 секунд на часы с вопросом «время еще не вышло?».
3. Завершение помидора и принятие решения. Как только таймер прозвенит, отвлекитесь от задачи, посмотрите, что вам удалось сделать, и решите, что вы будете делать дальше. Возможны следующие варианты:
  - А. Вы сделали все, что планировали, «помидор» выполнен успешно, вы можете смотреть список задач и выбирать следующее дело. По помидорной методике или нет — дело вкуса.
  - Б. Вы собирались выполнить задачу, но не смогли. Переформулируйте эту задачу, чтобы новая формулировка отражала первоочередное действие, с которого надо начать «доделывание» этой задачи.
  - В. Вы не доделали задачу, но вас увлек процесс, и вы намерены продолжить работу над ней. Посмотрите в свой список задач и календарь на сегодня. Вы готовы

посвятить следующий «помидор» этой задаче? Если да, запускайте таймер на новый промежуток времени и продолжайте работу.

Вы не обязаны весь свой день планировать «помидорами», как это описано в методике, но попробуйте награждать себя в день одним-двумя «помидорами» по 15–25 минут, в течение которых вы полностью посвятите себя конкретной задаче из своего списка, выключив при этом все возможные уведомления, а в идеальном случае — еще и скрывшись в «уголке социопата» — таком месте в офисе или доме, где с очень большой вероятностью вас никто не отвлечет.

Есть еще одна причина того, что работа с таймером помогает нам глубже концентрироваться на задачах. Часто мы подсознательно боимся увлечься. Вдруг мы погрузимся в задачу настолько глубоко и надолго, что не заметим, как «случится что-то важное», на что мы не успеем отреагировать, и дело кончится катастрофой. В этом случае осознание того, что есть внешний инструмент, который через определенное время нас разбудит, позволит смелее и глубже погрузиться в выполнение задачи.

Глава 4

# Продвинутые приемы и техники

Предыдущая глава была посвящена приемам экономики мыслетоплива, необходимой нам для того, чтобы следовать универсальному совету на все времена:

**В любой непонятной ситуации — думай!**

В этой главе будут рассмотрены способы потратить сэкономленное мыслетопливо с пользой — так, чтобы лучше и успешнее (и по возможности вовремя) справляться с проектами, сократить разрыв между тем, что мы делаем изо дня в день, и тем, к чему стремимся в жизни, а также более четко определить границу между тем, что мы способны понять, и тем, что по природе своей находится за гранью нашего понимания.

## 4.1. Продвинутые техники работы с проектами

В параграфе 3.4.3 мы рассмотрели метод волшебной феи. Этот метод предельно прост, но область его применения ограничена простыми и понятными проектами. Несмотря на то что подавляющее число всех проектов, с которыми нам приходится сталкиваться, довольно просты, иногда перед нами встают задачи, сложные настолько, что вначале мы даже не представляем, как к ним подступиться. Очень часто, кстати, подобные

задачи прокрастинируются по следующему сценарию: мы смотрим на задачу глазами своей обезьянки, и она говорит: «Хм... какой сложный проект, но он важный и им надо заняться. Обязательно им займусь. Вот только сейчас быстренько с мелочью разберусь, чтобы она не отвлекала». Как вы понимаете, к тому моменту, когда вы разберетесь с мелочью, мыслетоплива у вас не останется совсем и единственное, что можно будет сделать с этим проектом, — отложить работу над ним на завтра. А завтра, скорее всего, повторится то же самое.

В этой главе мы будем рассматривать методы и подходы, применимые для сложных проектов. Учтите, эти методы будут требовать немалого количества мыслетоплива, а также способности сосредоточенно думать над одним вопросом не менее пяти минут. Вам может показаться, что это тривиально, но, по моим наблюдениям, далеко не все на это способны. Особенно если базовые техники экономии мыслетоплива из главы 3 еще не стали вашей второй натурой.

#### 4.1.1. Дела, проекты и образ жизни

К нижеследующим мыслям меня подвели беседы с Анатолием Левенчуком. Как-то раз Анатолий рассказал мне, что у нас существует некоторая лингвистическая путаница (и в этой книге она тоже имеется). Мы путаем такие понятия, как

дела, проекты и образ жизни. Проект — это частный случай дела, когда мы практически сразу можем составить план его выполнения. Дело — это более общий случай проекта, когда максимум того, что мы можем знать, — это желаемый результат дела и следующий шаг по его выполнению, при этом план достижения этого результата сначала нам еще совсем не ясен. Пример — уголовное дело. Когда следователь получает дело к расследованию, вряд ли он способен сразу же нарисовать диаграмму Ганта для всех следственных действий. От врача, к которому только что поступил новый больной, наивно ждать план лечения прежде, чем он проведет серию анализов. Когда служба технической поддержки получает жалобу от клиента, у которого «что-то почему-то не работает», нередко требуется несколько итераций получения диагностической информации, прежде чем хоть что-то станет ясно. Это все — дела (в английском языке — case). Очень часто, сталкиваясь с делами, мы хотим, чтобы они были проектами. Самый веский аргумент: «Мне же надо определить сроки». Действительно, очень часто от нас ожидают ответов на вопросы «когда?», «сколько?», «почему так долго?». Но далеко не всегда эти вопросы имеют точный ответ, да и сам процесс получения ответа может, в свою очередь, оказаться непростым делом (здесь дело — это тот самый



case, с понятным результатом, но непонятным планом его достижения). Что страшного может произойти, если мы начнем обращаться с делом как с проектом? Для ответа на вопросы о сроках необходимо в том или ином виде составить план. Если в самом начале мы совсем немного знаем о деле, то и план будет весьма приблизительным и ответы о сроках будут содержать большую погрешность. Само по себе это не очень страшно, по крайней мере, если план не превратился в обязательство. Но очень часто именно это и происходит. По мнению Элияху Голдратта, это одна из коренных причин кратного увеличения сроков проектов [46]. Механизм этого явления прост. С одной стороны, когда ко мне прилетает запутанное дело с вопросом «когда ты его завершишь?», в качестве ответа на этот вопрос от меня ожидают оценку. Оценка — это прогноз, догадка. Нечто, по своей природе содержащее ошибку в большую либо в меньшую сторону. Но очень часто оценка начинает (явно или негласно) восприниматься как обязательство: «Мы, конечно, понимаем, что это оценка, она содержит ошибку и не обязана быть точной. Но если ты превысишь обозначенное время, то мы тебя накажем». В итоге мне необходимо назвать срок, к которому я точно успею. Но так как этот срок известен мне лишь приблизительно, мне нужно как можно лучше подстраховаться

на случай непредвиденных обстоятельств. Само по себе наличие большой подушки безопасности в оценке времени никак не сказывается на сроке выполнения работы, но дальше в игру вступает студенческий синдром и закон Паркинсона\*, в результате чего возникает эффект выпрямления сроков из параграфа 2.3.5. Что мы имеем в итоге? Чем раньше мне приходится отвечать на вопросы о сроках, тем больше у меня неопределенности. Чем больше неопределенности, тем больше мне нужно времени для подстраховки. Чем больше времени для подстраховки я заложу, тем больше будет потеряно на эффекте выпрямления сроков. Конечно, выпрямление сроков играет здесь решающую роль, но усугубляется все как раз тем, что, явно или нет, планы имеют тенденцию восприниматься как обязательства\*\*.

Еще один неприятный момент, вытекающий из раннего составления планов, — это эффект установки (einstellung effect). Он заключается в том, что наличие у вас какой-то идеи пре-

---

\* Любое дело занимает все отведенное под него время.

\*\* Фраза «план не является обязательством» очень часто используется как оправдание опозданиям, что не совсем корректно. Ошибочный план подразумевает не только опоздание, но и опережение. Если вы регулярно закладываете в свои планы подстраховку, то опережений плана у вас должно быть больше, чем опозданий. Если этого не происходит — вы заражены выпрямлением сроков.

пятствует появлению лучшей идеи [47]. В итоге, составляя план на ранних этапах, вы поневоле принимаете ряд решений относительно пути, по которому вы будете идти к результату. Эти решения будут опираться на ту небогатую информацию, что доступна вам в самом начале. Позже, по мере приближения к результату, вы будете все больше и больше узнавать о проекте, но из-за эффекта установки вам будет намного сложнее заметить лучшие и более качественные решения. Подробные ответы на вопросы о сроках и планах — в параграфах 4.1.6 и 4.1.7.

Еще одна привычная нам путаница — между проектами и образом жизни. На разницу между ними обратил мое внимание Анатолий Левенчук в комментарии\* к одной из записей в моем блоге. По его мнению, изучение иностранного языка — это образ жизни. Не проект, не дело, не задача, а именно новый образ жизни. Меня будто озарило: огромная часть всего того, что мы считаем проектами, на самом деле — новый способ жить. Выучить иностранный язык, заняться спортом, научиться рисовать, похудеть, воспитать свою обезьяну — это все не результаты выполнения некоего проекта, а следствие того, что вы начина-

---

\* <http://cartmendum.livejournal.com/173785.html?thread=3586521#t3586521>.

ете в некоторых аспектах жизни вести себя иначе. Надолго, а то и навсегда.

Из-за путаницы между проектом и образом жизни могут возникать различного рода неприятности. Иногда мы подсознательно ищем нечто такое (пусть даже очень сложное), что стоит выполнить один раз — и наше желание исполнится. Сделали это «что-то» — и мы знаем английский, умеем рисовать или играть на гитаре, освоили технику личной эффективности, похудели и обрели хорошую физическую форму. Профит! Ура! Можно переходить к следующему пункту своего жизненного плана.

Существует широкий класс целей, которых нельзя достичь. Можно лишь приближаться к ним, если упорно следовать определенному пути.

Даже такая привычная активность, как уборка дома, может рассматриваться как проявление немного неправильного образа жизни. Следите за ходом моих мыслей. Я хочу, чтобы дома у меня было чисто. Чтобы достичь этого, я планирую генеральную уборку. Так как это непростой проект, требующий от меня много сил и времени, то проходит некоторое время (иногда очень долгое) перед тем, как я все же решусь и проведу эту уборку. Скорее всего, первую неделю после этого у меня будет довольно чисто, но с большой вероятностью уже к началу второй недели необходимость

в генеральной уборке опять замаячит на горизонте. Но если я не люблю убираться и при этом хочу жить в доме, где *чисто всегда*, то разумнее было бы начать жить так, чтобы каждый день у меня в доме становилось чуточку чище, чем было вчера\* (или как минимум не грязнее). Тогда уже в среднесрочной перспективе у меня в доме будет достаточно чисто, при этом мне придется тратить усилия сильно меньшие, чем требуются для генеральной уборки.

Основное отличие проекта от образа жизни — цели проекта можно достичь одним мощным рывком, пусть и протяженным во времени. Результат же образа жизни достигается при условии равномерного и каждодневного стремления к нему. Очень многое из того, что мы имеем, — результат нашего образа жизни, а не выполненных дел и проектов.

#### 4.1.2. План проекта и список задач

В предыдущем параграфе шла речь о путанице между проектами и делами. Очень часто в дополнение к этому возникает путаница между задачами — элементами плана проекта и задачами в нашем списке задач, формулируемыми для

---

\* Этот подход маленьких шагов лег в основу системы организации хозяйства Fly Lady.

нашей обезьяны сиюминутного удовольствия в соответствии с правилами, описанными в параграфе 3.4. Из-за этой путаницы часто возникает желание «вытряхнуть» все содержимое плана каждого проекта в свой список задач. Делать этого не стоит как минимум потому, что это сразу же превратит наш список задач в неуправляемое месиво. Есть еще три веские причины воздержаться от этого:

1. Проектная задача может потерять актуальность. Помните: план проекта — это не обязательство, это план. Он может меняться под воздействием обстоятельств или информации, которая вдруг стала нам доступна. А вот задача в списке задач должна быть максимально приближена к обязательству, чтобы над ней не надо было думать, а можно было просто взять и выполнить ее.
2. Проектная задача может быть непосильна для нашей обезьяны. Если вы помните критерии хорошей формулировки задачи в списке задач, то понимаете, что вряд ли кто-то планирует проекты с такой гранулярностью. Элемент плана проекта для нашей внутренней обезьянки — это уже дело, а то и проект, и, скорее всего, каждая проектная задача будет поэтапно распадаться на несколько задач для обезьянки (рис. 38).

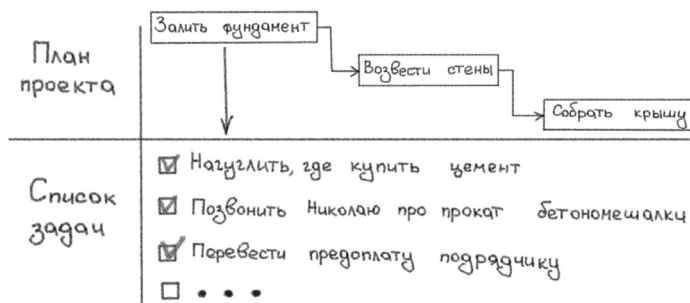


Рис. 38. План проекта и список задач

3. Проектная задача может быть заблокирована другой проектной задачей. Один элемент плана проекта может зависеть от другого. Например, в плане на рис. 38 видно, что задача «Возвести стены» должна начинаться после того, как выполнена задача «Залить фундамент». Если все эти задачи смешать в одну кучу и высыпать в наш список задач, то эти связи там пропадут\* и полученный список задач перестанет экономить наше мыслетопливо, ведь каждый раз, вместо того чтобы без дополнительных размышлений начать выполнять очередную задачу, мы будем думать: «А все ли из того, что должно

\* Только, пожалуйста, даже не думайте о том, чтобы в своем списке задач (предназначенном для обезьяны) аналогично устанавливать зависимости между задачами — таким списком ваша обезьянка пользоваться не сможет.

предшествовать этой задаче, я сделал? А все ли у меня есть, что требуется для ее выполнения?» Каждая задача в нашем списке должна быть разблокирована.

С нашей точки зрения план проекта — это не список задач, это справочная информация, с которой надо обращаться соответственно. И работа над делом или проектом будет происходить в различных режимах:

1. Планирование проекта — мы думаем над тем, как лучше и правильнее справиться с проектом, по результатам вносим изменения и дополнения в плане проекта.
2. Определение следующих шагов — здесь мы смотрим план проекта и, используя метод, аналогичный методу волшебной феи, решаем, что можно поручить нашей обезьянке, чтобы хоть чуточку приблизиться к завершению проекта.
3. Непосредственно выполнение шага — здесь все просто, поскольку все необходимые размышления уже имели место. Надо просто взять и выполнить задачи из списка.

Эти режимы работы над проектом могут чередоваться в любой последовательности.

Часто возникает вопрос, как интегрировать план проекта со своим списком. Если кратко, то лучше никак, поскольку все, что попадает в наш



список задач, должно быть осмысленно, а для осмысленности лучше, если записывать задачи будете лично вы, а не кем-то написанная программа. Некоторые дополнительные аспекты интеграции планов проектов (которые могут храниться в корпоративных системах) с личным списком задач я рассмотрю в параграфе 5.10.

#### 4.1.3. Метод рационального фланёра\* и подход «Тойоты»

Понятие рационального фланёра было введено Нассимом Талебом [10]:

«Рациональный фланёр — это человек, который, в отличие от туриста, пересматривает свой маршрут на каждом шагу, чтобы сделать его зависимым от получения новой информации».

Другими словами, рациональный фланёр — это тот, кто в работе над делами и проектами использует следующие принципы:

1. Сейчас мы не знаем всего о нашем проекте и признаём наличие неопределённости.
2. По мере продвижения к завершению проекта мы будем получать новую информацию, и неопределённость будет постепенно снижаться.
3. На основе этой информации мы будем пересматривать свои планы.

---

\* Фланёр (от *фр.* flâneur) — праздношатающийся.

Майк Ротер описал схожий метод, использующийся в компании «Тойота» для управления проектами по совершенствованию производственных процессов [48]. В моей вольной интерпретации этот метод изображен на рисунке ниже.



Рис. 39. Подход к выполнению проектов

Для того чтобы успешно справляться с делами и проектами, нам необходимы три вещи:

1. Видение конечного результата. В самом начале это видение не обязано быть четким (и уж тем более не обязано быть описанным в соответствии с методом SMART или еще каким-нибудь методом, названным красивой аббревиатурой\*).
2. Ближайшее целевое состояние. Это уже понятный промежуточный результат.

---

\* Подробнее о моем отношении к методу SMART будет написано в параграфе 4.3.3.

3. Следующий конкретный шаг, приближающий нас к целевому состоянию, который мы можем добавить в список задач.

По словам Ротера, сотрудники компании «Тойота», начиная сложные и непредсказуемые проекты, даже не пытаются сделать так, чтобы все стало понятно с самого начала, — они признают наличие темных зон (или зон жизненного опыта, получаемого в процессе, согласно рис. 39).

К сожалению, в состоянии неопределенности многие чувствуют себя очень некомфортно, поэтому боятся начать выполнение дела до тех пор, пока все не станет понятным до конца. Однако в большинстве случаев этого не произойдет, пока не будет сделан хотя бы первый шаг, а то и вовсе до тех пор, пока большая часть пути не окажется пройденной. Из-за этого люди, обладающие определенным складом характера, склонны впадать в «паралич анализа». В психологии есть понятие «толерантность к неопределенности», показывающее, насколько комфортно человек себя ощущает в ситуации, когда не все понятно, и насколько он готов действовать в таких условиях. Экспериментально было показано, что среди испытуемых с высоким уровнем толерантности к неопределенности преобладали высокообразованные и весьма эффективные люди [49], отличавшиеся к тому же высоким уровнем межличностного

эмоционального интеллекта и творческими способностями [50]. Ричард Вайзман в своей книге [53] утверждает, что люди, более толерантные к неопределенности, склонны чаще других замечать благоприятные возможности и смотреть на мир с различных точек зрения. Непредсказуемость и неопределенность — это естественная черта окружающего нас мира. Есть люди, которые способны это принять и с комфортом жить и работать в ситуации, когда многое непонятно, а есть люди, которые стремятся создать хотя бы иллюзию определенности. Первым живется намного проще.

Конечно же, я не против планирования. Если мы имеем дело с простым и понятным проектом, не исключено, что мы сможем спланировать его с самого начала. Сложность в том, чтобы в каждом конкретном случае определить, действительно ли план четок и понятен или он нужен нам для создания иллюзии определенности, поскольку мы совершенно не готовы признать наличие темных пятен в будущем.

#### 4.1.4. Метод минимально приемлемого результата

Это частный случай стратегии выполнения дел и проектов, изображенной на рис. 39. Похожий метод лежит в основе Agile-методологий разработки

программных продуктов, а в методологии Lean Start-up он называется Minimal Viable Product.

Суть метода заключается в том, что ближайшее целевое состояние должно быть выбрано таким образом, что, даже если вдруг по его достижении проект будет завершен или принудительно закрыт, полученный результат все равно может быть использован. Проще говоря, ближайшее целевое состояние представляет собой минимально приемлемый результат, который сам по себе уже несет определенную ценность.

Многим известен принцип Парето (он же принцип 80/20), гласящий, что 20 процентов усилий обеспечивают 80 процентов результата\*. Этот метод лег в основу одного из учений о личной эффективности [51], призывающего научиться концентрироваться именно на этих двадцати процентах.

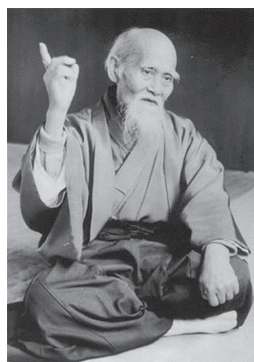
Воспользоваться этим методом довольно просто: представьте себе конечный результат вашего проекта настолько четко, насколько сможете. А теперь представьте, что послезавтра проекту конец (или возьмите срок, который вам кажется более-менее разумным, и поделите его на 10, а лучше на 20). Понятно, что при таких ограничениях вам

---

\* Соотношение может быть разным:  $X$  результата за  $Y$  усилий. При этом сумма  $X$  и  $Y$  не обязана быть равной 100%.

уже не до красот. Но если бы эти ограничения стали реальностью, что бы вы сделали в этих рамках такого, чтобы максимизировать потенциальную пользу или минимизировать потенциальные потери?

Понятно, что для того, чтобы сделать все хорошо, времени нужно куда больше. Понятно, что если сразу сделать все хорошо, то потом с меньшей вероятностью придется все переделывать. Но главный вопрос заключается в том, а возможно ли все сделать хорошо с первого раза? Не «нужно ли вам», не «хотите ли вы», не «требуют ли от вас этого», а «возможно ли это»? Нередко ответ — нет.



Часто, когда ты думаешь,  
что выбираешь между  
«сделать хорошо» и  
«сделать плохо», ты лишь  
влияешь на момент,  
когда это будет сделано  
через ~~ж~~ кое-как

Рис. 40. О выборе между сделать хорошо и сделать плохо\*

---

\* На этой фотографии изображен Морихей Уэсиба — родоначальник айкидо. Естественно, он этих слов не говорил, но ему повезло стать лицом мема, и теперь многие мудрые высказывания сопровождаются его фотографией.

Многие люди, услышав о методе минимально приемлемого результата, считают, что их подталкивают чуть ли не к умышленному вредительству: «Как же так, сделать минимально приемлемо, когда мне нужно (или от меня требуют) сделать хорошо, чтобы потом не переделывать». Трезвая оценка наличия возможности сделать все хорошо и с первого раза — столь же ценный навык, как и умение признавать неопределенность.

На практике все обычно сводится к парадоксу филосораптора:

Почему все тянут до последнего  
чтобы сделать что-то ~~через~~ кое-как?



Если кое-как делать сразу,  
то останется время все улучшить

Рис. 41. Парадокс филосораптора

Понятно, что очень часто стратегия минимально приемлемого результата и движения от одного «несгораемого результата» к другому оказывается не самой эффективной с точки

зрения затрат времени, мыслетоплива и прочих ресурсов. Но часто эта стратегия является менее рискованной.

Примерно похожая стратегия была названа Нассимом Талебом стратегией штанги [10]. Эта стратегия сочетает в себе две крайности — с одной стороны, нужно всевозможными способами обезопасить себя от последствий провала проекта и минимизировать вероятность неприемлемого результата, а с другой стороны, оставшиеся ресурсы нужно потратить на улучшение уже имеющегося результата, в том числе не брезгуя высокорискованными идеями, способными принести неожиданную отдачу (даже если наиболее вероятным исходом будет провал этой идеи\*).

#### 4.1.5. Техника мозгового штурма, бредогенерации и разностороннего рассмотрения проблемы

Техники из этого параграфа прекрасно дополняют метод рационального фланёра и метод минимально приемлемого результата. Сейчас я расскажу,

---

\* В этом заключается еще одна из идей «Антихрупкости»: мы делаем ставку не на то, что случится «скорее всего»; мы стараемся прежде всего защититься от катастрофического исхода и откровенного провала, а затем делаем много небольших ставок, где проигрыш очень мал, а потенциальный выигрыш очень велик, пусть и не очень вероятен.



как выбрать лучшее решение или лучший путь достижения результата. Самое первое, что нужно для выбора, — сделать так, чтобы было из чего выбирать, то есть набрать много вариантов различной степени бредовости. Барбара Оакли [52] писала, что даже теорема Пифагора (казалось бы, не самая сложная на планете) имеет около трех сотен доказательств. Маловероятно, что вы столкнулись с проблемой, которую можно решить лишь одним-единственным способом. Но увидеть все разнообразие вариантов решений может быть не так уж просто, для этого потребуются навык переключения между различными режимами мышления. Барбара Оакли говорит о двух: сфокусированном и диффузном. В сфокусированном режиме мы можем думать о деталях какой-то конкретной идеи, оценивать ее. Но для того, чтобы увидеть все разнообразие идей, нам нужен диффузный режим мышления. В каждый момент времени мы находимся в каком-то одном из них, мало того, мы всегда тяготеем к сфокусированному состоянию. Именно поэтому, когда нам нечем заняться, взгляд сам ищет себе развлечение: мы начинаем читать рекламу на щитах, обращать внимание на передачу по радио или всматриваться в движущиеся картинки в телевизоре. К сожалению, сидеть, ничего не делая, для многих из нас — очень сложная задача.

Первое, что стоит сделать, перед тем как запустить процесс мозгового штурма (режим диффузного мышления), — как можно более четко представить результат (сфокусированный режим). Фактически нам нужно ответить на ряд вопросов, например таких:



Рис. 42. Схема вопросов для более детального определения результата

1. Что надо сделать? Это и есть ваш проект, опишите его одним-двумя предложениями.
2. Чтобы что? Какие выгоды вы ожидаете получить в результате выполнения проекта?
3. Что еще? Что еще, помимо вашего проекта, нужно выполнить, какие ресурсы получить или какие ограничения снять, чтобы проект принес ожидаемые результаты?
4. А не то? Что произойдет, если проект не будет выполнен?
5. И что? Насколько страшны и суровы последствия невыполнения этого проекта?

6. Кому и для чего нужны результаты этого проекта? Кто и как будет их использовать?
7. Как еще можно достичь «чтобы что»? Есть ли пути, альтернативные реализации исходного проекта, но дающие те же (а то и лучшие) результаты?

Ответы на эти вопросы помогут вам сфокусировать внимание на деле или проекте. Маловероятно, что они приведут к появлению каких-либо новых идей, — скорее всего, просто помогут систематизировать то, что вы уже и так знали. Следующим этапом будет фаза бредогенерации. Самый простой способ — возьмите чистый лист бумаги, напишите в центре название вашего проекта, обведите его кружочком и начинайте писать и рисовать все, что приходит вам в голову. Если в голову ничего не приходит, попробуйте воспользоваться списком для бредогенерации. На идею подобного списка я натолкнулся в книге Ричарда Вайзмана [53] и немного его доработал. Суть в следующем. Расслабленно и не торопясь начните читать то, что написано ниже. Не обращайтесь внимания на бессмысленность многих пунктов и не стесняйтесь записывать даже то, что кажется откровенным бредом. Бред это или не бред, мы потом посмотрим; основная установка любого мозгового штурма — максимально безоценочное мышление. Мало того, часто

бывает, что, казалось бы, бредовая мысль «выдергивает» из нашей головы реально стоящую идею. Итак, неторопливо и вдумчиво прочтите следующий список:

1. Как бы подошел к этому проекту:
  - А. Ребенок.
  - Б. Бэтмен.
  - В. Полный идиот.
  - Г. Эрик Картман.
  - Д. Ваш лучший друг.
  - Е. Василий Иванович Чапаев.
2. Придумайте и запишите две-три аналогии для проекта вида «это так же, как». Например:
  - А. Поехать в отпуск — это так же, как Амундсен собирался в Антарктиду, только с пляжем и все живы.
  - Б. Завершить проект — это так же, как Бело-снежке с семьей гномами выиграть в баскетбол у Chicago Bulls.
  - В. Разобрать балкон — это так же, как игра в тетрис, только в обратном порядке.
  - Г. Записаться к стоматологу — это так же, как заказать по телефону суши с самовывозом.
3. Попробуйте изобразить проект при помощи простых геометрических фигур и человечков.
4. Какие ограничения есть у проекта? Попробуйте представить, что вы их нарушили.

В каких случаях это будет даже к лучшему?  
Например:

- А. Нужно выпустить релиз до отпуска — я в отпуске, а команда все делает сама без меня... (они так намного продуктивнее трудятся, тем более из отпуска я не смогу ничего сломать).
  - Б. Проект нужно завершить до конца месяца — через полгода мы еще работаем... (клиенту понравилась наша идея, и он с радостью согласился на дополнительные улучшения).
  - В. Для въезда страну мне нужна виза — я стою на пограничном контроле без паспорта... (меня депортируют на родину рейсом с пересадкой продолжительностью в три недели на тропическом острове без интернета).
5. Если у вас уже есть направление решения, можно ли выполнить проект, делая все наоборот?
- А. Для того чтобы похудеть, записываться на фитнес? Может, купить новый телевизор?
  - Б. Для того чтобы выучить английский, записаться на курсы? Может, самому преподавать?
  - В. Задавать головоломки кандидату на собеседовании? А пусть он нас тестирует!

6. Если ваше решение не идеально и приводит к нежелательным побочным эффектам, в каких ситуациях эти эффекты были бы очень даже желательны? Например:

А. Отпуск в декабре — холодно. Но вот если бы я катался на лыжах...

Б. Делать ремонт в квартире с мебелью — неудобно, хотя если белить потолок, лежа на шкафу, то можно не тратиться на стремянку...

7. Порвите шаблон, сделайте не так, как принято. Например:

А. Начать новую жизнь с понедельника? А давай со среды!

Б. Отвечать на e-mail? Может, отправить ответ на открытке обычной почтой?

Если вам повезло, то, скорее всего, один из пунктов захватил ваше внимание и на листе с названием проекта, обведенным кружочком, появилось много новых записей, рисунков и всего остального. Если этого не произошло — жаль. Возможно, этот метод не для вас, или проект интересен недостаточно для того, чтобы запустить творческое мышление, а может, вы слишком загружены прочими проблемами, которые не позволяют вам даже на минуту перестать думать о них.

Если все получилось, пора переходить к оценке. Посмотрите на лист и отметьте идеи, которые

заслуживают вашего внимания. Фактически лист с вашими записями представляет собой своего рода инбокс, содержащий ряд входящих, которые нужно обработать, как это было описано в параграфе 3.3.

#### 4.1.6. Техника прогнозирования сроков завершения

Задача прогнозирования сроков завершения проектов в общем случае довольно сложна, и ее обсуждение выходит за рамки этой книги, посвященной прежде всего личной эффективности. Однако на тренингах и в ходе консультаций вопрос про сроки задается слишком часто, чтобы здесь его можно было бы игнорировать.

В этом параграфе я изложу идею адаптивного планирования. Смысл ее заключается в том, что мы изначально признаем наличие неопределенности:

1. Мы не очень точно представляем объем работы, которую надо сделать.
2. Мы не очень точно знаем, с какой скоростью мы можем выполнять эту работу.
3. Нам постоянно добавляется новая работа, и мы не знаем, сколько ее еще будет добавлено.

Однако мы предполагаем, что:

1. Скорость выполнения работы и скорость поступления работы хоть и являются заранее

неизвестными параметрами, но колеблются в районе средних значений.

2. Мы умеем измерять скорость нашей работы и оценивать объем приходящей новой работы.
3. Сама работа однотипна, то есть мы можем использовать данные о том, как работа выполнялась в прошлом, для прогнозирования выполнения работы в будущем (в общем случае это тоже не так. Например, если мы имеем дело с проектом, где за каждую фазу отвечает своя команда, то знание скорости, с которой работает команда 1, ровным счетом ничего не говорит нам о том, с какой скоростью будет работать команда 2).

В этом случае мы можем разбить всю работу на итерации (или отчетные периоды) и если:

- 1) итераций будет достаточно много (хотя бы десяток),
- 2) в течение каждой итерации мы будем завершать много (хотя бы штук пять) задач,
- 3) каждая из этих итераций будет более или менее похожа на другие по составу выполняемой работы,

то мы сможем корректировать нашу исходную оценку (полученную любым доступным нам способом) на основе полученных данных.



В деталях этот метод описан в моей статье [54] и на моем сайте [55], где также есть полезные Excel-шаблоны для описанного метода и дополнительные видеоматериалы. Основная идея метода заключается в следующем. Мы считаем, что изначально у нас есть объем работы  $B$ , измеренный в любых единицах работы, какие нам нравятся, но лучше, если это будут относительные единицы трудозатрат\*. Также мы считаем, что в каждую итерацию мы выполняем объем работы  $V$  и нам добавляют объем работы  $D$  (эти величины в общем случае могут быть случайными, в статье [54] говорится, как с этим быть; здесь же мы наивно предположим, что эти величины постоянны). Изначально ни  $V$ , ни  $D$  мы не знаем, но по прошествии двух-трех итераций (если мы аккуратно ведем учет выполненной и добавленной работы\*\*) мы

---

\* Практика использовать относительные оценки трудозатрат широко распространена в Agile-методологиях и основывается на том, что при оценке люди склонны сравнивать задачи друг с другом и ошибка носит мультипликативный характер. То есть если я задачу А оценил в 2 часа, то при оценке задачи Б я буду соизмерять ее с задачей А. И если я задачу Б оценю в 6 часов, а потом задачу А выполню за три часа вместо двух, то это будет означать, что я ошибся не на один час, а в полтора раза. И задача Б скорее потребует 9 часов, а не 7 (как было бы, если бы оценка носила аддитивный характер).

\*\* Если учета выполненной и добавленной работы у нас нет или мы за один отчетный период ни про одну из задач

уже можем сделать предположение об их значениях в будущем.

Очень полезно визуализировать ход выполнения работы на расширенной диаграмме сгорания. Суть диаграммы такова: в первый отчетный период мы рисуем столбик, «равный» объему работы, который надо выполнить. В следующий отчетный период мы рисуем такой же столбик, только сверху «отъедаем» кусок, соответствующий объему выполненной работы, а снизу «приклеиваем» кусочек, соответствующий объему добавленной работы:

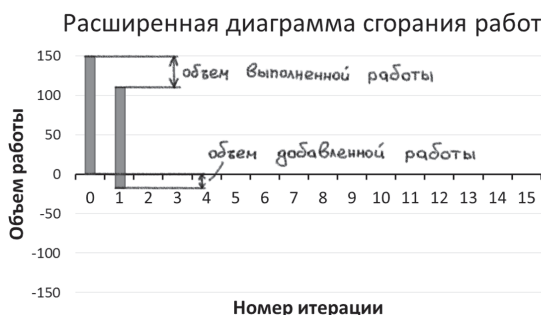


Рис. 43. Расширенная диаграмма сгорания работ

Через несколько итераций у нас появится достаточное количество данных, чтобы

---

не можем сказать, что она сделана, то есть мы вроде работали-работали, почти сделали, но еще «надо кое-что доделать» (при этом это «кое-что» может занимать огромное и непредсказуемое количество сил и времени), то ни о каких прогнозах тут и речи идти не может.

экстраполировать на будущее объем выполненной работы и объем добавленной. Если нам повезет, они будут пересекаться\*:

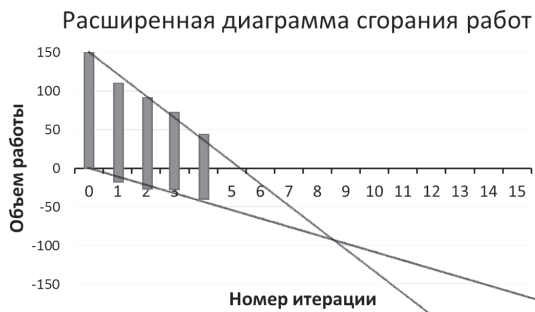


Рис. 44. Прогноз даты завершения проекта

Точка пересечения обозначает не точную дату завершения проекта, а «наиболее вероятную» дату его завершения. В свою очередь, наиболее вероятная дата может соответствовать 50%, 40%, а то и вовсе 20%-ной вероятности завершения в эту дату, поэтому для определения приемлемой вероятности завершения проекта к точке пересечения нужно накинуть еще несколько итераций. Сколько именно, зависит от того, насколько непостоянны

---

\* Если работы систематически добавляется больше, чем выполняется, то эти прямые будут расходиться и точка их пересечения окажется, что символично, в прошлом. Почему-то вспоминается излюбленное определенной категорией менеджеров высказывание о сроках проектов: «Это нужно сделать вчера!»

скорость выполнения работы и частота добавления новых задач. Здесь я не буду рассказывать, как посчитать эту добавку, — отсылаю читателя на свою страницу [55], где есть Excel-шаблон со всеми необходимыми формулами.

#### 4.1.7. Главные условия, чтобы успевать в срок

В предыдущем параграфе мы немного поговорили о том, как можно определить срок завершения проекта. Стоит заметить, что этот вопрос актуален как для большинства компаний, так и для каждого из нас в личной жизни. Однако, как правило, мы задумываемся об этом не из-за того, что нам кровь из носу нужно знать точные сроки, а из-за того, что выполнение проектов по каким-то своим причинам растягивается надолго. Я уверен, что если бы мы научились делать проекты в два раза быстрее, то во многих случаях вопрос о сроке просто не поднимался бы.

Очень часто мы попадаем в следующую ситуацию. Когда нам надо оценить срок завершения проекта, по тем или иным причинам мы считаем, что нам надо брать на себя обязательства успеть к обозначенному нами сроку. То есть мы ни в коем случае не должны опоздать. С другой стороны, практически любой проект влечет за собой неопределенность, и точный срок его завершения определить попросту невозможно. Но нам

не нужно называть точный срок. Да-да, не нужно. Нам нужен срок, в который мы *уложимся*, чувствуете разницу?

Повторюсь: основная причина, по которой мы не можем назвать точный срок завершения проекта, заключается в том, что мы не знаем всего, что надо будет сделать для его завершения: в процессе работы может случиться много непредвиденного, требующего дополнительных затрат времени\*. А может и не случиться. Но так как нам нужен срок, в который мы уложимся, даже если что-то случится, то мы оцениваем проект так, как это показано на рис. 45а: к безрисковой оценке «успеем, если ничего не случится» добавляем буфер «на всякий случай». Очень часто этот буфер превышает саму безрисковую оценку. В принципе, в таком подходе нет ничего страшного или неправильного, от неопределенности мы можем защититься только избыточностью резервов. Страшное (или неправильное) начинается потом, на этапе выполнения...

Когда мы проводим оценку проекта, на временной оси появляются три характерные

---

\* Бывает и наоборот — могут вскрыться дополнительные благоприятные обстоятельства, благодаря которым определенная часть работы окажется либо ненужной, либо по факту займет куда меньше сил и времени. Но многие просто не умеют замечать благоприятные возможности.

точки (см. рис. 45а): А — точка начала работы над проектом, В — точка завершения проекта, «если не случилось ничего непредвиденного», С — точка завершения проекта, «если случились незапланированные неприятности». Чисто теоретически, если мы закладываем достаточно большой буфер (а мы обычно так и делаем), большинство проектов должны завершаться где-то на отрезке ВС, то есть до названного крайнего срока.

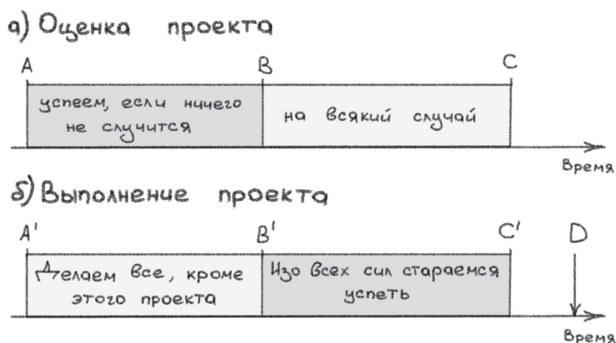


Рис. 45. Оценка и выполнение проекта

Но на этапе выполнения нередко начинают происходить странные с рациональной точки зрения вещи (конечно, не со всеми и не всегда). Если при оценке проекта в точке А предполагалось начало работы над проектом, то в реальности на большей части отрезка А'В' (рис. 45б) оказывается, что проект «не горит», в то время

как, о ужас, есть много других «горящих» проектов, которые надо сделать в первую очередь. В итоге, если теоретически в точке В проект уже мог бы быть завершен, на практике в точке В' над ним только-только начали работать (он уже начинает «дымиться»). Если ничего не случится, то мы можем уложиться к моменту С', хотя в теории мы должны были успеть к этому сроку даже в том случае, если случилось бы многое из незапланированного. Однако если на практике случается что-то незапланированное, проект запаздывает и завершается где-то в окрестности точки D.

Фактически происходит уже известное вам выпрямление сроков из параграфа 2.3.5. Негативная обратная связь из-за нарушенных обязательств по проекту, как правило, приводит к тому, что в следующий раз мы закладываем еще больший буфер. К величайшему сожалению, крайне редко в следующий раз работа начинается вовремя (вариант начинать работу до того, как проект загорится, нам в голову не приходит, — лучше заложить еще больше буфера).

Итак, первое правило успевания в срок состоит из двух пунктов:

1. Закладывайте временной буфер на непредвиденные обстоятельства (с этим практически у всех все хорошо).

2. Начинайте работать над проектом заблаговременно, или, другими словами, ни в коем случае не тратьте буфер на непредвиденные обстоятельства *до того*, как началась работа над проектом.

Все очень просто, но, к сожалению, даже этот простой метод на практике может встретить ряд возражений. Самое популярное заключается в том, что если делать все ровно так, как написано, то бóльшую часть проектов мы будем завершать раньше, а это в ряде культур может рассматриваться как преступление: если закончил раньше, значит, перезаложился и в следующий раз твою оценку обрежут. Еще одна сложность — начинать работать над «негорящим проектом», когда вокруг что-то горит, тоже может оказаться непросто.

Если вы умеете начинать работу вовремя и грамотно расходуете заранее заложенный буфер на непредвиденные обстоятельства, и при этом у вас все равно наблюдаются трудности с соблюдением сроков, то, скорее всего, их решение лежит за пределами области личной эффективности. Проблема явно затрагивает работу всей вашей команды, решения для нее вам может подсказать, например, теория ограничений. В [56] рассматривается метод критической цепи, применимый для управления проектами,



а в [57] — производственное планирование на базе теории ограничений, применимое для операционной работы.

Аналогичным образом решается задача «всегда приходить на встречи вовремя». Если вы пытались добиться этого, детально расписывая в календаре все свои действия до минуты, то я уже знаю, чем закончилась эта попытка: у вас ничего не вышло, так как постоянно происходило нечто, не предусмотренное планом, и все расписание разваливалось, как карточный домик. Вы пробовали более тщательно планировать свой день, быть жестче к незапланированным делам, но и это не помогало. На самом деле все куда проще... В состоянии неопределенности вы не знаете, что конкретно может произойти, но вам это и не нужно. Достаточно лишь знать, что с определенной вероятностью что-то все же произойдет, поэтому, скорее всего, вам потребуются дополнительное время и мыслетопливо, чтобы разобраться с этим «чем-то» до того, как оно поломает ваши планы.

В итоге, чтобы приходить вовремя, приходите заранее — это будет ваш буфер. И чем больше кругом суеты и неопределенности, тем больше должен быть буфер. Если по дороге случится неприятность — у вас появится время, чтобы с ней разобраться. Если же все будет гладко, вы просто придете раньше.

Очень часто это рассматривается как потеря времени. Но если у вас с собой будет список задач, который вы старательно поддерживаете в актуальном состоянии и следите за четкими, емкими и атомарными формулировками, то с большой вероятностью вы сможете с пользой провести этот опилочек времени.

Аналогичным образом раннее завершение проекта очень часто не рассматривается его участниками как благоприятный исход: «В следующий раз нам не дадут заложить такой буфер», «Нас назовут трусами-истеричками, раздувающими сроки» или «Все равно это никому не нужно». Если это ваш случай, решите заранее, как вы будете себя вести, закончив проект раньше срока (если вы все делаете правильно и не выпрямляете сроки — это будет самый частый вариант). Если вы работаете в среде, где раннее завершение не приветствуется, вы можете использовать сэкономленное время в благих целях, например, экспериментируя и стараясь достичь выдающихся результатов за пределами ожиданий (естественно, если эти эксперименты будут обратимы и вы гарантированно не ухудшите то, что у вас уже есть). Это очень близко к тому, что Нассим Талеб называет «стратегией штанги» [10] — стратегией, позволяющей извлекать выгоду из хаоса и непонятностей.

## 4.2. Продвинутые техники пересмотра планов

Не удивлюсь, если многие из вас остались разочарованными предыдущим параграфом о правилах успевания к сроку. «Закладывать буфер и начинать заранее — это же очевидно! Наша ситуация особенная, и столь примитивные решения не для нас! Нам нужны более “умные” стратегии». К сожалению, если вы не следуете этим элементарным советам, все остальные методы просто не срабатывают, так как они в конечном счете опираются на эти «очевидные» правила\*.

Этот параграф я хочу посвятить способам достижения ваших целей и реализации ваших желаний. Возможно, вы опять будете разочарованы простотой рекомендаций. Я уже упоминал книгу Ричарда Коха [51], где он учит использовать принцип 80/20 в применении к своей жизни. Если перед вами стоит какая-то цель, наверняка вы уже

---

\* Помню, как я впервые приехал в боксерский лагерь на юге Таиланда. Хотя до этого я уже занимался боксом, тренер все равно заставил меня целый час ходить по рингу взад-вперед, влево-вправо. «Не освоишь перемещения — все остальное будет бессмысленно». А мне так хотелось тренировать красивые и эффектные техники ударов локтями в прыжке и с разворота. Спустя два года я окончательно убедился, что тренер был прав...

задумались, где бы найти методику, помогающую найти эти волшебные 20%, которые приблизят вас к ней на 80%. В реальности вполне достаточно *регулярно делать хоть что-то*, что к ней приближает. Однако чтобы эта рекомендация не выглядела совсем уж тривиальной, начну издалека...

#### 4.2.1. Концепция пружины

В 80-х годах прошлого века Норияки Кано предложил свою модель (или типологию) «аспектов потребительского качества» — другими словами, его особенностей или функций. Чуть подробнее об этой модели я рассказывал в одном из своих слайдкастов [58]. Кано предложил классифицировать аспекты качества исходя из зависимости удовлетворенности потребителя от степени реализации этого аспекта качества (от того, насколько грамотно и тщательно он реализован, что коррелирует с затратами на реализацию). Кано выделил следующие категории аспектов качества продукта (рис. 46):

1. «Должно быть» — аспект качества, который, будучи реализован, воспринимается как должное, но, если степень его реализации недостаточна, гнев потребителя начинает резко возрастать.
2. «Ублажитель» — аспект качества, отсутствие которого практически никак не сказывается

на удовлетворенности потребителя, но, если этот аспект хоть как-то реализован, восторг потребителя не знает границ. При этом качество реализации этого аспекта (на первых порах) на удовлетворенность влияет не сильно, главное — его наличие.



Рис. 46. Модель Норияки Кано

3. «Больше — лучше» — степень удовлетворенности потребителя пропорциональна степени реализации этого аспекта качества.

Есть еще два типа аспектов качества, которые не показаны на рисунке:

4. Нейтральный — удовлетворенность пользователя не зависит от того, реализован этот аспект качества или нет.

5. Реверсивный — аспект качества, реализация которого снижает удовлетворенность потребителя. Лучше бы его не было.

Эту модель аспектов потребительского качества предлагалось использовать для определения того, какие именно из всех возможных аспектов качества стоит реализовать в новом продукте (на реализацию всех, очевидно, не хватит ресурсов, и приходится выбирать, чем пожертвовать).

В какой-то момент я подумал, что и задачи из нашего списка задач можно категоризировать таким же образом. Есть задачи «должно быть», если их не выполнить, гнев руководства или коллег не заставит себя долго ждать. Как правило, к этой категории относится всякого рода рутина, часто срочная и не особо важная, которая не приближает нас ни к каким из наших целей (как правило, но не всегда). Встречаются задачи-«ублажители». Часто именно они способствуют достижению целей, их систематическое выполнение дает долгосрочный положительный эффект. Но если их не выполнять, то как минимум в краткосрочной перспективе никакой беды не будет. Есть в нашем списке и «нейтральные» задачи, и задачи «больше — лучше»; наверное, иногда попадают и реверсивные.

Конечно же, как и в случае с аспектами качества, категория, к которой относятся задачи, — понятие

субъективное. К тому же задачи и аспекты качества могут переходить из одной категории в другую с течением времени. Скажем, задача «посещение спортзала». Если мы ходим один раз в неделю — это «должно быть» (просто поддерживаем форму), от двух до четырех раз — «больше — лучше», а ежедневные походы в спортзал могут стать реверсивной задачей. Но это не слишком сильно влияет на дальнейшие рассуждения.

Следующие выводы основаны на моих наблюдениях:

1. Задачи «должно быть», как правило, далеко не самые приятные и редко приводят к личностному росту или достижению чего-либо существенного. Если эти задачи и относятся каким-то образом к нашим целям, то, как правило, их выполнение помогает не приблизиться, а «не откатиться назад». Часто их называют лягушками или рутиной и т. п.
2. Многие люди изо дня в день склонны группировать «должно быть» (объединять в большие партии, чтобы сделать одним махом все сразу), оставляя «ублажители» и задачи типа «больше — лучше» на потом со словами: «сначала я разберусь с этой мерзостью, а потом спокойно займусь приятными вещами, чтобы ничего не отвлекало».

Если это ваш случай, то полученная ситуация очень хорошо описывается следующей моделью:

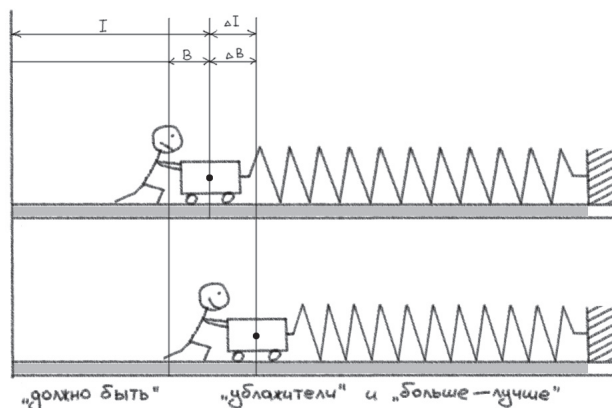


Рис. 47. Концепция пружины

Каждый день мы начинаем выполнять работу. Кое-кто еще помнит, что работа — это произведение силы на расстояние. Представим, что наша работа — толкать тележку, сжимая пружину. Каждый день мы начинаем с самого начала: сначала проталкиваем тележку через зону «должно быть» и только потом толкаем ее по территории «ублажителей» и «больше — лучше». В большинстве случаев задачи «должно быть» можно представить как операционные затраты, в то время как «ублажители» и «больше — лучше» увеличивают нашу



«капитализацию» и помогают нам перейти на новый уровень.

Эта модель прекрасно показывает разницу между просто хорошим и выдающимся. В книге Б. Морана и М. Леннингтона [1] я вычитал интересную мысль: с точки зрения приложенных усилий хорошие и выдающиеся результаты не слишком сильно отличаются:

*Это непросто понять, но различие между выдающимися достижениями и посредственными результатами практически незаметно, если речь о днях или неделях. Оно появляется позже. Для менеджера по продажам это пара-тройка дополнительных встреч в неделю, 5–10 звонков в день, 3 часа из 45-часовой недели, потраченных непосредственно на планирование дальнейших действий.*

Если задачи — «должно быть» (или задачи — «операционные затраты») требуют от нас довольно много сил и мы выполняем их в первую очередь, то для достижения результатов на качественно новом уровне нам потребуются незначительные дополнительные усилия.

Если мы каждый день толкаем тележку, вкладывая  $I$  своих сил и получая за это  $B$  пользы, то стоит лишь добавить небольшое  $\Delta I$ , как полученная польза значительно увеличивается до величины  $B + \Delta B$ .

Конечно, совет «поднажать еще чуточку» вызовет у многих саркастическую ухмылку, а кто-нибудь припомнит анекдот про пилу и баобаба\*. На этот случай есть совет чуть более сложный — попробуйте начинать свой день не с проверки электронной почты и не с разбора рутины, а с одной-двух задач из разряда «ублажители». Многие слышали, что «есть лягушку» надо с утра, но... подумайте еще раз. Если вы регулярно восстанавливаетесь, и вообще у вас нет проблем с выполнением базовых техник экономии мыслетоплива из главы 3, то утром ваше сознание наиболее ясное, а мыслетопливо, если можно так выразиться, наиболее концентрированное. Вы действительно хотите тратить лучшее свое мыслетопливо на лягушек? Конечно, нелегко приступить к «ублажителям», когда на вас давит гнет невыполненных «должно быть», но попробуйте посвящать им первые 20–40 минут своего дня (или один-два помидора, см. параграф 3.7.3). Если этот небольшой промежуток времени будет полностью осмысленным и наполненным мыслетопливом — это станет весомым вкладом в приближение к вашим целям. К тому же 20–40 минут — не тот промежуток времени, за который может произойти что-то страшное из-за несделанных «должно быть».

---

\* <http://www.anekdot.ru/id/43212/>.

#### 4.2.2. Техника «Чтобы что?» и закон хомячка

Еще один способ пересмотреть список задач — использовать список ваших целей и вопрос «чтобы что?»\*. Под целями мы здесь будем подразумевать то, чего вам хотелось бы достичь в обозримом будущем. Это не обязательно какие-то великие свершения или цели всей жизни. Если вы уже поняли, чего хотите достичь в жизни, — хорошо, у вас есть список ваших истинных целей. Если еще не поняли — ничего страшного (мало того, есть мнение, что понимание своих истинных целей — не более чем иллюзия) [10]:

*«Мы будем называть телеологическим заблуждением следующую иллюзию: вы точно знаете, куда идете, более того, вы точно знали, куда шли, в прошлом, да и другим точно так же всегда удавалось знать, куда именно они двигались».*

Тем не менее вы наверняка без труда составите список того, что бы вам хотелось получить, завершить, достичь, одним словом, «хотелок». Соотнести задачи из вашего списка с категориями из параграфа 4.2.1 не всегда просто; понять же, приближает ли вас определенная задача к определенной цели, — намного проще. Если задача сформулирована по всем правилам (см. параграф 3.4), то стоит

---

\* Изначально этот вопрос я услышал от Андрея Степенко и позже понял его настоящую силу.

прочитать ее формулировку, задать себе вопрос «чтобы что?» и немного задуматься, как ваше сознание подскажет вам ближайший результат выполнения этой задачи. Сам по себе этот результат вряд ли является вашей хотелкой, он тоже нужен вам для чего-то. Представьте этот результат, спросите себя: «Чтобы что?» — и опять задумайтесь. Продолжая задавать себе этот вопрос, вы можете прийти (а можете и не прийти) от задач к одной из ваших «хотелок». Повторяя этот процесс для каждой задачи из списка, вы сможете сопоставить ваш список задач (то, что вы с большой вероятностью сделаете) с вашими «хотелками» (то, что вы ожидаете получить). В итоге вы увидите что-то похожее на схему на рис. 48.

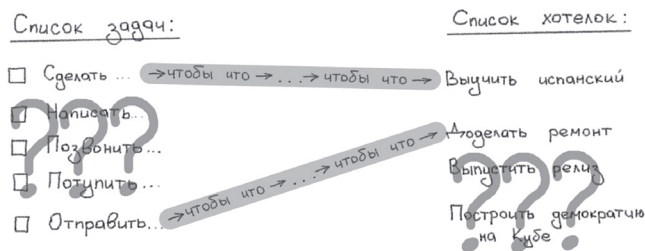


Рис. 48. Техника «Чтобы что?»

Если большая часть ваших задач не приводит вас ни к одной из ваших целей (а такое бывает очень часто), это само по себе не приговор. Среди этих задач наверняка много бытовых и задач из разряда

«должно быть» (см. параграф 4.2.1), не стоит впадать в формализм и пытаться привязать задачу «купить молока» к какой-нибудь из своих хотелок. Также не стоит думать, что, раз задача не приближает вас ни к какой хотелке, ее надо удалить из списка. Ни в коем случае. Но подумать об этом не помешает (вообще любые манипуляции над списком задач нужно производить, только хорошо подумав). Однако если вы надумаете использовать этот метод для чистки списка задач, учтите вот какой момент. Не исключено, что очень и очень многие события из числа оказавших весьма внушительное влияние на нашу жизнь начинались с задачи, для которой ответом на вопрос «чтобы что?» было что-то вроде «а хрен его знает...».

Что касается хотелок, к которым не нашлось ни одной задачи, здесь важно помнить закон хомячка\*:

**Кто не роет, у того нет норки.**

Мне этот закон нравится тем, что он представляет собой негативное описание (*via negativa*). По мнению Талеба, подобные законы, в отличие от позитивно сформулированных, оставляют меньше возможностей оказаться «одураченными

---

\* Изначально этот закон в такой формулировке я услышал от своего научного руководителя Андрея Владимировича Шанина.

случайностью» (см. главу *Via negativa* в [10]). Кстати, в этом случае позитивно сформулированный закон «Кто роет, у того есть норка» в общем случае неверен, так как «рыть» (то есть, в нашей трактовке, выполнять задачи, приближающие к «хотелке») — условие необходимое, но далеко не достаточное. В общем, если вы роете, это не гарантирует вам норку. Но если вы этого не делаете, вам практически гарантировано ее отсутствие.

Рассказав об этой технике на тренинге, я часто слышу вопрос, не будет ли правильнее анализировать связь «хотелок» не с задачами, а с проектами. На самом деле для большинства «хотелок» у нас должны быть созданы проекты, а результаты некоторых проектов сами по себе являются «хотелками». Но как понять, движетесь ли вы к завершению проекта? Добавить еще одну запись в список проектов — значит всего лишь обозначить свое намерение, начать думать над тем, как это сделать. Чувствуете разницу? Пропасть между делом и задачей в списке намного меньше, и если вы все делаете правильно, то записать правильно сформулированную задачу в список — это практически то же самое, что выполнить ее. Однако в конечном счете было бы очень полезно увидеть полную картину: как ваши хотелки связаны друг с другом (это будет ваша стратегия), как с вашими хотелками связаны проекты, с проектами — задачи и со всем

этим — справочная информация и прочие знания. Все это вместе и будет представлять вашу систему личной эффективности (рис. 49).

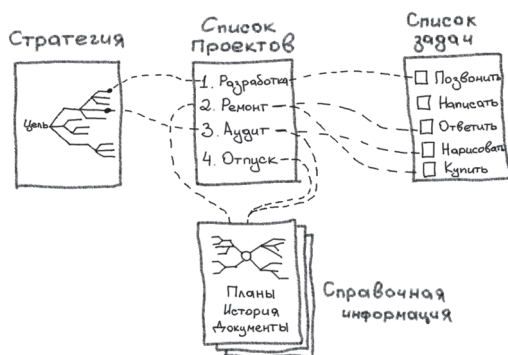


Рис. 49. Отношение между списком задач, проектами и прочими артефактами

Здесь будет нелишне повторить: не стоит даже пытаться найти одну-единственную программу, чтобы «хранить все в одном месте». С точки зрения моей бабушки, все и так хранится в одном месте — в компьютере. Не усложняйте.

## 4.3. О цифрах и метриках

Многим из нас очень хочется иметь какую-то волшебную формулу, куда стоит только подставить правильные цифры, и получишь правильный

ответ. Что делать? Что выбрать? Куда пойти? Кого нанять? Кого уволить? Сколько задач себе планировать на день, а сколько на неделю? Правда, было бы здорово? Просто измеряй нужные показатели, подставляй цифры в нужную формулу. Больше не надо думать, чтобы получить правильный ответ. Так? Ах ты, опять нежелание думать... Может, это и есть та самая сила, что заставляет нас любить цифры?

Очень многие любят разнообразные измерения. Возможно, эта любовь уходит корнями в старое высказывание, популярное среди менеджеров: «Ты не можешь управлять тем, что не можешь измерить». Кто был автором этого утверждения — сложно сказать, я его встречал у Питера Друкера, Джека Филипса, лорда Кельвина, Тома Демарко... Что характерно, Том Демарко (довольно известный деятель в области программной инженерии и разработки ПО) в 1982 году издал книгу о том, как контролировать ход программного проекта на основе количественных данных [59], а менее чем через 30 лет опубликовал статью [60], в которой чуть ли не раскаялся в прежних убеждениях, сформулировав примерно то, что Эдвардс Деминг написал в своей книге в том же 1982-м [61]:

*Наиболее важные факторы, необходимые для управления любой организацией, как правило, неизвестны и количественно неопределимы.*



Думаю, это утверждение справедливо не только для управления организацией, но и в более широком смысле. В этом параграфе практически не будет конкретных рекомендаций, основная моя задача здесь — описать в общих чертах возможности и границы количественного управления.

#### 4.3.1. Черный закон метрик

В свое время мы сформулировали этот закон вместе с Романом Ивлиевым, и в таком виде он был представлен в 2013 году на конференции CodeFest [62]:

$$\forall \{KPI\} \exists B:$$

$$KPI(B) \in \text{☀}$$

$$Pr_j(B) \rightsquigarrow ?$$

Рис. 50. Черный закон метрик

Для тех, кто не учил математический анализ в вузе, это наверняка выглядит как руны гномов из мира Толкиена, да и остальные, скорее всего, не все понимают.

Дословно этот закон звучит следующим образом:

*Для любой системы KPI\* существует такая стратегия В, что показатели KPI при следовании этой стратегии находятся в зеленой зоне, но при этом сам проект через ж\*пу идет в неизвестность.*

И, что самое неприятное, складывается такое впечатление, что эта самая стратегия соответствует пути наименьшего интеллектуального напряжения и поэтому имеет тенденцию к самореализации.

Наверняка на практике многие сталкивались с ситуацией, когда попытки сделать что-либо объективным и измеримым приводили к еще большим бедам, чем те, от которых этим методом пытались избавиться. Самый обширный набор подобных примеров — это попытки установить «объективные, понятные и прозрачные» правила премирования и/или пересмотра зарплат. Возможно, вы знаете людей, которые, будучи полными разгильдяями, удовлетворяли всем формальным критериям для повышения.

Фактически этот закон утверждает, что никакой системой метрик и измерений вы не замените необходимость думать и самостоятельно принимать решения (очень часто — в условиях

---

\* KPI — Key Performance Indicator, или, в русскоязычной литературе, ключевые показатели эффективности.

неопределенности), не перекладывая ответственность на формулу или алгоритм. Измерения и метрики помогут вам получить объективную информацию, но не обо всей ситуации, а лишь о какой-то ее части. Остальное все равно придется додумывать самостоятельно, опираясь порой на собственную интуицию\*.



Рис. 51. Черный закон метрик в еще одном из своих проявлений

У метрик есть еще одна неприятная сторона (она становится особенно заметной, когда мы

---

\* Я знаю менеджеров, страстно желающих иметь Excel-табличку, способную принимать основные управленческие решения на основании введенных в нее цифр. Если бы такая была когда-либо изобретена, то целый пласт менеджеров был бы заменен операторами этой Excel-таблички.

измеряем какие-то свои параметры). Мы подсознательно склоняемся к той линии поведения, которая поможет оптимизировать эти параметры, и избегаем действий, которые отдаляют эти параметры от желаемых значений (даже если именно эти действия и оказываются для нас полезными в более широком смысле).

Когда я начинал писать эту книгу, я решил измерять количество написанных слов. Спустя пару месяцев я отчетливо ощутил: что-то внутри меня хочет любой ценой увеличить эту цифру. Местами я копировал кусочек из блога и с радостью отмечал существенное увеличение количества слов. Дело довольно бодро дошло до восьми тысяч, после чего застопорилось, и я почувствовал знакомый запах прокрастинации... В определенный момент внутри меня вызрел конфликт: стало ясно, что для того, чтобы приблизиться к завершению книги, мне нужно выбросить из нее довольно большой кусок, так как я заметно уходил в сторону от основной темы. Но, с другой стороны (а к этому моменту я уже был убежден, что приближение к завершению книги — это увеличение количества слов в ней), это означало бы откат назад. Как что-то может быть одновременно и шагом вперед, и шагом назад?.. Это сложная ситуация, надо подумать... потом... вот только с мелочью сейчас разберусь...

Этой зарисовкой, кстати, я вовсе не хотел показать, что метрики сами по себе — зло. Вторая попытка написать книгу зашла в тупик, потому что там вообще не было никаких метрик и я не мог понять, продвигаюсь я к завершению или нет. А если продвигаюсь, то как быстро и успею ли закончить книгу в этом году? В ходе третьей (удачной) попытки я использовал смешанный подход — пока структура книги была туманной, я не измерял ничего. Как только структура стала более-менее понятной (а это случилось, когда была написана треть книги), я создал план, как описано в параграфе 4.1.6, и в середине пути он выглядел так:



Рис. 52. Прогноз завершения книги

Похожие истории я неоднократно слышал от тех, кто пытался что-либо измерять. Например, я сам и многие мои знакомые пробовали следить

за количеством задач в своих списках. Как правило, мы ограничивали сверху размер этого списка, говоря себе, что, пока в нем меньше (например) 40 задач, мы чувствуем себя спокойно. Пока размер списка остается заметно меньше установленного предела, не происходит ничего страшного. Беда начинается, когда количество задач приближается к верхней границе или превышает ее. Выглядит это так. При получении очередного входящего внутренний голос едва слышно шепчет: «У тебя уже много задач в списке. Зачем добавлять туда еще одну, давай ее оставим пока тут или просто так запомним?» Стоит только поддаться на уговоры, как вся система личной эффективности начинает разваливаться (подробнее об этом я расскажу в параграфе 7.11).

В более общем виде об этом писал Нассим Талеб в своем фейсбуке в сентябре 2016-го:

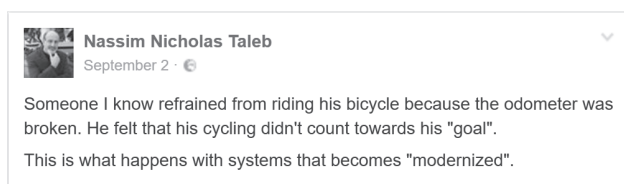


Рис. 53. Нассим Талеб об одометре

«Один мой знакомый воздержался от поездки на велосипеде по причине того, что его одометр

был сломан. По его ощущениям, эта тренировка не приблизила бы его к своей “цели”.

Вот что происходит, когда систему “модернизируют» [63]. Все как раз в духе рис. 51.

Буквально неделю спустя Нассим Талеб написал следующее:

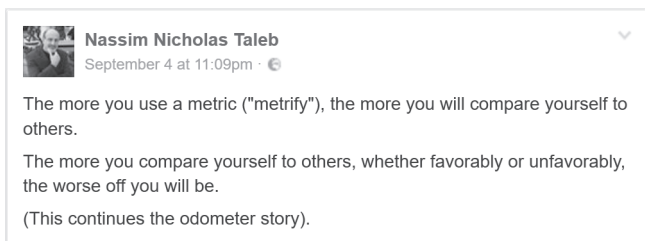


Рис. 54. Нассим Талеб о метриках

*«Чем больше вы используете метрик, тем чаще вы будете сравнивать себя с другими.*

*Чем чаще вы сравниваете себя с другими (в вашу пользу или нет), тем хуже делаете себе.*

*(В продолжение истории с одометром.)» [64].*

Единственный момент — стоит добавить к словам Талеба понятие вероятности. То есть, обзаведясь метриками, вы лишь *с большей вероятностью* начнете часто сравнивать себя с другими. Это не обязательно случится, как только у вас появятся метрики. И наоборот — вы можете сравнивать себя с другими, даже если никаких метрик у вас

нет (но будете делать это реже, чем с метриками). Аналогичным образом сравнение себя с другими не всегда вредит вам, когда-то может и пойти на пользу. Но, как правило, вы будете чувствовать себя хорошо в тех случаях, когда вы не сравниваете себя с другими.

#### 4.3.2. Светлая сторона черного закона

Но не стоит думать, что черный закон метрик, как и подсознательное манипулирование результатами измерений, играет только против нас. Тот факт, что подсознательно мы склонны меняться, чтобы лучше соответствовать тому, что мы в себе наблюдаем, можно использовать себе во благо.

Эту идею я увидел в блоге своего хорошего знакомого Севы Устинова, он назвал ее «Ежедневный личный чек-лист» [65]. Сева столкнулся с проблемой, знакомой многим:

*Я стал поздно ложиться спать, часто — уже после рассвета. В результате поздно вставал, не высыпался и хуже себя чувствовал целый день. К вечеру очень уставал, но не мог уснуть и тупил в телефон. Это был замкнутый круг.*

Сева перепробовал массу рецептов, но ничего не помогало. Тогда он просто стал наблюдать за собой. Он составил чек-лист, где отмечал определенные аспекты прошедшего дня (рис. 55).



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
1		Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс		Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс		Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
2	Проснулся отдохнувшим	нет	нет	нет	да	нет	да	да	да	нет	да	да	да	да	да	да	да	нет	да	нет	да	да	нет	да
3	Встал до 10:00	9	7	10	9	9	9	8		9	11	6	9	8	9	9		10	10	10	10	9	8	9
4	Тренировался (не меньше 6 подходов, 2 раза)	нет			нет					да		да	да	да				да	да	да			да	
5	Медитировал	да	да	нет	нет	да	нет	да		нет	нет	да	да	да	да	да		да	да	да	да	да	да	да
6	Не передал	нет	да	нет	нет	нет	нет	нет		нет	да	да	нет	нет	нет	да		да	нет	нет	нет	да	да	нет
7	Новости — не больше 15 мин	да	да	да	да	да	нет	нет		да	да	да	да	нет	да	да		да	да	нет	да	да	да	да
8	Не смотрел больше 1 серии	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0
9	Не пил больше 1 бокала чего угодно	1	0	3	0	0	0	0		3	0	0	0	0	6	3		0	3	0	0	0	0	0
10	Устал, но не до отключения	нет	нет	да	нет	нет	да	нет		нет	да	да	да	да	да	да		да	да	да	да	да	да	да
11	Есть время, чтобы думать	нет	да	да	да	да	да	да		да	да	да	нет	нет	нет	нет		да	да	нет	нет	нет	нет	да
12	Лёг без экранов	нет	да	да	да	да	да	да		да	да	да	да	да	да	да		да	да	да	да	нет	да	да
13	Лёг до 00:00	1	1	1	1	0	1	23		4	0	0	22	23	0	19		0	1	0	23	0	23	23
14																								
15	Настроение (от 1 до 10)	6	7	7	7	7	7	6		7	7	7	7	7	7	7		7	8	7	7	7	8	8

Рис. 55. Ежедневный личный чек-лист Севы Устинова

Наблюдение за собой добавило Севе осознанности и помогло лучше понять на собственном опыте (не теоретически!), что и в какой степени влияет на его настроение. В блоге Сева писал [65]:

*Прошло уже 6 месяцев, полет нормальный. Проблем со сном больше нет, почти все остальные показатели в зеленой зоне. Среднее настроение повысилось с 5–6 до 7–8. И для меня это не просто циферки!*

Разница между теоретическим пониманием и пониманием, основанном на собственном опыте, бывает поистине огромной — проверьте. Если лист бумаги или электронные таблицы кажутся вам слишком примитивным инструментом для этого, готов порекомендовать простой, функциональный и бесплатный веб-сервис Дмитрия Смирнова [66].

#### 4.3.3. Горилла и целеполагание по SMART

Многие из тех, кто начал заниматься личной эффективностью, уже слышали про SMART-цели.

Красивое название для подхода к целеполаганию. С одной стороны, на английском языке это слово обозначает «умный», с другой стороны — это аббревиатура: Specific (конкретный), Measurable (измеримый), Achievable (достижимый), Relevant (значимый), Time-bound (ограниченный во времени). Есть много интересных методов, названных подобным образом. Такое впечатление, что существует отдельное направление: Жизненный Опыт, Передаваемый Аббревиатурами.

Сам по себе метод, возможно, очень даже полезен (при правильном использовании), но на практике его применение часто запинается о черту, свойственную живым людям, — избирательность внимания. Дело в том, что чем сильнее мы сосредотачиваемся на каком-то объекте, тем больше вероятность, что мы упустим все происходящее *вокруг* этого объекта. Эту нашу особенность хорошо описал Ричард Вайзман в своей книге «Вы заметили гориллу?» [53], а также Кристофер Шабри и Даниэл Саймонс в книге с похожим названием [67].

Благодаря этим ребятам горилла стала именем нарицательным для явления или объекта, который мы не заметили, хотя он находился прямо у нас под носом (точно так же как черный лебедь — для редкого и непредсказуемого события с серьезными последствиями). Перед тем как я поясню, при чем здесь горилла, попробуйте выполнить

очень простое задание: посчитайте, сколько раз ребята в белых футболках бросят друг другу баскетбольный мяч на видео с сайта Кристофера Шабри и Даниэла Саймонса, посвященного их книге [69]. Будьте внимательны, в этом видео будут еще и ребята в черных футболках.

Если вы уже видели этот ролик или ему подобные\*, то знаете, о чем речь.

Наше восприятие устроено таким образом, что стоит нам сконцентрироваться на чем-то одном, как мы тут же перестаем замечать все остальное. Иногда это хорошо, а порой может сыграть с нами злую шутку. Представьте, что мы ищем себе машину на сайте подержанных автомобилей. Фанаты SMART наверняка скажут, что нужно сформулировать свою цель максимально четко, конкретно, измеримо и обязательно ограничить во времени. Каждое уточнение нашей цели (марка, год выпуска, мощность и объем двигателя) — это дополнительные параметры фильтра. Все, что пройдет через него, и будет представлено нам в результатах поиска. Но если вы еще толком не знаете, чего хотите, преждевременно строгие условия фильтра сильно повысят вероятность пропустить очень

---

\* Например, это: <http://mnogodelal.ru/links/book/GorillaVideo1>, это: <http://mnogodelal.ru/links/book/GorillaVideo2> или это: <http://mnogodelal.ru/links/book/GorillaVideo3>.

хороший (возможно, лучший) вариант, не вписывающийся в эти критерии. С другой стороны, без фильтров тоже не обойтись. Чрезмерное количество разнообразных вариантов притупит наше внимание, а это также повысит вероятность пропустить что-то стоящее.

В этом параграфе тоже не будет однозначного вывода, как надо поступать, чтобы можно было не думать. Эдвардс Деминг в своей книге описывает 14 управленческих принципов, и одиннадцатый звучит так [61]:

*Устраните практику выдачи необоснованных количественных заданий рядовым работникам и количественных показателей руководителям. Выполнение заданий становится более важным, чем удовлетворение потребителя, и достигается ценой снижения качества.*

Очень часто мы прибегаем к количественным показателям не потому, что они обоснованны, а потому, что нам хочется иметь хотя бы иллюзию определенности. В любом случае важно понимать, что там, где все известно и предсказуемо, не остается места неожиданностям. А неожиданности очень часто бывают приятными. На эту тему есть не менее прекрасная книга Ричарда Вайзмана, где он исследует удачу [68]. Он показывает, что удача — это не следствие волшебства, не отпечаток судьбы или какой-нибудь кармы. По большей

части то, удачлив человек или нет, определяется степенью незамутненности его внимания и готовности принять неопределенность.

#### 4.3.4. Не все минуты одинаково полезны

Как правило, когда у нас не получается сделать то, что мы хотим сделать, в первую очередь мы начинаем анализировать, сколько времени и на что у нас уходит. Казалось бы, это так естественно — оценивать задачи в единицах времени, ведь время очень просто измеряется. Если на работе у нас возникает какая-то дополнительная задача, мы просим выделить нам время под нее\*. Хуже того, когда мы планируем задачи на определенный период (например, на день или неделю), нередко мы оцениваем время, требующееся на каждую задачу, а потом суммарное время сравниваем с доступным нам временем. Этот подход не учитывает одну маленькую деталь — не все минуты одинаковы.

Руководители (неглупые, конечно) догадываются, что оценка небольших задач в человеко-часах без привязки к конкретному человеку станет дополнительным источником погрешности:

---

\* Вы же помните, что выделительная система человека не приспособлена выделять время, да? Тем более другим людям.

когда некий Вася говорит, что задача займет четыре часа, скорее всего, он имеет в виду четыре «Вася-часа», что совершенно не обязательно равно четырем «Коля-часам». Даже у одного и того же человека в течение дня минуты будут разными. Несложно поверить, что утром наши десять минут не такие, как вечером\*. Если мы за ночь отдохнули, то можем выполнить какое-либо дело в разы (а то и в десятки раз) быстрее, чем когда мы голодны, хотим спать и еще у нас что-нибудь болит.

Если измерять все наши трудозатраты только в часах, без учета интенсивности самих трудозатрат, получится то же самое, как если мы будем оценивать расстояние в днях пути. Давным-давно, когда средства передвижения были не столь разнообразны, это было оправданно; сейчас же указывать расстояние в днях пути без конкретизации способа передвижения уже неуместно. Расстояния, которые вы преодолеете за четыре часа пути пешком, на автомобиле и на самолете, отличаются на порядки. Так же как и эффективность получаса работы свежим и уставшим...

При оценке проектов в гибких методологиях разработки ПО используются относительные

---

\* По крайней мере, если вы высыпаетесь и не хватаетесь за смартфон с яростным желанием проверить новые сообщения, едва раскрыв глаза.

единицы трудозатрат (story points). Вся идея оценки основывается на том, что человек достаточно легко и точно оценивает не абсолютную, а относительную сложность или трудоемкость задач. Нам проще сказать, что задача А примерно такая же сложная, как задача В, а задача С примерно вдвое сложнее задачи В. Оценка тех же самых задач в абсолютных единицах времени будет содержать бóльшую ошибку [70]. Конечно, методика оценки и планирования в гибких методологиях была разработана для командной деятельности\*, но ее применение для планирования собственной работы тоже дает хорошие результаты.

Таким образом, если вам очень хочется в чем-то оценивать и планировать свою работу — попробуйте относительные story point (сторипойнты, можете дать им любое другое название, например: мозговатточасы или мыслетопливограммы). Чтобы вам было легче перейти на относительные единицы трудозатрат, вы можете по-прежнему оценивать задачи в «часах», но будьте готовы к тому, что за день вы будете выполнять задач не на 8–10 этих условных «часов» (как вы можете ожидать изначально), а на 1,5–2,5 (и это в продуктивный день).

---

\* Метод применим для кросс-функциональных команд, то есть для команд, где разделение ролей выражено слабо и плюс-минус все члены команды могут выполнять плюс-минус любые задачи.

Еще один важный момент — следите за тем, чтобы динамический диапазон оценок (разница между наибольшей и наименьшей оценками) был невелик. Этот момент больше важен для командной работы, так как на задачи в нашем личном списке задач уже наложено правило «быть понятным даже обезьяне» (см. параграф 3.4) и подавляющее большинство задач будут более-менее схожи по сложности. Оценивая время, требующееся для выполнения задачи, я предпочитаю использовать буквально три категории: 15 минут, 30 минут, 1 час (это все не настоящие часы, а условные). Если внутренний голос говорит вам, что задача заслуживает больше, чем час, это сигнал задуматься:

1. Все ли, касающееся этой задачи, мне понятно? Мы нередко оцениваем как затратное не то, что реально требует много сил и времени, а то, чего мы не понимаем. А оценка непонятного может содержать в себе ошибку на порядки.
2. Действительно ли эта задача — первый шаг? Может быть, перед тем, как к ней приступить, надо выполнить что-то еще? Если так, тогда это «что-то» должно войти в наш список.

Конечно, в какой-то момент вам надо будет перейти от относительных единиц к абсолютным, то есть к дням или неделям, но на практике вы довольно легко найдете курс пересчета ваших относительных единиц в единицы времени.



И, подобно курсам валют, этот курс не будет (и не обязан быть) стабильным и неизменным. Об этом пойдет речь в следующем параграфе.

#### 4.3.5. Законы впихивания и разумная многозадачность

Один из тех случаев, когда использование метрик и оценок задач может быть оправданным, — это планирование своей работы с целью не набрать ее слишком много. Очень сложный момент в планировании и причина многих бед заключается в том, что мы ставим в план столько задач, сколько нам *надо* выполнить, а не столько, сколько мы *можем* выполнить\*. В подавляющем большинстве случаев нам надо сделать намного больше, чем мы способны. В результате нам приходится иметь дело с законом впихивания, столь же жестоким, как закон всемирного тяготения и прочие законы физики — их не обмануть и взяткой от них не откупиться.

---

\* При ближайшем рассмотрении: это даже не нам надо, а кому-то стоящему над нами. А если присмотреться еще лучше, это иногда даже им не надо, но им лень над этим думать и проще свалить все это на нас в надежде, что мы тут как-нибудь разберемся. Главное, на вопрос «что из этого действительно важно?» отвечать «все важно!», чтобы у исполнителя даже мысли не возникло, что ему могут поручить что-то неважное, и чтобы никто не заподозрил начальство в нежелании думать.

Закон впихивания состоит из двух частей, эти части также можно назвать первым и вторым законами впихивания.

При попытке впихнуть невпихиваемое:

- 1) выпихивается ранее впихнутое;
- 2) уменьшается предел впихиваемости.

Первый закон впихивания утверждает, что по достижении некоего предела дополнительная работа начинает вытеснять предыдущую работу и шансы вытесненной работы быть доведенной до конца начинают стремиться к нулю (эффект, схожий с эффектом дырявого стека; см. параграф 2.3.2). Второй закон впихивания более суров, поясню его подробнее. Предположим, за неделю я способен выполнить задач в общей сложности на 10 мозговатточасов (или любых других относительных единиц трудозатрат, см. параграф 4.3.4). Пока мы предположим, что 10 мозговатточасов в неделю — это моя средняя производительность, она стабильна и не меняется от недели к неделе. Это, конечно, не так, потому что ничего стабильного не бывает, но вопросы флуктуаций будут обсуждаться в следующем параграфе. Так вот, если при такой моей производительности мне впихнут задач на 5 мозговатточасов, то я смогу выполнить их все и даже буду готов сделать что-то дополнительно. Если мне впихнут задач на 10 мозговатточасов, я тоже выполню их все — это верхний предел моей

производительности. Но если мне будут пытаться впихнуть объем работы, превышающий мой предел впихиваемости, скажем, 12 мозговатточасов, то я уже выполню задач не на 10 мозговатточасов, а на 8 или 7. Чем больший объем работы мне впихивается, тем меньше полезной работы я смогу сделать (рис. 56). Фактически этот эффект схож с эффектом неэкономии масштаба из параграфа 2.3.4.



Рис. 56. Зависимость количества сделанного от количества впихиваемого

Впихивание не только вредит личной эффективности, но и чревато кратным снижением производительности целых организаций. Элияху Голдратт в своей Сателлитной программе [71] рассказывал о своем опыте работы с израильскими ВВС, а именно с базой, где проводились обслуживание и капитальный ремонт истребителей. На этой базе был отдел «самых умных инженеров», к которым обращались с нетипичными

проблемами, не описанными в стандартной документации по техническому обслуживанию. Там работали самые опытные специалисты. Неудивительно, что этот отдел был перегружен больше всех и очень часто задерживал завершение работы над истребителями. Думаю, многие из вас знакомы с таким положением вещей. В отделе, который перегружен и поэтому задерживает поставку результатов своей работы, очень часто царят суета и истерика, а высшее руководство «раскладывает пасьянс», решая, какую проблему по какому заказу и какому инженеру впихнуть с наивысшим приоритетом. Голдратт говорил, что в отделе «самых умных инженеров» на каждого инженера приходилось 50 (прописью — пятьдесят) проблем, требующих решения. При этом среднее время от назначения проблемы до ее закрытия составляло 135 дней. После того как они ограничили количество проблем, порученных одному инженеру, тремя, буквально через пять месяцев среднее время от обнаружения проблемы до ее закрытия составило... внимание... 30 дней! При этом в отделе «самых умных инженеров» прекратились переработки, хотя новых сотрудников туда не нанимали.

Аналогичная история произошла в эстонской полиции, куда тоже пришли консультанты по теории ограничений [72]. Следователи в одном из эстонских полицейских участков (как и во многих

других) были перегружены работой: на каждого следователя приходилось по двадцать дел, которые они пытались вести одновременно, перепрыгивая с одного дела на другое. Через месяц после того, как количество дел, приходящихся на одного следователя, было ограничено пятью, произошли следующие чудесные изменения:

1. Количество завершенных дел в месяц на одного следователя возросло в два раза.
2. Очередь дел, ожидающих начала расследования, сократилась на 50%.
3. Повысилось качество работы: исчезли возвраты из прокуратуры на доследование, 50% дел стали закрываться в досудебном порядке.
4. Ушел стресс.

Понятно, что ограничение количества дел в работе стало не единственным изменением; были введены дополнительные правила по запуску дел в работу, чтобы серьезные преступления не ждали слишком долго и чтобы не истекали процессуальные сроки. Что же происходило, если у всех следователей уже было по пять дел и в отдел приходили дополнительные? Ничего — эти дела просто ждали, пока кто-то из следователей завершит дело и сможет взять в работу новое; этим самым они перешли от впихивания к вытягиванию — ключевому принципу эффективных производственных систем. И, как писала Елена Федурко в этой статье:

*Да, новые дела стали открываться позже, но исследование по ним завершается значительно раньше. Звучит парадоксально: чтобы закончить раньше, надо начать позже.*

Перейти от впихивания к вытягиванию не просто даже тем, кто не сомневается в эффективности такого подхода. Для этого необходима довольно большая доза решимости, смелости и силы воли, поскольку, если работы очень много, наше естественное (обезьянье) желание — как можно быстрее со всем этим разделаться, для чего нужно сразу схватиться за как можно большее количество дел. А еще может получиться так, что в определенный момент по нескольким задачам мы не сможем двигаться дальше, так как ожидаем результатов от кого-то еще. В этом случае может показаться, что схватиться за новые дела будет разумным решением, иначе мы будем простаивать. Для перевозбужденной обезьяны внутри нашего мозга нет ничего страшнее, чем спокойно ждать, когда кругом еще столько работы! Но до варианта «ускорить получение результатов по уже начатым делам» обезьяна додуматься не в состоянии, в результате мы сами впихиваем в себя невпихиваемое из лучших (казалось бы) побуждений\*.

---

\* На самом деле не из лучших побуждений, а из-за того, что нам лень остановиться и подумать. У большинства людей,

Здесь стоит коснуться вопроса многозадачности, который очень часто обсуждается в статьях по личной эффективности. Как правило, во всех этих статьях пишут, что многозадачность — это плохо. Если под многозадачностью мы понимаем одновременное выполнение обезьянопонятных задач из своего списка, то в большинстве случаев это действительно будет неэффективной растратой вашего мыслетоплива (опять же, в большинстве случаев, но не всегда). С другой стороны, одновременное выполнение нескольких дел и проектов — это норма. Инженер израильских ВВС одновременно занимается тремя проблемами, эстонский следователь — пятью делами. Нигде нет цифры «один»! При этом у каждого из них наверняка имелись еще и личные дела и проекты, как то: «вылечить зубы», «подготовиться к отпуску», «сделать ремонт в квартире», «привести в порядок свадебные фотографии» и тому подобное. Сколько активных дел и проектов человек способен выполнять эффективно, непонятно. В любой непонятной ситуации надо думать, но в этом конкретном случае проще поэкспериментировать над собой, прислушиваясь

---

особенно у суетливых трудоголиков, часто наблюдается эффект дырявого стека (см. параграф 2.3.2), поэтому ждать от них результатов дольше, чем день-два, не стоит. Если за это время не появилось никаких признаков того, что вашей задачей занялись, то, скорее всего, она упала на пол и без вашего вмешательства поднята не будет.

к своей интуиции. Но в любом случае это число вряд ли будет больше десяти.

#### 4.3.6. Регрессия к среднему и сила флуктуаций

Как только вы начнете хоть что-то измерять, вы тут же столкнетесь с флуктуациями и погрешностью измерений. Вы можете заметить, что в один день вы выполняете задач на три мозговатточаса, в другой на полтора, в третий вообще на полчаса. Если понаблюдать за собой продолжительное время (неделю или две), вы, скорее всего, увидите, что у вашей производительности есть какое-то среднее значение, но отклонения от этого среднего случаются часто и бывают достаточно сильными — это и есть флуктуации. Наверняка ретроспективно вы сможете объяснить большинство из них: здесь вам неожиданно кто-то позвонил, тут к вам неожиданно кто-то пришел, там у вас что-то неожиданно сломалось. Но вы не сможете предсказать появление подобных отклонений от среднего в будущем.

Понимание природы вариабельности — непредсказуемых слабых (если повезет) отклонений от среднего — это одна из четырех частей\* системы глубинных знаний, необходимых для ведения устойчивого бизнеса, описанной Эдвардсом

---

\* Остальные три части — это системное мышление, наука о познании и элементы психологии.



Демингом [73]. С другой стороны, статистическое мышление не свойственно человеку, о чем писали Даниэль Канеман [5] и Нассим Талеб [24], опираясь на свои эксперименты, «жертвами» которых становились даже профессора-математики.

Здесь мы опять приходим к тому, что знаем о будущем далеко не все. Если мне известна моя средняя производительность, это еще не означает, что я знаю, какое количество работы я смогу выполнить за следующую неделю. Я могу только делать предположения, да и то лишь в том случае, если мне известно, насколько сильно моя производительность может отклоняться от среднего значения.

Если моя средняя производительность в неделю составляет 10 мозговатточасов, то производительность за последние шесть недель вполне может выглядеть примерно так:

Неделя 1	6
Неделя 2	12
Неделя 3	8
Неделя 4	9
Неделя 5	11
Неделя 6	14

Кстати, ни в одну из недель я не выполнил работы ровно на 10 мозговатточасов — это вполне нормально. И если бы я пообещал наработать на 40 мозговатточасов за первые четыре недели, то был бы неприятно удивлен, выполнив задач лишь

на 35 мозговатточасов. Повторюсь, в тех случаях, когда нам приходится анализировать данные о своей производительности для того, чтобы брать на себя обязательства, нельзя опираться лишь на значение средней производительности — важно еще, насколько наша производительность может отклоняться от этого среднего. Понимание степени разброса нашей производительности поможет оценить буфер, который нужно заложить, чтобы не нарушить обязательств. Надеюсь, вы помните, что заложить буфер недостаточно — это многие делают, но не многим это помогает. Важно грамотно распорядиться этим временем и не растратить его до того, как начнется работа по выполнению взятых на себя обязательств (см. параграф 4.1.7).

Если мы не учитываем возможные флуктуации, то запросто можем пообещать сделать работы на 40 мозговатточасов за четыре недели, а потом нарушить это обещание. Конечно, этот срыв планов, скорее всего, удалось бы объяснить — людям свойственно давать всему логические объяснения и строить замысловатые теории даже вокруг статистического шума и флуктуаций (отлично об этом написано у Талеба в [74]).

Страсть все объяснять в совокупности с элементами случайности и с когнитивным искажением «что вижу, то и есть» (из-за которого нам сложно поверить в наличие того, чего мы не видим)

в некоторых случаях могут приводить к эффекту программистского оптимизма\*: «Сколько времени у меня займет выполнение этой задачи? Мне кажется, что два дня... Хотя в прошлый раз задачу, которая, как казалось, займет два дня, я делал неделю. Но это из-за того, что упал сервер. В позапрошлый раз задача, которая, как казалось, займет два дня, я тоже делал неделю, но там была беда с поздней поставкой макетов от отдела дизайнеров. В позапозапрошлый раз задачу в два дня я делал тоже неделю, но там просто нельзя было обойтись без аналитика, а у него как раз тогда родился сын. Что это все может означать?.. Ну, в этот раз вроде ни у кого сын не рождается, дизайнеры все предоставили, а сервера новые и надежные... Значит, я точно справлюсь за два дня!»\*\* Скорее всего, по факту задача опять займет неделю, потому что возникнет конфликт со сторонней библиотекой, потребуются исправить ошибку в соседнем модуле, случится еще какая-то непредвиденная беда\*\*\*.

---

\* Этот эффект я наблюдал у программистов, но, судя по разговорам с коллегами, ему подвержены и представители других профессий.

\*\* На самом деле вслух, скорее всего, будет назван как раз недельный срок. Но к выполнению задачи программист приступит за два дня до ее планового завершения.

\*\*\* Еще один забавный эффект, наблюдающийся у многих людей, заключается в том, что если мы не знаем, что именно может пойти не так, то считаем, что все пойдет

Непонимание природы флуктуаций может повлечь за собой еще одну неприятность — одуроченность случайностью. Так называется феномен, когда чисто случайные отклонения начинают получать осмысленные объяснения, которые становятся базой для построения разного рода теорий и принятия разного рода управленческих решений. Часто этими управленческими решениями становятся решения о поощрении или наказании сотрудников. Одна из очень поучительных историй на эту тему была описана Канеманом в его книге [5] под названием «регрессия к среднему». Дело происходило, опять же, в израильских ВВС. Канеман, тогда еще молодой психолог, рассказывал командованию, что поощрение за хорошие результаты работает лучше, чем наказание за плохие. Ему возразил инструктор, сказав, что он уже многие годы наблюдает обратную закономерность: если его ученик выполнит маневр плохо и инструктор отругает его за это, то следующее выполнение маневра будет

---

по плану. Если я не могу назвать неприятность по имени, то никакая неприятность мне не грозит. В своей практике я встречал особо тяжелый случай этого искажения. Менеджер проектов не закладывал в план по разработке ПО время на исправление ошибок, обосновывая свое решение так: «Я же не знаю, сколько точно времени потребуется». То есть если я не знаю, сколько мне потребуется времени на исправление ошибок, то можно ничего не закладывать в план... Интересная логика, не правда ли?..

лучше и наоборот — если он выполнит маневр хорошо и его за это похвалят, то следующее выполнение маневра будет, скорее всего, хуже. Неужели из этого нельзя сделать вывод о том, что наказания работают, а поощрения вредят?

Если вы еще не поняли, почему это происходит, давайте представим такой эксперимент. Вам дают игровой кубик, ваша задача — выбросить максимально возможное число. Если выпадет единица и вас за это отругают, следующая попытка, скорее всего, окажется лучше, не так ли? Даже если ругать за выпавшие два очка, то в следующем броске вы также с большой вероятностью покажете лучший результат. На самом деле после неудачного броска вы с большой вероятностью улучшите свой результат *вне зависимости* от того, похвалят вас или накажут. Но очень часто мы — живые люди — путаем временную последовательность событий с причинно-следственной связью: вас поругали, вы улучшили результат, следовательно, именно наказания помогают вам совершенствоваться, давайте начнем наказывать всех, и наступит счастье. Налицо одураченность случайностью.

В сфере личной эффективности мы сталкиваемся с риском быть одураченными случайностью, когда в один прекрасный день чудесным образом выполняем ощутимо больше дел и задач, чем нам обычно удавалось выполнять до этого момента.

За этим следует приятная усталость и гордость со-  
вершенным подвигом. Но означает ли это, что наша  
продуктивность вышла на новый уровень? Можно  
ли считать, что и дальше мы станем выполнять  
заметно больше дел и задач? Конечно, может быть  
и так, но чаще такие всплески продуктивности —  
не следствие нашего личного прогресса, а просто  
результат наложения нескольких случайных обсто-  
ятельств друг на друга. Мало того, раз ничего осо-  
бенного внутри нас не поменялось, то, скорее всего,  
и наша средняя продуктивность осталась прежней.  
А поскольку мы только что наблюдали очень силь-  
ное отклонение продуктивности в бо́льшую сторо-  
ну, разумно ожидать, что в ближайшие дни маят-  
ник качнется в противоположную сторону, чтобы  
среднее значение не менялось. Очень часто именно  
это и происходит: за ударным и продуктивным  
днем следует день жуткой лени и «тупняка». Иног-  
да это происходит из-за переутомления, а иногда  
так проявляет себя эффект регрессии к среднему.

Понять, где цифры на самом деле свидетельству-  
ют о чем-то особенном, требующем пристального  
внимания, а где имеет место эффект игрального  
кубика (в этом случае пристальное внимание нане-  
сет лишь вред), не всегда просто. И хоть эта тема мне  
очень нравится, ее обсуждение выходит за рамки  
этой книги. Если же вам хочется узнать обо всем  
этом подробнее, то можете обратиться к [73] или [75].

## Глава 5

# Практические приемы и шаблонные решения

Вы можете использовать любые из описанных здесь приемов в любом сочетании, а также адаптировать их под свои нужды.

Если вам захочется более конкретных советов по повышению своей продуктивности, рекомендую ознакомиться с книгой «Бизнесхак» [76], содержащей более двух сотен четких и ясных рекомендаций.

## 5.1. Шаблон экономии масштаба. Выживание в большом потоке входящих

Понятие «экономия масштаба» хорошо известно тем, кто изучал экономику. Оно означает, что при увеличении числа производимых единиц продукции стоимость производства одной единицы снижается.

Свойством экономии масштаба могут обладать и процесс обработки входящих писем; в этом случае обработать 100 писем за один раз получится проще и быстрее, чем обрабатывать те же 100 писем по одному или небольшими партиями (правила обработки писем обсуждались в параграфе 3.3). Если вы хотите снизить затраты на обработку входящих и при этом можете выделить какой-то их класс, обработке которого свойственна экономия масштаба, то довольно легко снизить



трудозатраты на их обработку за счет увеличения задержки ответа. Для этого надо сделать следующее:

1. Настроить специальный фильтр, который будет перемещать письма определенной категории (например, уведомления из социальных сетей или письма, относящиеся к некоему проекту) в отдельную папку, сразу отмечая их как прочтенные (чтобы при беглом взгляде в список новых сообщений не зацепиться взглядом на изменившуюся цифру и не переключиться преждевременно на обработку этих писем).
2. Создать повторяющуюся задачу в вашем списке дел на обработку писем из этой папки.

Используя повторяющиеся задачи, вы можете с легкостью (и без дополнительных усилий) сделать так, чтобы уведомления из соцсетей вы обрабатывали по вторникам и четвергам, а письма из бухгалтерии и уведомления из JIRA — по средам и пятницам. Если не создавать эти периодические задачи и пытаться управлять обработкой этих категорий писем «по памяти», это приведет к дополнительному расходу мыслетоплива (каждый раз вы будете вычислять в уме день недели и судорожно вспоминать, обрабатывали вы сегодня этот ящик или нет...), а также не позволит гибко и оперативно распределять силы и энергию между различными категориями входящих (например,

если я решу обрабатывать уведомления из бухгалтерии три раза в неделю вместо двух, мне потребуется несколько дней, а то и недель, плюс ощущаемое количество мыслетоплива, чтобы переучить свою долгосрочную память на новый режим).

## 5.2. Список интересных книг/фильмов/статей

Многие из вас, я уверен, уже пробовали вести список книг, которые было бы здорово прочесть, и фильмов, которые стоило бы посмотреть. Также я уверен, что в большинстве случаев этот перечень книг тяжким грузом лежит в дальнем уголке вашего списка дел, вызывая неприятные ощущения всякий раз, как только ваш взгляд цепляется за какой-либо его кусочек. Если это ваш случай, предлагаю простой рецепт избавления от этой напасти.

Неприятные ощущения от просмотра списка интересных и все еще не прочитанных книг вызваны не столько тем, что вы не прочли эти книги, сколько фактом нарушения данного себе обещания эти книги прочесть (ведь записать что-то в список дел — это уже означает пообещать себе это выполнить). А раз так, решение простое — не надо торопиться с подобными обещаниями. Не спешите добавлять себе новую задачу в список

всякий раз, когда кто-то рекомендует вам хорошую книгу или фильм. Реальность такова, что прочесть все интересные книги и посмотреть все стоящие фильмы вряд ли возможно. Поэтому мы следуем нашему старому правилу: сначала соберем все в кучу, а потом посмотрим, что из этого нам нужно. Хорошую книгу, конечно же, нужно записать в список, но не в список задач, а в особый «список книг, которые по тем или иным причинам могут быть мне интересны». Это пункт первый. Пункт второй: в этот «список потенциально интересных книг» запишите не только саму книгу, но и сведения, позволяющие сохранить те ощущения, благодаря которым вы решили внести эту книгу в список. Запишите:

1. Кто порекомендовал вам эту книгу? Если вы прочтете ее через полгода или год и она вам понравится, можно будет поблагодарить рекомендателя. Он это оценит.
2. Зачем вам читать эту книгу? Наверняка в момент рекомендации было сказано несколько слов о том, что можно из нее извлечь и что она могла бы дать лично вам.
3. Что полезного вы могли бы извлечь из этой книги и для чего это полезное может вам пригодиться?

Очень часто нам «лень» записывать эту дополнительную информацию. Но если этого не сделать, то через некоторое время, когда вы,

обратившись к списку, увидите лишь название книги, ваше сознание окажется в непростой ситуации: «Хм... Прочесть эту книгу?.. Если я это сюда записал, значит, это важно. Для чего-то... К сожалению, я не очень помню, для чего, но раз это записано, значит, это важно... Вернусь-ка я к этому позже...»

Дополнительная информация поможет вам восстановить в памяти часть ощущений, которые вы испытывали в тот момент, когда решили добавить эту книгу в список. Вы вспомните, почему хотели прочитать эту книгу, и либо захотите прочитать ее немедленно, либо со спокойной душой решите вычеркнуть ее из списка.

Третий важный момент. Если вы записываете что-то в определенный список, впоследствии обязательно нужно считывать информацию из него, чтобы что-то предпринять. Подумайте и решите, в какой момент вы будете обращаться к вашему списку (например, в момент, когда вы закончили читать очередную книгу, или в момент активации периодической задачи, или просто «когда захочется почитать что-нибудь интересное»).

Пример моего списка интересных книг\*.

Аналогичным образом можно работать со списком фильмов, сериалов, проектов, стран, куда можно было бы поехать, и т. п.

---

\* <http://mnogosdelal.ru/links/book/interesting-books>.

## 5.3. Инкубация идей

Что делать с задачами и проектами, более-менее понятно. Однако в какой-то момент вы можете столкнуться, казалось бы, с новой сущностью — идеей. Это вроде как и не задача, и не проект, так как ничего конкретного сейчас делать не надо, но и входящим назвать его тоже язык не поворачивается. Идея — это что-то, что, может быть, когда-то для чего-то пригодится. Вот только мы не знаем, когда, для чего и в каком виде оно пригодится, и пригодится ли вообще. Нам ясно одно — терять это «нечто» не хочется. А еще очень хочется, чтобы хорошие идеи, которые возникают в голове, когда им заблагорассудится, мы могли использовать в своих целях в нужный момент.

Первую часть решения большинство людей видят — если нужно запомнить, запиши. Но вторая часть решения, столь же очевидная, приходит в голову реже. Чаше мы начинаем увлекаться уточнениями, как и куда записывать: удобная ли у меня программа? А синхронизируется ли она с облаком? А достаточно ли пафосный смартфон я использую? Хотя здесь важно другое: если вы что-то записываете в какой-то список, у вас должен быть ритуал, в рамках которого вы можете что-то удалить из этого списка, изменить, дополнить или просто прочитать. В противном случае все это начинает напоминать анекдот «чукча — писатель, чукча

не читатель». Так что, если у вас есть какой-то список (идей, мыслей, покупок, книг, фильмов), куда вы только записываете новые пункты, то вы тоже немножечко «чукча-писатель».

Если у вас есть список идей (а многие из них могут оказаться совсем сырыми и незрелыми), я рекомендую просматривать его регулярно. Нет ничего лучше, чем создать в вашей программе для управления списком дел повторяющуюся задачу (два-три раза в неделю — как удобнее) с формулировкой: «Провести 25 (20, 15) минут в инкубаторе мыслей». На этом этапе многим становится интересно, что значит «провести время в инкубаторе мыслей» и почему именно сколько-то минут. Начну с минут.

Когда-то психологи проводили следующий эксперимент. Спортсменов разделили на две группы, одной сказали: «Бегите вперед максимально быстро», другой: «Бегите максимально быстро 200 метров» — и замерыли время, за которое испытуемые пробежали 200 метров. Вы, наверное, уже догадались, что быстрее это сделали те, кого просили пробежать конкретную дистанцию. Учитывая результат этого эксперимента, разумно предположить, что и наш мозг, получив указание «Подумай максимально творчески 25 минут», будет более продуктивен, чем в режиме «Мозг, думай над идеями максимально творчески».

Теперь о том, что же означает проведение времени в инкубаторе мыслей. Детали ритуала вы

придумаете сами, а для начала поставьте будильник на 25 минут (чтобы мозг каждые две минуты не донимал вас вопросами «а время еще не вышло?», «а сейчас?») и погружайтесь в список идей. Смиритесь с тем, что за эти 25 минут вы не поставите ни одной галочки «сделано» и вообще не будете ничего делать. Вы будете неторопливо читать одну идею за другой и каждый раз задумываться:

1. А есть ли мне что в нее добавить? Может, у меня появилась какая-то новая информация?
2. А для чего эта идея может мне пригодиться?
3. А как эта идея связана с остальными идеями? Можно ли ее с чем-то слепить и получить что-то полезное?
4. А к чему вообще эта идея может меня приблизить? А от чего может отдалить?
5. А хочу ли я что-нибудь сделать в связи с этой идеей?
6. А точно ли эта идея все еще нужна в списке?

Это примерный список вопросов. Вы можете добавлять что-то новое в описание идеи или вовсе удалить то, что покажется вам ненужным. Как только время выйдет — принимайте решение, готовы ли вы прерваться и двинуться дальше по своему списку дел, или какая-то идея вас зацепила и вам бы хотелось глубже погрузиться в ее проработку? Если так, загляните в список дел: вы можете себе позволить не делать сейчас то, что стоит в планах на сегодня?

Полезный совет: сортируйте идеи по дате изменения в обратном порядке (тогда те, что давно не менялись, окажутся в начале списка) и начинайте просмотр идей сверху. Это поможет вам избежать накопления кучи идей, до осмысления которых дело никогда не доходит. Также разумно было бы иметь список идей не очень большого размера, такого, чтобы за два-три сеанса инкубации вы просматривали и «трогали мозгом» каждую из них.

## 5.4. Продвинутая инкубация идей: generational garbage collection, или Метод «шкаф-балкон-дача»

Сам термин garbage collection пришел к нам из мира программирования и означает сборку мусора — удаление из памяти переменных и объектов, которые не нужны для дальнейшего исполнения программы. Существует множество моделей сборщиков мусора, один из них — generational garbage collector, «сборщик мусора поколениями». Он устроен следующим образом. Память компьютера делится на три части: «молодое поколение», «старое поколение», «постоянное». Переменные и объекты создаются в «молодом поколении», где свирепствует обычный сборщик мусора. Объекты, которые «выживают» в «молодом поколении»,



переносятся в «старое поколение», где мусор собирается реже. В «постоянном поколении» живет то, что, скорее всего, никогда не станет мусором.

Читателям, не очень близко знакомым с ИТ, скорее всего, будет ближе аналогия «шкаф-балкон-дача». В шкаф мы складываем все то, что используем часто. Но постепенно там накапливаются вещи, которые жалко выбросить, но каждый день запинаться о них взглядом не хочется. Эти предметы плавно переползают на балкон, где просматриваются много реже. В свою очередь, и на балконе образуется пласт вещей, которые, скорее всего, не пригодятся, по крайней мере в ближайшие несколько лет, и периодически все они отправляются на дачу.

Если в инкубаторе идей (см. параграф 5.3) в какой-то момент скопится большое количество идей и прочего сырого материала, то очередной раунд обзора инкубатора может стать весьма утомительным занятием. Столкнувшись с этим, отныне вы будете просматривать инкубатор не полностью, что, в свою очередь, приведет к образованию в нем «осадка» — давным-давно записанных вещей, нужных непонятно для чего (но, скорее всего, для чего-то нужных, так что «потом надо с этим разобраться»). Чтобы минимизировать вероятность «отложения идей», заведите два-три инкубатора идей и каждый из них просматривайте со своей частотой, для чего создайте

повторяющуюся задачу с соответствующими периодами повторения, например просматривать «шкаф» раз в неделю, «балкон» раз в месяц, «дачу» — два раза в год (рис. 57).

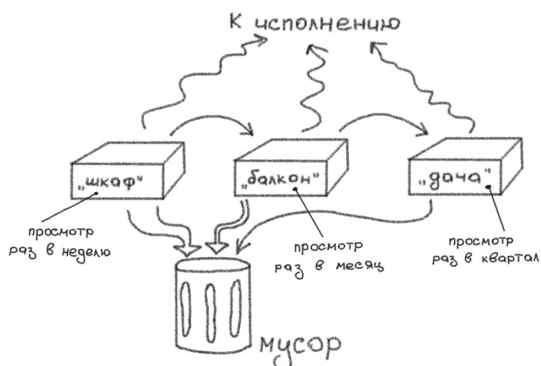


Рис. 57. Инкубация идей методом «шкаф-балкон-дача»

## 5.5. Отказ от статуса «прочитано» / «не прочитано» в электронной почте

Этот прием многим кажется слишком уж радикальным: здесь подвергается сомнению нечто, казалось бы, незыблемое. Правда такова, что большая часть функций современного ПО, нацеленных на повышение продуктивности, на самом деле контрпродуктивны. Состояние «прочитано» / «не прочитано» — не такая вредная функция, как, скажем, возможность пометить письмо флажком,

но все же на определенном этапе вы можете понять, что уже ее переросли.

Как правило, это происходит в тот момент, когда естественное состояние вашего почтового ящика — быть пустым. Пустой ящик означает, что в нем нет ничего со вчерашнего дня. В свое время я пришел к выводу, что для обработки входящих мне совершенно не обязательно знать, было ли письмо прочитано мной или нет. Мне важно понимать, обработал ли я его. Если обработал, оно перемещается из входящих в соответствующую папочку, а если нет, какая разница, сколько раз я его читал? После отказа от использования статуса «прочитано» / «не прочитано» уровень моего спокойствия еще немножечко повысился.

Если ваш инбокс практически пуст, но вы пользуетесь статусом «прочитанное», то вновь поступившие письма (которые помечены как непрочитанные) неизбежно привлекают к себе больше внимания, оттягивая его от тех писем, что также лежат в инбоксе (то есть пока не обработаны), но уже прочитаны. Получается, что если вы прочитали письмо и не обработали его, то его шансы стать обработанным начинают снижаться (так как ему приходится конкурировать за ваше внимание со свежими письмами, отмеченными жирным шрифтом). В итоге появляется сила, подталкивающая вас к увеличению количества писем, которые вы прочитали, но не обработали (а значит,

с большой вероятностью они крутятся где-то в подсознании и жрут мыслетопливо). Да и стимул обработать письма ослабевает, когда появляется возможность «просто заглянуть в письмо, а обработать потом».

Чтобы отказаться от статуса «прочитано» / «не прочитано», надо настроить в вашем клиенте специальное правило (иногда такие правила называются фильтрами), которое будет отмечать все входящие письма как прочитанные. Попробуйте пожить недельку в таком режиме, а потом примите решение, подходит он вам или нет.

## 5.6. Чек-лист и типовые активности

Если нам нужно не забыть что-то сделать, мы записываем это в список задач (если это «что-то» сложное и не делается за один шаг, то еще и в список проектов). Если нам нужно не забывать делать что-то регулярно, мы создаем в списке задач повторяющуюся задачу. Но иногда нам требуется не забывать делать что-то (регулярно или время от времени) *определенным образом*. И вот тут нам на помощь приходят чек-листы или списки контрольных вопросов.

Чек-лист помогает стандартизировать процесс выполнения какой-либо задачи или проекта,

и это поистине незаменимый инструмент совершенствования этого процесса. Действительно, если нам надо делать что-то определенным образом, то даже без чек-листа рано или поздно (хотя, скорее всего, очень поздно) мы сможем выучить наизусть все нюансы. Но стоит нам столкнуться с необходимостью изменить этот процесс (пусть совсем ненамного), как эффект интерференции (см. параграф 1.3.1) тут же превратит все знания о характере и последовательности действий в кашу.

По своей природе чек-лист — это справочная информация (не список задач и даже не план проекта). Это «список пунктов, которые надо проверить перед тем, как вы начнете думать». Как вы будете формулировать пункты чек-листа — не столь важно; главное, чтобы они были понятны вашей внутренней обезьянке. И поскольку это справочная информация, то и хранить ее нужно там, где вы с легкостью ее найдете в тот момент, когда она вам потребуется (см. параграф 3.5.4). Например, вот чек-лист, при помощи которого я собираюсь на тренировку\*:

---

\* Первое время этот чек-лист был предметом подколов в раздевалке: «Все запомните, а вот вы, боксеры, запишите». Но через некоторое время кто-то забыл полотенце, кто-то гель для душа, кто-то тапки, кто-то трусы... В общем, подкалывать перестали, и некоторые даже сделали себе такой же список.

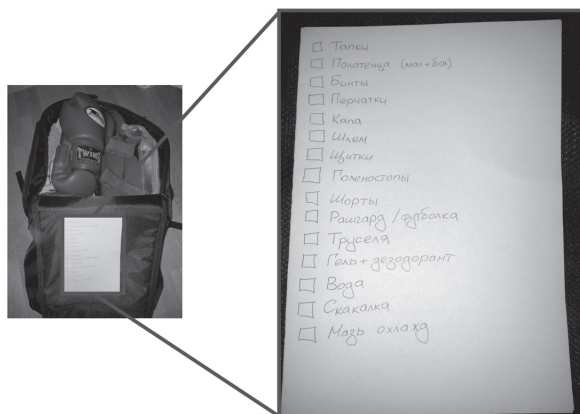


Рис. 58. Чек-лист для сборов на тренировку

В параграфе 3.6 вы видели чек-листы для регулярных обзоров системы в виде списка контрольных вопросов. Ситуаций, где будут полезны чек-листы, масса:

- 1) чек-лист содержимого чемодана при поездке в отпуск;
- 2) чек-лист публикации новой статьи в блоге;
- 3) чек-лист подготовки еженедельного обзора;
- 4) чек-лист готовности нового проекта к запуску в работу;
- 5) чек-лист поездки на конференцию / на дачу / в командировку.

Практически любая ситуация, в которой вы хотя бы раз с досадой воскликнули, хлопнув себя по лбу: «В следующий раз, когда я буду делать X, надо обязательно не забыть про Y и Z», тонко вам

намекает, что у вас должен быть сформирован чек-лист для дела X.

Чек-листы для сложных проектов или дел могут даже иметь иерархическую структуру (тем не менее настоятельно рекомендую ограничиться двумя уровнями иерархии). Например, на первом уровне чек-листа перечислены стадии жизненного цикла дела или проекта, а на втором уровне для каждой стадии создается список контрольных результатов, необходимых\* для ее завершения. Например, я довольно часто провожу тренинги в компаниях, и на этот случай у меня заготовлен вот такой чек-лист:

1. Обработка начального запроса.

А. Договорились о стоимости и порядке оплаты.

Б. Договорились о времени и месте.

В. Определены нестандартные пожелания к программе (инструменты, VPNы, требования службы безопасности, ...).

Г. Анкеты с предварительным опросом разосланы.

2. Подготовка к мероприятию.

А. Нестандартные пожелания отражены в презентации и рабочих тетрадях.

Б. Рабочие тетради напечатаны.

---

\* Но не обязательно достаточных. Вы же помните, что чек-лист — это список того, что нужно проверить ПЕРЕД ТЕМ, КАК начать думать. После того как вы начнете думать, наверняка возникнет потребность проверить еще что-нибудь.

- В. Ответы на анкету с предварительным опросом проанализированы.
  - Г. Предоплата получена.
  - Д. Билеты куплены, гостиница заказана.
  - Е. Телефон встречающего лица известен.
  - Ж. Реквизит подготовлен (есть отдельный чек-лист на список реквизита).
  - З. Документы (счет, акты, оригиналы договоров) подготовлены.
  - И. Времена посттренинговых встреч и созвонов вставлены в материалы.
  - К. Идея для пилотирования выбрана.
  - 3. Проведение тренинга.
    - А. Бумажки переданы контактному лицу.
    - Б. Посттренинговое письмо отправлено.
  - 4. Сопровождение группы.
    - А. Приглашения на посттренинговые встречи разосланы.
    - Б. Акты и договоры подписаны с двух сторон и подшиты в папку с отчетностью.
    - В. Постоплата получена.
  - 5. Ретроспектива.
    - А. Анкеты с финальным опросом разосланы.
    - Б. Дальнейшее сотрудничество обдумано.
    - В. Результаты пилотирования идеи проанализированы.
- Особое внимание хочу обратить на пункты 2И и 5В — про идеи для пилотирования. Очень давно,



когда я еще только делал первые шаги в роли руководителя команды разработчиков, я прочитал одну из книг Тома Демарко [77], и одна из его идей прочно засела в моей голове: даже в стандартном проекте старайтесь сделать хотя бы какую-то часть работы нестандартным образом. Благодаря этим двум пунктам чек-листа программа тренинга постоянно улучшается и каждый год меняется чуть ли не половина контента.

Подробнее об использовании чек-листов вы можете прочитать, например, в книге Атула Гаванде [78].

Есть еще одна небольшая рекомендация для дел, которые надо выполнять, но не очень часто и без какой-либо четкой периодичности (например: я согласился выступить на конференции, собираюсь запустить новое открытое мероприятие, договорился о встрече с новым клиентом). Чтобы не забыть воспользоваться чек-листом, заготовленным на этот случай, я добавляю в чек-лист еженедельного обзора пункт: «Посмотреть, какие из стандартных чек-листов пригодятся мне на этой неделе».

## 5.7. Список «На поговорить», или Повестки

Если у вас есть круг лиц, с которыми вы общаетесь довольно часто, и у вас регулярно возникают

вопросы к ним, то в этом случае можно воспользоваться приемом экономии масштаба:

1. Вы назначаете с человеком (с одним или по отдельности) периодические встречи с открытой повесткой.
2. Когда у вас возникает вопрос к человеку, вы не задаете его сразу же, вы заносите этот вопрос в список «На поговорить», созданный специально для этого человека.
3. Периодическую встречу вы начинаете с обзора результатов действий, выполненных с момента предыдущей встречи.
4. На встрече вы обсуждаете вопросы из списка «На поговорить» один за другим, отмечая принятые решения и намеченные следующие действия по каждому вопросу.

Такой подход позволит добиться экономии масштаба при обсуждении рабочих вопросов: за счет потери в оперативности у вас появится возможность тратить меньше сил и времени на рабочие вопросы. Помимо этого, возможны следующие положительные побочные эффекты:

1. Вопросы станут более осмысленными, а вы будете лучше подготовлены к их обсуждению.
2. Вы будете меньше обсуждать всякую фигню. Так как объем нашей рабочей памяти невелик, при возникновении в ней какого-либо

(даже незначительного) вопроса его важность, скорее всего, будет переоценена. Когда же все вопросы поместятся в один простой список, станет намного лучше видно, что важно, а что нет.

## 5.8. Доза мелкой фигни

Этот шаблон может оказаться полезным для того, чтобы расправляться с регулярно появляющимися мелкими, не очень срочными и не очень важными задачами — в общем, со всякой фигней:

1. Создаете периодическую задачу (ежедневную или несколько раз в неделю) под названием «Посвятить 20 минут разгребанию мелкой фигни» или аналогичным.
2. По мере появления этой мелкой фигни (в голове или на этапе обработки инбокса) вносите ее отдельной строчкой в описание задачи (или в ее чек-лист).
3. Когда приходит время выполнения этой задачи, вы действуете по методу помидора:
  - А. Готовитесь 30 секунд, просматривая в описании задачи список мелкой фигни, и решаете, что конкретно из этого вы будете делать в следующие 20 (15, 10 — по вкусу) минут.
  - Б. Ставите таймер на 20 минут.

В. Начинаете делать эти мелкие задачки одну за другой.

Г. Когда прозвенит таймер — останавливаетесь и наводите порядок в списке фигни: стираете сделанное, дописываете появившееся, переформулируете недоделанное.

Такой шаблон помогает ограничить время, в течение которого вы занимаетесь фигней. Конечно, этот метод сработает, если фигни в вашей жизни немного. Если, по ощущениям, фигня занимает большую ее часть, вам нужны другие методы...

## 5.9. Поисковая оптимизация в почтовом ящике

Обычно, организуя электронный почтовый ящик, люди впадают в две крайности: либо хранят все в одной папке «Входящие», либо заводят себе монструозную систему папочек, по которой, мучаясь, раскладывают обработанные письма (и при этом все равно хранят огромную кучу хлама в папке «Входящие»). Я сам долгое время живу (и всем рекомендую) с одной лишь папкой «Отработано», куда складываю все письма, по которым уже принял решение. Однако многие люди боятся (порой — не беспочвенно), что если начать сваливать все электронные письма в одну общую папку без какой-либо структуры, то в нужный момент будет очень проблематично найти

нужное письмо. На самом деле найти нужное письмо (особенно если с момента его получения прошло много времени) будет непростой задачей при любом раскладе, но есть простой способ чуточку упростить себе эту задачу в будущем.

Для этого:

1. Нажмите кнопку «переслать письмо» и в качестве адресата выберите самого себя.
2. Аккуратно переформулируйте тему сообщения. Можете даже указать отправителя письма так, чтобы вместо «Re: Fw[2]: Re[4]: Fw[2]: Встреча с шефом» получилось что-то вроде: «Иванов Сергей: Описание архитектурного решения для заказчика X по проекту Y».
3. В тело сообщения добавьте ключевые слова, которые, на ваш взгляд, в будущем смогут облегчить вам поиск, например: «архитектура, проект X, утверждено».
4. Отправьте себе это письмо и смело переносите его в папку «Отработано».

## 5.10. Интеграция с корпоративными системами

Практически в каждой компании уже есть какой-то инструмент управления задачами. Неизбежно встает вопрос, как совместить собственный список задач с корпоративным. Существует два

различных подхода к этому. Выбор подхода определяется частотой закрытия вами задач в корпоративной системе. Рассмотрим два полярных случая:

1. Закрытие задачи в корпоративной системе — событие нечастое. Далеко не каждый день закрывается хотя бы одна задача. Это проектный режим.
2. Ежедневно в корпоративной системе создается и закрывается много задач (скажем, больше 10). Это режим сервис-деска.

### 5.10.1. Проектный режим

В этом случае то, что находится в вашей корпоративной системе управления задачами, по своей сути больше похоже на проекты, и относиться к ним нужно соответствующим образом: определять один-два следующих шага и их уже записывать в список задач. Вручную. По мере выполнения этих шагов разумно заходить в корпоративную систему и там делать пометки о прогрессе, после чего создавать в своем списке следующие задачи.

В корпоративной системе все эти большие задачи уже могут быть декомпозированы на более мелкие шаги (которые можно переносить в собственный список задач), но это не обязательно. И даже если они там есть, это еще не повод сразу переносить их все в личный список. Лучше делать это по одной-две по мере выполнения.

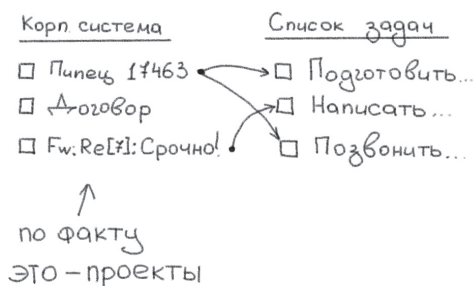


Рис. 59. Интеграция личного списка задач с корпоративной системой (проектный режим)

### 5.10.2. Режим сервис-деска

Работать в этом режиме чуть сложнее. Идеально было бы добавить в корпоративную систему личные задачи и использовать эту систему как свой рабочий список, но, по ряду причин, к этому готовы не все компании, и рабочий список все равно будет существовать в отдельной системе.

В этом случае нам придется жить с двумя списками задач. Эта ситуация опасна тем, что все наше внимание может захватить лишь один из них. Чтобы минимизировать вероятность этого, стоит квантовать работу с каждым из списков по времени. Например: с 10:00 до 14:00 я обслуживаю корпоративную систему, с 14:00 до 16:00 работаю со своим списком (где помимо личных

задач, скорее всего, будут и рабочие задачи, не вошедшие в основную корпоративную систему), с 16:00 до 19:00 я опять работаю с корпоративной системой, после чего переключаюсь на собственный список.

## 5.11. Берем под контроль зависимость от новостей / форумов / социальных сетей

К сожалению, в современном мире все чаще говорят о нездоровой зависимости от смартфона. Конечно же, не от самого устройства, а от бесконтрольного чтения новостей, форумов, частых импульсивных проверок ленты новостей социальной сети. Мы все смеемся над картинками вроде этих, но это уже не искренний смех, а скорее смех от бессилия.

Мы сейчас не будем рассуждать о том, почему этот кусочек пластика обретает вполне реальную власть над многими людьми, — нам бы понять, как с этим жить.

Во-первых, если вы заметили, что очень часто ныряете в смартфон в публичных местах, злитесь, когда окружающие говорят вам об этом, и прикрываетесь наспех выдуманными отговорками вроде срочной работы, не паникуйте. Это просто



зависимость. Люди бросают пить и курить, вы тоже вполне способны справиться. Но для начала признайтесь себе — это зависимость!

Ученые давно уже описали ее механизм и утверждают, что такое поведение стимулирует нейромедиатор дофамин, вырабатываемый нашим мозгом [79]. Опираясь на модель Тима Урбана, можно заключить, что в таком поведении виновата обезьянка сиюминутного удовольствия. Но ни в коем случае не пытайтесь разобраться с ней силой — обезьяна победит. Если вы читали книгу Аллена Карра «Легкий способ бросить курить» [14], то наверняка помните, как он описывал всю тщетность попыток бросить курить силой воли. С ее помощью мало кому удастся победить зависимость. Это примерно как висеть на турнике, пытаясь силой рук победить гравитацию. Гравитация все равно возьмет верх — это лишь вопрос времени. И чем дольше вы висите, тем ближе этот момент.

С обезьянкой нельзя быть жестоким, потому что она понимает, что подводит вас своим поведением, и сама искренне хочет вам помочь. Вот сейчас только, еще один ролик досмотрит... Вот этот вот, последний... Нет, не этот последний, а следующий... Подожди... ну раз уж мы навсегда бросаем это дело, неужели нельзя ну еще один вот этот самый-самый последний ролик посмотреть?

Не надо требовать от себя раз и навсегда прекратить посещение соцсетей. Именно в этом причина вышеописанной неудачи. Попробуйте добавить в свой список ежедневные повторяющиеся задачи вида «провести пятнадцать минут за чтением новостей».

Если одной такой задачи вам мало (происходят срывы), попробуйте выполнять две такие задачи в день (занимаясь ими, засекайте время при помощи таймера).

В следующий раз, когда вы ощутите, что обзьянке очень-очень захотелось посмотреть, что интересного произошло в мире, или узнать, какая была численность населения Таиланда во времена эпохи Сухотай, просто скажите ей ласково: «Конечно-конечно, мы это сделаем. Ты же помнишь — у нас это запланировано».

## Глава 6

# Чего обычно опасаются люди?

## 6.1. Не превращусь ли я в биоробота?

Это очень и очень хороший вопрос, он одним из первых приходит в голову моим студентам: «Не превращусь ли я в биоробота, когда все будет разложено по полочкам и все задачи будут четко сформулированы и выполнимы без особых мозговых усилий? И есть ли место в этой системе спонтанности, творчеству и креативу?»

Если список дел, в котором все четко, понятно, разложено по полочкам и выполнимо без особых мозговых усилий, делает для вас кто-то другой, то с очень большой вероятностью вы действительно превратитесь в биоробота. Но я все же надеюсь, что список задач для себя вы будете составлять:

- 1) самостоятельно,
- 2) включив мозг.

Теперь о спонтанности. На самом деле именно наличие списка задач позволяет вам быть *действительно* спонтанным. Если существует некое место, в котором записано *все*, известное вам на данный момент из того, что вы должны сделать, то в любой момент вы можете пробежаться по этому списку и понять, что может произойти, если этого всего не делать. Иногда очень даже хорошо посвятить день себе и делать не то, что написано в списке, а то, что вам искренне хочется, не вдаваясь в детальный анализ, насколько это все

нужно и важно прямо сейчас. Потратив 30–40 секунд на просмотр своего списка задач (естественно, если он актуален и аккуратно ведется), вы быстро поймете, можете ли вы позволить себе такую роскошь прямо сейчас.

Сможете ли вы сделать это без аккуратного актуального списка задач? Не торопитесь с ответом, просто подумайте, знакомо ли вам такое чувство, будто вы что-то забыли... Вот вы сидите, уткнувшись в монитор. И вроде как вам надо сейчас делать что-то нужное и полезное, но вы не в состоянии, так как в голове свербит упрямая мысль, что ровно в этот момент вы не делаете кое-что важное... Очень важное... Но, к сожалению, не помните, что именно. Тело уже приготовилось к тому, что сейчас нам влетит за что-то просроченное, ум даже не сомневается в том, что это произойдет, но при этом не понимает, за что конкретно. Если это ощущение вам знакомо, подумайте еще раз, в каком состоянии вы сможете быть более креативным?

## 6.2. А что делать, если я не смогу заставить себя следовать этой методике?

Если сомневаетесь в том, что сможете заставить себя следовать этой (или какой-либо еще) модели самоорганизации, — не сомневайтесь.

Вы *гарантированно* не сможете себя заставить ей следовать.



Рис. 60. «Заставить себя» выглядит примерно так

Сила воли требуется каждый раз, когда мы начинаем что-то менять в своей жизни, и, конечно, чем она крепче, тем легче нам дадутся эти перемены. Однако сила воли бесполезна для постоянного поддержания новой привычки или нового способа что-то делать. Нам нужно довести это до автоматизма. Но и этого недостаточно. Необходимо также, чтобы всем обитателям нашей головы (и рациональному человеку, и обезьяне) было абсолютно ясно, что следовать новым правилам — выгодно. Прийти к этому весьма просто: попробуйте при помощи методик из этой книги в первую неделю после ее прочтения сделать дело, которое:

- 1) вы искренне хотели сделать (именно вы, это не чье-то намерение в отношении вас и не «модное» желание в вашем окружении);
- 2) до этого момента все время откладывали.

Это дело не обязано быть значительным, и его завершение не должно стать предметом гордости на всю оставшуюся жизнь. Вылечить зуб, закрыть кредитную карточку, которую вы не используете уже несколько лет, пройти курс обучения кулинарному искусству — вполне подойдет. Пусть даже окажется, что кулинарные курсы — это совсем не то, чего вы ожидали. Если они вам не понравятся — это тоже будет положительным результатом. Совершив такой подвиг, прислушайтесь к себе — прибавилось драйва и желания дальше следовать этой методике? Если да, повторяйте его время от времени.

Личная продуктивность станет вашей второй натурой, когда вы ощутите (не узнаете, не поймете теоретически, а именно ощутите на собственном опыте), что теперь вы можете регулярно заниматься тем, что раньше откладывали на непонятное «потом». И если какое-либо дело вас искренне вдохновляет и нравится вам (опять же, неважно, насколько оно «крутое» с точки зрения остальных) и теперь вопреки окружающему вас хаосу вы все равно способны уделять ему мыслетопливо

и время, вопрос «Как себя заставить?» отпадет сам собой.

В свое время Андрей Степенко рассказал мне следующее:

*На своих тренингах я обычно спрашивал у людей:*

*— Кто хочет получить дополнительные два часа времени?*

*Практически все поднимали руки. И тогда я задавал следующий вопрос:*

*— А на что вы потратите эти два часа?*

*Было много ответов вида «почитать новости», «отдохнуть у телевизора», «выспаться», «доделать задачи, которые полгода не могу доделать»...*

*После чего я задавал еще один вопрос:*

*— А кто из вас готов дополнительно потрудиться и продолжительное время прикладывать дополнительные усилия ради всего этого?*

*Мало кто готов к дополнительным затратам сил ради чтения новостей.*

Не надо бояться, что у вас не получится заставить себя следовать этой методике, — опасайтесь того, что вы не поймете, ради чего ей следовать (этот страх я опишу подробнее в параграфе 8.12). Если вы знаете, для чего вам нужны «дополнительные два часа», и вам этого давно и искренне хочется, то, может, и заставлять себя не придется.



### 6.3. Что делать, если у меня не будет хватать времени на все это?

Этот вопрос я слышу довольно часто. Оно и понятно: надо же проводить ежедневный обзор (три-пять минут в день), еженедельный обзор (15–20 минут в неделю), правильно формулировать задачи в списке (дополнительные 10–20 секунд на задачу) — так может набежать целый час в неделю! Кошмар!

На самом деле, если вы последите за собой внимательно, то заметите, что мысли об экономии времени чаще посещают вас, когда приходится над чем-то думать. Особенно хорошо это будет заметно, когда вы начнете стараться правильно формулировать задачи. А чтобы сделать это, надо выполнить два действия:

1. Подумать и понять, каков первоочередной шаг.
2. Записать этот шаг в правильной формулировке.

Второе действие вряд ли будет занимать больше пятнадцати секунд, но вот первое... И тут мы вспоминаем, что главное — не время, а мыслетопливо. Чтобы определить первоочередной шаг, нужно прежде всего подумать, а вот с этим очень часто возникают проблемы, так как что-то внутри нас упорно шепчет: «Да ладно, оно и так понятно, что тут думать, не трать на это время». Очень

часто под благовидной маской экономии времени скрывается наше нежелание думать.

Но даже если мы действительно хотим сэкономить время, насколько это разумно в случае, когда мы ограничены в мыслетопливе? Дополнительные затраты времени ради экономии мыслетоплива вполне оправданны, хотя по факту правильное следование методикам из этой книги поможет вам сэкономить и мыслетопливо, и время.

## 6.4. А что делать, если у меня на работе случится завал или я уеду в отпуск?

Часто отпуск рассматривается как некая потенциальная опасность наряду с завалом на работе. Стоит ли придерживаться всех этих техник во время отпуска и завалов — момент непростой, и я не готов однозначно ответить. Когда-то система реально выручает (даже если порой кажется обузой), а когда-то будет правильнее на время от нее отойти.

Но отпуск, как и завал, рано или поздно заканчивается\*, оставляя после себя огромную кучу

---

\* Если ваш завал не заканчивается, то, скорее всего, вы попались в ловушку бонуса к ощущению важности (см. параграф 7.5) и завал своим существованием обязан искажениям в вашем восприятии.

непрочитанной электронной почты и массу просроченных задач в вашем списке. Это бывает. Если вы однажды уже смогли расчистить все завалы и привести систему в порядок, вряд ли теперь это окажется сложнее, ведь у вас уже есть опыт. Возможно, болезненный, так как первичное наведение порядка было выполнено одним махом и ценой титанических усилий. Это могло вас травмировать, и теперь образ завалов в ваших приемниках входящих отзывается острой болью где-то в глубине сознания. Попробуйте в этот раз навести порядок без подобного рода подвигов. Самым щадящим способом наведения порядка было бы ежедневное проведение еженедельного обзора (см. параграф 3.6.1) по 15–20 минут (ограничивайте время сверху, чтобы не допустить повторной травмы).

На самом деле накопившиеся входящие после отпуска или завала обрабатываются намного проще и легче, чем в первый раз, поэтому пусть вас не пугает их количество. Во-первых, вам на руку будет играть эффект экономии масштаба: на единовременную обработку кучи входящих вы затратите намного меньше мыслетоплива и времени, чем на их обработку меньшими кучками по мере поступления. Во-вторых, «отстоявшиеся» входящие содержат много меньше горящего и срочного. Истинно горящее и срочное, скорее всего, уже «рвануло», а то, что раньше могло показаться таковым,

отстоялось, отлежалось и градус истерики вокруг него существенно снизился (порой даже до нуля).

Самое страшное — не разгребание накопившихся входящих, а отсутствие ответа на вопрос «ради чего мне вообще надо поддерживать порядок?» (это обсуждалось в параграфе 6.2).

Что касается самого разбора входящих, сам я, разгребая большие кучи, скопившиеся после отпус-ка, обычно делаю так: сначала прохожусь по списку сообщений и смотрю, что можно выкинуть или перенести в архив. Далее следует второй проход: я фильтрую письма в обратном хронологическом порядке (чтобы наверху было самое старое) и начинаю обрабатывать получившийся массив сверху вниз. Если вдруг в ходе обработки вам захочется кому-то ответить (пусть даже вам кажется, что это займет две минуты) — не делайте этого сразу, а создайте себе соответствующую задачу. Через несколько десятков сообщений может появиться такое, которое изменит ваше первоначальное намерение.

## 6.5. Что делать, если мой компьютер/смартфон сломается (и мой аккаунт взломают)?

Нередко, используя внешнее хранилище информации, мы боимся все потерять. Казалось бы, наша

память всегда с нами, а блокнот или смартфон... их могут украсть, они могут испортиться, я могу попросту их потерять. Конечно, с техникой может случиться все что угодно, но сейчас подавляющее число всех сервисов и программ для организации информации устроены так, что физически данные хранятся не на самом устройстве, а в облаке. И даже если вы потеряете все свои электронные устройства, то после того, как вы заведете новое, установите на нем те же программы и введете в них свои учетные записи, данные из облака быстро синхронизируются, и ваша информация вновь окажется в вашем распоряжении.

Конечно, такая возможность недоступна для блокнотов, тетрадок и прочих «рукописных» систем хранения. Они более уязвимы, чем смартфон, но все равно более надежны, чем наша собственная память. (Вы же помните, о чем шла речь в параграфе 1.3?)

Но давайте представим самое страшное. Блокноты потеряны, учетные записи украдены, что же делать? В этом случае вам действительно будет очень тяжело, но положение отнюдь не безвыходное. При помощи техник разгрузки рабочей памяти (см. параграф 3.2) вы сможете восстановить большую часть утраченной информации, если посвятите этому достаточное количество сил, мыслетоплива и времени. Этот процесс будет

непростым, местами мучительным, но основную часть самого важного вы вспомните (тем больше, чем более организованным и более упорядоченным вы успели стать). Конечно, без потерь не обойдется, но ведь и случай мы рассматриваем исключительный. Вряд ли утрата всех носителей информации и доступа к вашим учетным записям — рядовое для вас событие.

## Глава 7

# Чего на самом деле надо опасаться?

В этой главе описаны основные препятствия и факторы риска, которые большинство новичков не принимают в расчет, однако эти моменты могут серьезно увеличить вероятность провала в освоении техник самоорганизации. Другими словами, подавляющее число новичков опасаются того, что описано в главе 6, в то время как истинную опасность для них представляет то, что описано в *этой* главе.

## 7.1. Попытки сделать всю работу перед тем, как заняться собой (нарушение принципа кислородной маски)

Если вы часто летаете самолетом, вы уже наверняка выучили наизусть инструкции стюардессы: «В случае разгерметизации кабины кислородные маски выпадут автоматически. Если вы путешествуете с ребенком, сначала наденьте маску на себя, а потом на ребенка».

Тот же принцип, на мой взгляд, применим и к разбору завалов в жизни. Сначала начните (хотя бы начните) наводить порядок в личной жизни (я имею в виду не романтическую составляющую, а все, что не касается работы), а потом уже приступайте к рабочим проблемам. Не откладывайте приведение жизни в порядок на «после релиза», «после этого, самого важного проекта» или «когда



наконец-то срочное закончится и станет спокойнее». Очень часто нам действительно кажется, что через три-четыре недели должно стать спокойнее. Это происходит потому, что мы не можем видеть так далеко. Но если мы не видим неприятностей, это вовсе не означает, что они не произойдут.

Мало того, попытки сначала переделать всю работу приведут к тому, что через некоторое время какая-то часть вас поймет, что за хорошую работу вы награждаете себя... хорошей работой, а это вряд ли предмет ваших мечтаний. Попробуйте, не дожидаясь завершения срочных и важных рабочих проектов, продвинуть вперед хотя бы один свой личный проект. Медленно, не торопясь, по одной-две задачи в неделю\*...

## 7.2. Путаем «сложно» (или «неэффективно») с «невозможно»

Это одна из частых причин провала многих начинаний, не только освоения техники доведения дел до конца. Часто я слышал, что человек так

---

\* Пользователь Lomelind на моем форуме (<http://forum.mnogosdelal.ru/>) в свое время описала метафору овчарки и стада овец. Опытная овчарка не будет гоняться сломя голову только за одной овцой. Она по чуть-чуть подгоняет каждую из овец, и в итоге вся отара медленно, но верно движется в заданном направлении. Вы наверняка смогли бы делать то же со своими проектами.

и не начал что-то делать (например, вести список задач), потому что не нашел удобного инструмента, а в тех инструментах, которые он нашел, все это сложно или неудобно устроено. Многие непривычные вещи нам будет действительно неудобно делать, какой бы инструмент мы ни использовали.

Как-то у меня состоялся примерно такой диалог с одним из студентов:

— Макс, вот мне очень хочется начать вести учет своих расходов. Ты ведешь их где-нибудь?

— Да, веду.

— Ух ты. Здорово. А какое приложение для смартфона ты используешь?

— Никакое. У меня есть табличка в облаке, и мы с женой каждый вечер заносим туда расходы за день.

— Ну... Это неудобно же. А приложения никакого не знаешь?

— Нет, не знаю. Начни их хотя бы в табличку записывать. Потом либо привыкнешь, либо поймешь, что тебе нужно от приложения.

— Не, без приложения это сложно. Я лучше приложение поищу...

Спустя полгода этот человек все еще не начал записывать свои расходы, хотя, по его же словам, очень хотел.

Нередко мы откладываем до самого последнего момента какое-то важное дело только лишь потому, что нам хочется сделать его эффективно.

В предыдущих главах я говорил о силе маленьких шагов. Я убежден, что большинство сколь угодно сложных дел (включая написание этой книги) может быть выполнено за несколько относительно небольших шагов, каждый из которых, как правило, не занимает больше 20–30 минут. Но иногда перед человеком встает задача, над которой надо трудиться часов пять, желательно, не отвлекаясь. Эту же задачу можно выполнить по кусочкам, подходами по 15–30 минут, но это будет сложнее и, что важно, суммарное время (за счет потерь на переключение между различными контекстами) может оказаться много больше пяти часов. С другой стороны, обычно, если человек упорно «охотится» за единым куском времени в пять часов, когда «никто не будет отвлекать и можно будет сосредоточиться», с хорошей вероятностью он пропустит все мыслимые и немыслимые сроки, после чего будет работать ночами и по выходным в авральном режиме. Хотя, оперируя мелкими квантами времени (коих в большинстве случаев у нас на порядок больше, чем больших кусков), можно будет успеть выполнить все к нужному сроку и даже с запасом. Другими словами, выполнять задачи за единый кусок времени часто эффективнее, но этих единых кусков у нас может быть очень мало. И в итоге мы встанем перед выбором: попытаться сделать эффективно, но через три месяца, или сделать не очень эффективно, но за неделю.

### 7.3. Лениность мышления под маской экономии времени

Часто, когда мы делаем что-то особым образом и обосновываем этот способ экономией времени, главной причиной оказывается не столько экономия времени, сколько простое нежелание думать.

Самый яркий пример — расставление флажков на электронных письмах вместо правильной формулировки задачи. Нам кажется, что правильно формулировать задачу — это долго. Конечно, это дольше, чем просто кликнуть на флажок. Может потребоваться вплоть до минуты на то, чтобы определить первый шаг, и 10–20 секунд для записи его правильной формулировки. Не так уж много времени. Мало того, когда мы приступим к задаче, нам так или иначе придется определять первоочередное действие. А если мы не сохраним правильную формулировку вычисленного первого шага, то с легкостью можем потратить еще больше времени и мыслетоплива в ходе нескольких циклов: «Хм... что же тут надо сделать?..» — «Ага, надо <правильная формулировка>». И если по каким-то причинам мы не сможем выполнить это действие сразу же, то в следующий раз нам опять потребуется тратить время и мыслетопливо на вычисление этой формулировки.

Процесс определения первоочередного действия — это процесс мышления, а он действительно

неприятен (помните параграф 1.2?). Но, к сожалению, думать все-таки придется. И если вы думаете, как бы сделать так, чтобы не думать, то учтите, что огромная часть проблем возникла лишь потому, что кто-то в определенный момент не подумал. В самом начале для предотвращения проблемы достаточно было самую малость подумать... Брать мышление в кредит — очень дорого, расплачиваться потом приходится по грабительской процентной ставке.

Помните о двух постулатах бракодела\*:

1. Не так сложно исправить то, что ты испортил. Гораздо сложнее исправить то, что ты исправил, не подумав.
2. Исправить то, что получилось в результате бездумного исправления того, что сломал, куда сложнее, чем не ломать изначально.

## 7.4. Забиваем на обзоры (еженедельный обзор + помидорная техника)

Допустим, вы все сделали правильно и у вас появился чек-лист к периодической задаче на проведение еженедельного обзора. Со временем этот чек-лист может вырасти настолько, что еженедельный

---

\* Огромное спасибо Роману Ивлиеву (@dumtest) за емкую формулировку этих постулатов.

обзор будет занимать довольно много времени. Как результат, может повыситься вероятность его прокрастинации под видом откладывания на «более удачный момент, чуточку позже»\*.

Одно из возможных решений — уделять еженедельному обзору не больше определенного фиксированного количества времени (например, 15 минут), а для тех пунктов чек-листа, которые вы не успеете пройти за это время, создавать отдельные задачи на неделю. Ключевой момент — ограничить время и ни в коем случае не стараться сделать все сразу и идеально. Лучше провести пятнадцатиминутный обзор, чем прокрастинировать получасовой. Если вы увидите, что некоторые пункты чек-листа систематически выносятся за пределы еженедельного обзора (а то и продолжают прокрастинироваться), это станет пищей для размышления.

## 7.5. Зачем записывать, лучше я быстро сделаю (бонус к ощущению важности)

Как писал Даниэль Канеман, «ничто в жизни не важно настолько, насколько вам кажется, когда

---

\* Как может говорить внутренняя обезьянка, «еженедельный обзор — это очень важно, это надо думать и это может занять много времени... Давай пока с мелочью разберемся, чтобы ничего не отвлекало...»

вы об этом думаете». Он назвал этот эффект иллюзией фокусировки. Фактически это означает, что дело, которое в данный момент находится в вашей рабочей памяти (то, о котором вы думаете), автоматически получает дополнительный (часто очень значительный) бонус к воспринимаемой важности. В итоге нередко случаи, когда постоянно проникающие в мозг задачи все дальше оттесняют более важные задачи, и те копятся у вас в списке дел.

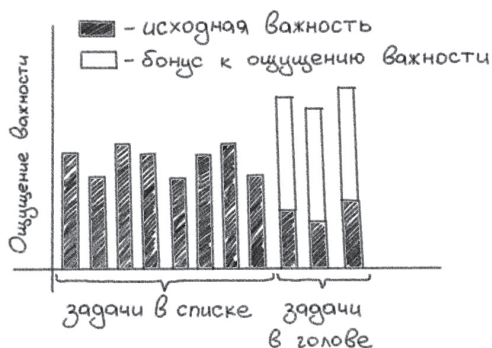


Рис. 61. Концепция бонуса к ощущению важности

Бонус к ощущению воспринимаемой важности прямо пропорционален степени вашей внутренней тревоги: чем больше вы встревожены, тем более важной и значительной начинает казаться любая мелочь, засевшая в вашей голове. Чтобы оценить, насколько адекватно вы оцениваете

важность и срочность текущей ситуации, можно использовать очень простой тест «Субъективная минута» (я его описывал в параграфе 3.7.1). Я считаю, что, если значение субъективной минуты меньше, чем 50 секунд, уже нельзя доверять собственным ощущениям срочности — они искажены вызванной чем-то тревожностью\*. Универсальный совет на этот случай — записывайте в список все задачи. Даже те, на которые, по вашему мнению, уйдет полминуты, даже те, к выполнению которых вы собираетесь приступить немедленно. В состоянии повышенной внутренней тревожности и/или внешней суеты вас запросто может сбить с этой задачи новый, неожиданно влетевший кусок информации. А раз исходная задача действительно важна, надо подстраховаться, чтобы после неожиданного отвлечения вспомнить о ней и вернуться к ее выполнению. Или просто в момент записи задачи в список вы так или иначе обратите внимание на другие задачи, которые вы записали туда

---

\* Я прохожу этот тест утром и вечером и называю его тестом зубной щетки. Мы в семье пользуемся электрической зубной щеткой, которая раз в 30 секунд вибрирует «бжжж-бжжж», давая понять, что пора переходить к чистке следующего участка. Если в момент чистки зубов мне начинает казаться, что этого «бжжж-бжжж» давно не было, это служит для меня сигналом к тому, что я заслужил пять минут неторопливого размышления, чтобы немного успокоить свой ум.



раньше. В этот момент каждая из них также получит свой бонус к ощущению важности, и сравнение их между собой станет более справедливым.

## 7.6. Страх свободного времени

Как только техники экономии мышления начнут приносить плоды, вы заметите, что многие вещи, которые выедали ваш мозг, оказались не такими уж страшными и тяжелыми. Вы научитесь легче и быстрее справляться со своими обычными задачами. Казалось бы, надо радоваться, но у некоторых возникает страх... Страх свободного времени: «Как же так, еще только шесть часов вечера, а у меня уже все дела на сегодня сделаны... неужели их было так мало? Неужели здесь для меня не хватает работы? А что будет, если об этом узнают коллеги или руководитель? Надо срочно найти что-нибудь, чем можно заняться сверхурочно!»

Если вы достаточно долго жили в состоянии цейтнота, сладкий вкус свободного времени может оказаться неожиданно пугающим. Для того чтобы техники доведения дел до конца работали долго и бесперебойно, вам нужно запомнить одно простое правило: время и силы, которые вы смогли «отвоевать» у работы, тратьте только на себя. Это может оказаться непросто. Помните

Рэда из фильма «Побег из Шоушенка»? Рэд всю свою сознательную жизнь провел в тюрьме и после освобождения понял, что совсем не умеет жить на воле. С нами может произойти то же самое — мы мечтаем о «свободном времени», но, как только оно у нас появляется, чувствуем себя настолько непривычно, что первым делом начинаем... искать дополнительную работу.

Будет очень хорошо, если вы заранее решите, чему посвятите время и силы, которые у вас появятся. Это «что-то» должно быть конкретным и четким (а не просто абстракция вида «проводить больше времени с семьей»), и вы искренне должны этого хотеть (именно вы, а не кто-то для вас значимый).

## 7.7. Я столько всего не сделал!

Если раньше вы даже не пытались использовать списки для записи своих дел, то в какой-то момент вы можете испытать серьезный стресс от огромного количества несделанного. Раньше, когда вы пытались держать все в голове, у вас это, конечно же, не получалось, бóльшая часть дел «падала на пол», и вы о них забывали. После того как вы стали вести списки и аккуратно записывать все то, что решили сделать либо вам поручили, вы

можете прийти в небольшое замешательство, заметив, что теперь (когда вы ничего не забываете) список ваших дел нарастает с катастрофической скоростью и вы просто физически неспособны все успеть.

В этом случае, как и раньше, вам придется делать не все. К сожалению, решать, что именно не делать, теперь придется вам, а не особенностям вашей памяти. Это будет тяжело, но это однозначно добавит осознанности вашим делам. Если вы понимаете, что список задач стал большим и неуправляемым, отсеять лишнее вам может помочь техника «Чтобы что» из параграфа 4.2.2 (с очень большой вероятностью вам придется именно отсеять лишнее). Метод «отложить на потом то, что не горит» лишь все усугубит, так как большинство истинно важных задач никогда и не загорятся. Они молча протухнут.

## 7.8. Перегруз мозга

Многим начавшим применять технику первое время кажется, что они устают еще больше, чем раньше. Это вполне естественно. Как поступал ваш мозг в момент усталости раньше, когда у вас не было единого понятного списка задач с четкими и ясными формулировками? Скорее всего,

ему было лень думать над следующим делом, и вы погружались в просмотр котиков в фейсбуке.

А теперь даже изможденный мозг, посмотрев на список конкретных задач, может сказать: «Во, давай сейчас вот эту вот задачку сделаем. Она недолгая. И мы поставим еще одну галочку». В результате обилие заранее сформулированных действий снижает уровень мыслетоплива, достаточный для плодотворной работы, и вы можете вырабатывать его под ноль.

Представьте, что вы всю жизнь пытались бегать в болотных сапогах, а тут вам дали кроссовки, и они показались вам настолько удобными, что вы начали нарезать круги по стадиону, не замечая признаков усталости. Но на следующий день мышечная боль дала о себе знать. С головой дело обстоит в точности так же.

Перегруза задачами не надо бояться. Просто не удивляйтесь, если за очень продуктивным и ударным днем последует день, на протяжении которого вы будете чувствовать упадок сил и потерю работоспособности, — это нормальное следствие переутомления. Со временем вы научитесь дозировать нагрузку на мозг. Но главное — не забывайте добавлять в свой список задач личные задачи, а конкретнее — те, результат выполнения которых нужен исключительно вам! Сейчас расскажу подробнее.

## 7.9. В списке задач отсутствуют личные задачи

Как ни странно, отсутствие в вашем списке личных задач в долгосрочной перспективе снижает вашу продуктивность.

Очень часто, по моим наблюдениям, получается следующее: пока все хорошо (работы в меру, завалов нет), система работает. Но вот стресс-тест она не выдерживает — как только накапливается куча задач (например, из-за аврала, после отпуска, болезни или командировки), система приходит в запустение и приводить ее в порядок уже не хочется или «не время, не сейчас, потом...»

Очень часто имеет место не «отсутствие мотивации», и не «особый склад характера», и, естественно, не настоящее «некогда». Наблюдения за студентами показали, что коренная причина часто оказывается простой и неожиданной: два списка задач... Точнее, отсутствие личных задач в общем списке. Естественно, они должны быть также сформулированы как настоящие задачи: четкие, мелкие, конкретные и понятные мозгу без дополнительных рассуждений (см. параграф 3.4).

Казалось бы, зачем взрослому состоявшемуся человеку иметь в рабочем списке задач еще и личные?.. Не получится ли как в том анекдоте: «в лесу о бабах, с бабами о лесе»? Вряд ли. Дело вот в чем: список задач помогает нам получить ответ

на вопрос «что нужно сделать прямо сейчас?». Если мы не записываем в него личные задачи (или записываем их, но недостаточно четко или конкретно), то с большой вероятностью мы будем сравнивать мелкие оперативные задачи с чем-то крупным и мутным:

— Что же мне сделать прямо сейчас? Ответить на письмо начальника или провести время с семьей?.. Хм... Шесть минут на ответ начальнику или много часов проводить время с семьей (я же хочу проводить с семьей много времени)? Хм... Хм... Ну, шестиминутная задача не будет ждать много часов, сейчас быстренько делаю и...

В дальнейшем все повторяется: «провести время с семьей или заполнить еженедельный отчет», «провести время с семьей или перезвонить кому-то там еще»... Как правило, мелкие, четко поставленные задачи всегда будут побеждать крупное, общее и неконкретное. Чтобы изменить положение дел, нужно соизмерять соизмеримое, но для этого еще нужно будет понять, какое первое непосредственное действие скрывается за задачей «проводить время с семьей»? Например, «купить билеты в кино», «помочь сыну с рисунком», «прибить полочку на кухне»... Исход битвы за наш мозг между написанием отчета и покупкой билетов в кино уже не так очевиден, правда? В какой-то момент мы можем подумать:

— Ответить на письмо за шесть минут или за четыре минуты купить билеты онлайн?.. Хм...

Я уже хорошо потрудился, начальник до завтра потерпит, поэтому я могу спокойно покупать билеты в кино и двигать туда.

А вот если в вашем списке только рабочие задачи, то в какой-то момент вы заметите, что вы и делаете только работу... При этом чем больше вы делаете работы, тем... тем больше вы делаете работы... То есть если вы хорошо поработали, то в награду получаете еще больше работы... И так до тех пор, пока не перестанете хорошо работать. В итоге, когда система разваливается под особо мощным наплывом задач и перед вами встает вопрос, восстанавливать ее или нет, по сути, вы спрашиваете себя: «Стоит ли мне сейчас приложить дополнительные усилия и замучить себя чуть сильнее обычного для того, чтобы продолжить себя мучить, только более эффективным способом», на что подсознание дает вам единственно правильный ответ: «К черту все!», что транслируется вежливым медленным мышлением как: «Конечно, конечно... Потом...»

## 7.10. В списке дел присутствуют личные задачи

Да-да, при определенных условиях это тоже может нанести некоторый урон. Я искренне верю, что единый список дел, в котором собраны личные

и рабочие дела, наиболее полезен. Но иногда я встречаю людей, утверждающих, что им это неудобно и, хуже того, мешает. Я старательно разбираюсь с каждым из подобных случаев при помощи метода 5 «почему». Как правило (но бывают и исключения), диалог выглядит так:

- Почему это неудобно?
- В течение рабочего дня я цепляюсь взглядом за мое личное дело в списке, и это выбивает меня из колеи, сбивает с рабочего настроения.
- Почему это выбивает из колеи?
- Я начинаю думать об этом деле, размышлять, как его выполнить, и уже мысленно перехожу в другой контекст.
- А почему вы начинаете много думать, казалось бы, над четкой и конкретной формулировкой маленького (выполнимого максимум за 30 минут) и простого (выполнимого с минимальным расходом мыслетоплива) шага?
- Да потому, что на самом деле это не маленькое простое действие, а большая глобальная задача, которая тянется уже несколько недель/месяцев/лет.

Видите? Причина не в том, что мы смешали личные дела с рабочими, а в том, что в списке конкретных и четких действий появилось нечто большое и непонятное. Если продолжать задавать вопрос «Почему?», может оказаться, что проект попал



в список задач потому, что сама по себе задача неприятна, не нужна и довольно долго прокрастинируется. Раз так, разбираться надо именно с этим.

## 7.11. Неявные списки задач

Выше я уже говорил, что два списка задач (например, отдельные списки для личных и рабочих задач) могут заключать в себе опасность (см. параграф 7.9). Но еще большую опасность таит в себе наличие неявных списков задач.

Мы привыкли считать списком задач то, что хранится в инструменте, позиционирующем себя как список задач. Это явный список. Но, по сути, список задач — это такая штука, которая говорит (и напоминает) нам о том, что мы должны начать делать. Случается, что какой-то другой инструмент, который мы не считаем за список задач (например, клиент электронной почты или социальной сети), очень часто «ведет себя» так, что мы, получив из него какой-то новый кусок информации (по сути — входящее), тут же бросаем все и начинаем что-то делать (вместо того чтобы обработать его в соответствии с приемами из параграфа 3.3).

Тот или иной инструмент становится списком задач не потому, что его так позиционируют разработчики, и не потому, что его считаете таковым

вы, а потому, что вы соответствующим образом реагируете на его содержимое. Если его содержимое часто становится триггером для ваших действий и эти действия расходуют ощутимую долю вашего мыслетоплива, то этот инструмент — не что иное, как неявный список задач. И чем больше мыслетоплива вы расходуете на выполнение задач из этого неявного списка, тем больше вероятность того, что вы скоро перестанете доверять своему основному списку задач, он начнет казаться вам обузой, вы откажетесь от него и опять вернетесь к ситуации, когда вами управляют ваши входящие (а не вы — своим списком задач).

Механизм утраты доверия к основному списку выглядит примерно так: в начале дня вы беретесь за список, делаете одну-две-три задачи из него, а потом обезьянка спотыкается на очередной мало-мальски сложной задаче и начинает тихо шептать: «О, какая важная задача. Надо обязательно ее сделать. Только тут подумать над ней немного надо... Мы обязательно подумаем, а пока давай посмотрим, не пришло ли мне чего-нибудь срочного в почту/трекер/чат/мессенджер? Надо же со срочным сначала разобраться, чтобы оно не отвлекало...» В особо запущенных случаях может получиться как в старом анекдоте про Ленина: «Жене сказал, что у любовницы, любовнице

сказал, что у жены, а сам на чердак и работать-работать-работать...»

О том, что у вас где-то завелся неявный список задач, свидетельствует, например, такой симптом: вы вроде бы все делаете, разгребаете входящие, правильно формулируете задачи и даже стараетесь поддерживать список задач в актуальном состоянии, но до выполнения задач из этого списка редко доходят руки. Иногда люди, описывающие эту ситуацию, употребляют пассивные формы глаголов: «задачи не делаются», «дела переносятся», «проекты медленно двигаются»... Задачи и проекты не могут «делаться» сами, их кто-то делает — или не делает. Если этот кто-то их не делает, то встает вопрос, а что он делает вместо этих задач? Крайне редко люди составляют список задач и потом не делают вообще ничего, чаще они записывают задачи в один список, а то, что нужно делать, смотрят в другом. Этим «другим», скорее всего, является один из приемников входящих, и благодаря эффекту бонуса к ощущению важности (см. параграф 7.5) он получает все внимание человека.

Если вы обнаружили у себя наличие неявных списков задач, помните, что они стали таковыми только из-за того, что вы именно так к ним относитесь. Поменяйте свое отношение к ним — изменится и их функция.

## 7.12. Отсутствие любимого дела за пределами офиса

Навыки эффективной работы лучше всего закрепляются в том случае, когда мы понимаем, для чего мы эффективно выполняем дела. А именно — для того, чтобы иметь возможность делать то, что лично мы хотим и лично нам нравится делать.

Если у вас нет того, что вы искренне хотите делать для себя лично (если кто-то другой от этого тоже будет в плюсе — это прекрасно, но в первую очередь дело должно нравиться лично вам), у вас остается единственная цель работать больше и продуктивнее — работать еще больше и продуктивнее. Подсознание вам этого не простит.

## 7.13. Неприязнь к разгильдяям

По большому счету, разгильдяев не жалуют даже сами разгильдяи. У некоторых моих студентов эта неприязнь обостряется, как только у них начинает получаться наводить порядок в жизни и, в частности, поддерживать список дел в актуальном состоянии. Чудесным образом оказывается, что бо́льшая часть списка дел — это задачи на контроль (см. параграф 3.4.2 и рис. 32), и у человека создается впечатление, что все кругом стремительно становятся разгильдяями. В таких случаях я прошу студентов

не думать о людях плохо — они не стали разгильдяями, они ими всегда были. Просто раньше довольно весомая часть поручений, скажем, две трети, студентами благополучно забывалась, и казалось, что коллеги и подчиненные забывают лишь треть дел. Как только появилась привычка записывать, не полагаясь на свою память, резко вырисовывается довольно неприятная картина...

Мало того, техники доведения дел до конца предельно просты (вы, надеюсь, уже это заметили) и кому-то может показаться, что пообещать перезвонить в среду и не сделать этого — верх неорганизованности (хотя сам он страдал этим недугом еще пару месяцев назад). Молодые водители, получившие права полгода назад права, тоже, как правило, начинают слишком уж переоценивать свое мастерство вождения и принижать чужое. Если вы тоже, по ощущениям, внезапно оказались среди разгильдяев, возьмите паузу, сделайте десять-пятнадцать глубоких вдохов и подумайте, действительно ли окружающие поменялись или изменилось ваше восприятие окружающих?

## 7.14. Мой босс — трудоголик

В некоторых корпоративных культурах просто не принято не выглядеть замученным,

независимо от того, насколько вы на самом деле загружены. Особенно часто такое случается в командах или отделах, где босс — трудоголик. Он отвечает на письма в течение пары минут даже ночью и в выходные, его не застать на рабочем месте, он постоянно где-то бегают и хвастается, что спит по четыре часа в сутки. Он даже может говорить: «Не берите с меня пример! Не перерабатывайте ни в коем случае! Уходите с работы вовремя!» — но подчиненные все равно будут копировать руководителя, как дети копируют родителей. Результат будет примерно таким же, как и у батяни, с сигаретой в зубах и рюмкой в руке наставляющем дитяtko: «Сына! Курить и бухать — это зло. Смотри на меня и так никогда не делай!» Независимо от того, что произносит руководитель, если он сам отвечает ночью на письма, то и все остальные рано или поздно начнут это делать. Если он выглядит замученным, то и все остальные довольно быстро себя замучают.

Повторюсь, так будет даже в том случае, если официальная позиция руководителя — соблюдать баланс между работой и личной жизнью и минимизировать переработки! Что же говорить о ситуации, когда руководитель считает себя образцом и открытым текстом требует от подчиненных такого же поведения (моментально отвечать на почту, взваливать на себя кучу задач и работать

в выходные). Можно ли быть эффективным в этом случае? Мне кажется, что нет... Но можно выжить...

Как выжить? Даже если техники из этой книги позволяют вам делать за шесть часов то, что вы делали раньше за двенадцать, вы не сможете просто так встать и уйти с работы вовремя. Так не принято, и вы небеспопечно опасаетесь, что такой поступок оценят не в вашу пользу. Я бы рекомендовал после того, как вы выполнили основную часть работы на сегодня, заняться на рабочем месте чем-то своим, что, с одной стороны, более-менее соотносится с целями отдела и команды (ну чтобы уж совсем совесть не терять), но прежде всего интересно лично вам.

Повторюсь, самое страшное, что может случиться, когда вы начинаете осваивать джедайские техники, — это начать награждать себя за хорошую работу... дополнительной работой. «Я хорошо поработал! Я сделал за полдня то, на что раньше тратил весь рабочий день! Ура! Давай я теперь сделаю еще чуть-чуть, чтобы получилось столько, сколько раньше я не сделал бы и за сутки». Обилие галочек в списке задач поначалу может приводить вас в бешеный восторг, но это быстро пройдет. Для долгосрочного и устойчивого эффекта вы должны ощутить, как приемы этой книги приносят пользу и помогают быть счастливым именно вам! А для этого стоит заняться личными делами, пусть даже

и на рабочем месте (если вы не видите другого выхода, разумеется).

## 7.15. Делегирование будущему себе

Прекрасный метод прокрастинации, ведь я в будущем — это отличный чувак, у которого всегда есть время и силы. Спасибо Тиму Урбану за эту замечательную аналогию. Ключ к личной эффективности — любить себя в будущем. Стараться сделать жизнь будущего себя проще, а не оставлять ему всякую фигню. Начните с малого — с формулировок задач. Вчитайтесь в то, что у вас написано, и прислушайтесь к себе — какие чувства возникают? Вам настоящему не хочется ее делать? А с чего вы решили, что будущему вам захочется? Если основная причина откладывания задачи на будущее — это ваше нежелание ее делать вообще, может, стоит эту задачу выкинуть? Если выкидывать жалко, то подумайте, какую выгоду вы хотите получить в результате выполнения этой задачи. Может, есть более простой способ получить этот результат?

Бездумное откладывание на потом задач, которые вам противно делать сейчас, приведет к тому, что самый дальний угол вашего списка задач превратится в прокрастиногенный могильник.



## 7.16. Понятное — неинтересно

Старый анекдот.

*Ситуация: в углу комнаты горит куча бумаги. Пламя еще не разгорелось, но есть реальная угроза большого пожара. Неподалеку стоит мешок с песком.*

*Как действуют разные люди.*

*Инженер-практик: входит в комнату, видит огонь, хватается за мешок и засыпает огонь песком.*

*Физик-теоретик: входит в комнату, видит огонь, окружает пламя барьером из песка и увлеченно наблюдает явление.*

*Математик: входит в комнату, видит огонь, видит мешок с песком, и поняв, что задача имеет решение, теряет к ней интерес и выходит из комнаты.*

Иногда нечто похожее наблюдается и в реальной жизни. Большинству людей нравится выполнять задачи из списка и отмечать сделанное галочками. Такое впечатление, что после проставления очередной галочки мы получаем своего рода подкрепление и начинаем чувствовать себя чуточку лучше. Однако некоторые из нас получают это подкрепление не в тот момент, когда задача выполнена, а в тот, когда становится понятно, как ее решать. Сам же процесс решения становится неинтересным, и, скорее всего, вы будете его прокрастинировать. Что здесь опасного? Дело в том, что очень часто ощущение, что вы поняли,

как выполнить задачу, — не более чем иллюзия. На практике вы столкнетесь с множеством нюансов, и простым решение задачи не будет.

Подобный эффект я наблюдал в основном у руководителей достаточно высокого уровня (люди с подобными особенностями, обладающие небольшим весом, в корпоративной среде выживают редко). Что с этим можно сделать — не знаю. Мой опыт говорит, что это не надо исправлять, к этому надо приспособиться. Обычно помогает хорошая команда, готовая подхватить «теоретически решенную» задачу и самостоятельно доделать оставшуюся работу.

## 7.17. Темная сторона списка задач

Привычка сразу фиксировать все возникающие в голове задачи в списке может привести к неоднозначным последствиям. С одной стороны, как только в голове появляется задача, она кажется нам намного более важной, чем это есть на самом деле (см. параграф 7.5 про бонус к ощущению важности). С другой стороны, после того, как задача будет записана в список, этот бонус может по-прежнему присутствовать из-за эффекта, который Ричард Вайзман назвал принципом «как если бы» [81]. Изначально этот принцип был предложен

и исследован экспериментально Уильямом Джеймсом в середине XIX века, о чем достаточно подробно написано у Вайзмана. Смысл принципа: «Если вы хотите развить в себе какое-то качество, ведите себя так, как будто оно у вас уже есть». Этот принцип опирается на представления о причинно-следственных связях между нашими эмоциями и их внешними проявлениями, диаметрально противоположные привычным. Например, мы не улыбаемся, потому что счастливы, а наоборот — мы начинаем ощущать счастье, потому что начали улыбаться (что, кстати, было подтверждено экспериментально [82]). В книге Вайзмана приводится масса примеров подобных «вывернутых наизнанку» причинно-следственных связей: я делаю что-то не потому, что мне это нравится; наоборот, дело начинает мне нравиться, потому что я начал им заниматься. Можно предположить, что подобный эффект будет ожидать нас и в списке задач: не «я записал эту задачу в список, потому что считаю ее важной», а «я считаю эту задачу важной, потому что записал ее в список».

В своей книге Вайзман пишет о светлой стороне принципа «как если бы», то есть о том, как использовать его себе во благо. Но возможны ситуации, когда этот же самый принцип отстрелит вам ногу. С определенной вероятностью (и я неоднократно наблюдал это у своих учеников) список задач начинает

наполняться псевдоважными задачами, которые регулярно прокрастинируются из-за неразрешенного внутреннего конфликта. С одной стороны, принцип «как если бы» приводит к тому, что, записав задачу в свой список, я начинаю верить в ее важность. С другой стороны, если с момента записи задачи в список прошло много времени, ожидаемые выгоды от ее выполнения уже растворились в недрах памяти и неочевидны. В итоге мы имеем задачу, которая кажется важной, но мы уже не помним почему. Все это напоминает ситуацию с кальсонными гномами из мультсериала «Южный Парк»\*:

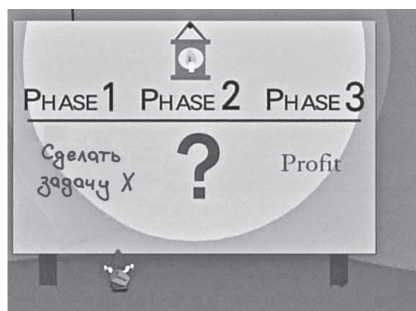


Рис. 62. Кальсонные гномы и забытая важность

\* В одном из эпизодов этого сериала у мальчиков (главных героев) начали пропадать трусы. Расследование показало, что всему виной кальсонные гномы, у которых был следующий бизнес-план:

- фаза 1 — сбор трусов,
- фаза 2 — ... (никто не мог вспомнить),
- фаза 3 — получение прибыли.

Так как разрешение подобного внутреннего конфликта («вроде важно, но не помню, для чего») требует размышлений, появляется мощная прокрастинагенная сила, стремящаяся задвинуть спорную задачу в самый дальний угол списка. Со временем список задач может вырасти до катастрофических размеров, и, что самое страшное, подавляющее количество задач в нем будут генераторами прокрастинации. Некоторые подобные ситуации разрешались лишь после визита к психиатру.

В не самом запущенном случае вам может помочь регулярное применение упражнения «Чтобы что?» (см. параграф 4.2.2) и безжалостное, но в то же время осмысленное прореживание списка задач. Осмысленное — это значит, что перед тем, как удалить задачу, вы некоторое время фиксируетесь на ней и думаете, действительно ли ее можно удалить? Мне действительно уже не нужно то, ради чего я ее добавлял? Я в самом деле попал в ловушку импульсивности и бонуса к ощущению важности? Если выкинуть задачу без такого размышления, то, вполне возможно, она к вам вернется.

## 7.18. Нетерпимость к незавершенным делам

Этот момент несколько контринтуитивен, поэтому перефразирую его: для того чтобы легче

и проще доводить дела до конца, вам нужно уметь комфортно жить в состоянии, когда дела еще не доделаны. Еще раз. Состояние, когда дело или проект еще не доделаны, должно быть комфортным для вас. Теперь подробности.

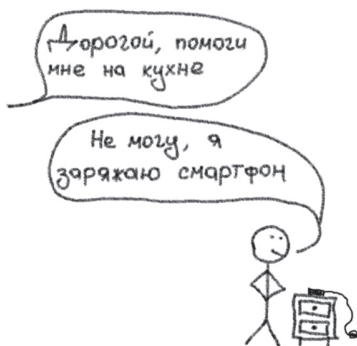


Рис. 63. Ас однозадачности

Еще в 1928 году Мария Овсянкина (аспирантка Курта Левина), продолжая эксперименты Блюмы Зейгарник, обнаружила, что незавершенное дело создает в человеке определенного рода напряжение, из-за которого он стремится это дело доделать (Зейгарник обнаружила, что недоделанное дело лучше запоминается). В книге [83], в главе о теории поля Курта Левина\*, приводятся

---

\* Не имеет ничего общего с теорией поля, описанной, например, в курсе теоретической физики Л. Д. Ландау и Е. М. Лифшица.

ссылки примерно на десяток работ, посвященных изучению различных последствий прерванных заданий. Например, таких, как спонтанное возобновление прерванного задания при удобном случае или возрастание привлекательности задания. Среди последствий были даже нейровегетативные (вроде учащения сердцебиения и увеличения проводимости кожи из-за потоотделения) изменения, наблюдаемые при случайном\* упоминании незавершенного задания.

Вы сами наверняка можете вспомнить некоторый внутренний дискомфорт, появляющийся, когда приходится иметь дело с каким-то проектом, приблизить завершение которого вы сейчас никак не можете (вы все сделали, и теперь нужно дождаться либо нужного момента времени, либо ответа от какого-то человека). Вспоминаете? В книге Андре Кукла «Ментальные ловушки» [84] эта ловушка, «фиксация», описана как состояние, в котором вы тратите энергию на цель в тот момент, когда сделать для ее достижения вы ничего не можете. При этом чем выше у вас мотивация к достижению цели, тем сильнее будет эффект фиксации. В книге Андре приводит такой пример: вы договорились с гостями на 8 вечера, к 7:30 уже все готово, и, казалось бы, можно было бы использовать имеющийся опилек времени себе

---

\* На самом деле в экспериментальной психологии не так уж много случайного.

во благо, но нет, мы не можем этого сделать, так как мы «устраиваем вечеринку, а два дела одновременно делать нельзя». Нельзя однозначно сказать, что «фиксация» плоха, иногда (может быть, даже очень часто) она помогает нам доводить дела до конца, не позволяя «впихнуть невпихиваемое». А иногда...

Представьте, что вы лечите зубы, или участвуете в каком-то тягомотном разбирательстве с бюрократизированным учреждением, или собираетесь в командировку (при условии, что это достаточно редкое для вас событие). Большинство этих дел и проектов характерны тем, что время ожидания на порядок превышает время, когда вы непосредственно что-то делаете. Написали письмо за полчаса и ждете ответа месяц. Посидели в кресле час, следующий прием через две недели. В случае командировки или отпуска — последите, в какой момент ваша жизнь явным образом разделяется на «до» и «после»? Когда я ездил в командировки раз в год, то чуть ли не за неделю откладывал неоправданно много дел со словами «сделаю, когда вернусь, так как я уже почти уехал».

Фиксация может привести к тому, что вы, даже имея возможность выполнить какую-либо задачу по другому проекту, ею не воспользуетесь (я сейчас не могу, я встречаю гостей / лечу зубы / разбираюсь с ЖЭКом / учу английский, вот только закончу...). А если дел и проектов вокруг вас много, возникает очень мощный внутренний конфликт:



с одной стороны, большое количество новых дел создает желание за них взяться; с другой стороны, эффект фиксации не позволяет вам этого сделать. В результате получается, что вы не делаете почти ничего, но очень сильно от этого устаете и не восстанавливаетесь. На YouTube-канале Евгении Тимоновой «Все как у зверей» есть прекрасное видео о том, к чему приводят подобного рода внутренние конфликты у животных [85].

Мало того, многие люди по каким-то своим причинам любят усугублять дело, стараясь сделать свою жизнь еще более тяжелой. Как только они видят, что какое-то дело у них не делается, они начинают помечать его восклицательными знаками, выделять жирным/красным/моргающим, стараясь сделать само наличие этого дела некомфортным для себя, но не разбираясь в причинах, по которым оно не делается.

Занимаясь большими и глобальными проектами, надо понимать, что такой проект будет пребывать в недоделанном виде очень долго и все это время нам надо будет как-то жить. Нам придется продуктивно трудиться, размышлять, вдумчиво подходить к различным возникающим моментам, в то время как проекты всей нашей жизни будут еще далеки от завершения. А раз это надолго, то пребывание в этом состоянии должно быть комфортным.

В большинстве случаев четко сформулированная задача, записанная в список, которому

вы доверяете, уже существенно снижает эффект фиксации на задаче. Например, в работах [21] и [22] было экспериментально показано, что составление плана по завершению незавершенных заданий значительно уменьшает за цикленность на них.

Однако иногда незавершенное задание может быть «эмоционально» заряженным и неприятным. Чтобы в этом случае сделать ожидание более комфортным, можно воспользоваться так называемым эффектом замещения. Одним из первых этот эффект описал Зигмунд Фрейд и назвал его сублимацией. Аспирантки Курта Левина Лисснер, Малер и Хенле\* исследовали свойства, которыми должно обладать замещающее действие, чтобы снизить напряжение от прерванного дела. Наиболее высокую замещающую ценность имеет задача, схожая с прерванной, но более трудная. Однако более легкая задача или даже наблюдение за тем, как кто-то другой доводит до конца похожую задачу, тоже помогает в некоторой степени снизить напряжение и уменьшить влияние эффекта фиксации.

Например, я дописал эту книгу и отправил ее в разные издательства, ожидая их решения. Конечно, подобного рода ожидание создает внутреннее напряжение, и, чтобы снизить его, я написал пост для своего блога, который в итоге превратился в этот параграф, и добавил его в книгу. Стало несколько легче.

---

\* K. Lissner, W. Mahler, M. Henle.

Глава 8

# А как на практике...

Здесь я покажу, как в конкретных типовых жизненных ситуациях используются различные методы и инструменты системы личной эффективности. Описанные подходы, разумеется, не являются единственно верными. Каждый параграф этой главы описывает применение одного из множества возможных методов.

## 8.1. Собираемся на концерт

Предположим, я собираюсь пойти на концерт рок-группы, которую чудесным образом занесло в мой город. Ребята выступают 17 июня с 21:00 до 23:00. До концерта месяц, но мне нужно купить билеты и в день концерта не забыть взять с собой на работу любимую футболку с символикой этой группы. А еще быть готовым выйти надо заранее — из-за досмотра при входе на стадион, где будет концерт.

Итак. Первым делом нам нужно заглянуть в календарь, чтобы понять, какие встречи уже запланированы на этот день. Если какие-то встречи там есть, появляется задача:

«Предложить <организатор встречи> перенести встречу с 17 июня на <новое время>»

Скорее всего, эту задачу можно будет выполнить сразу (отправить письмо или позвонить). Если мы отправили письмо с предложением

нового времени встречи, не забываем добавить себе в список задачу на контроль: «Напомнить...».

Дальше отмечаем в календаре время концерта как занятое. Пишем «На концерте» с 21:00 до 23:00. Если у нас есть все основания ожидать серьезную толкучку на входе, ее тоже имеет смысл отметить в календаре: «В очереди на вход» с 20:00 до 21:00. И, естественно, нужно «защитить» время на дорогу до места концерта. Создаем еще одну «встречу»: «В дороге на концерт» с 19:00 до 20:00.

Со временем разобрались. Теперь нам нужны билеты. Если я не могу купить их прямо сейчас, то добавляю в список задачу:

**«Купить билеты на концерт 17 июня»**

и кладу эту задачу в коробочку «Сегодня» или «Неделя». Если вдруг я вспомню, что первоочередным шагом к покупке билетов станет «Спросить у Маши, пойдет ли она со мной на концерт», то я соответствующим образом поправлю исходную формулировку:

**«Спросить у Маши, пойдет ли она со мной на концерт (Купить билеты на концерт 17 июня)»**

Иногда очень удобно оставлять оригинальную формулировку за скобкой. В этом случае, как только выполнена первая часть задачи, мы не ставим на ней галочку, а просто стираем все написанное до скобки.

Теперь осталось сделать так, чтобы в нужный день взять с собой на работу футболку.

Для этого можно создать еще одну задачу:

**«Положить в рабочий рюкзак футболку  
с символикой АС/ДС»**

Эту задачу можно назначить на конкретный день — на 16 июня. Если я ношу эту футболку не только по праздникам, но и в обычные дни, хорошо бы позаботиться о чистоте футболки заранее, добавив на 15 июня (или в коробочку «Неделя») задачу:

**«Постирать футболку с символикой АС/ДС»**

## 8.2. Уезжаем в отпуск

Рассмотрим довольно частный пример: я заблаговременно (скажем, за два месяца) начинаю планировать свой отпуск, который хочу провести вместе с семьей. Это довольно частный пример, а не общая рекомендация, но наверняка вы сможете вытащить из него кое-какие полезные для себя детали.

Первым делом хорошо бы определиться, когда и куда мы поедem. Надеюсь, вы понимаете, что писать себе в список задач формулировку вида «Решить, куда...» или «Определиться с датами...» противопоказано. Задачи в подобной формулировке имеют очень много шансов на продолжительную прокрастинацию. На самом деле, когда условие задачи понятно, то решение приходит автоматом; если этого не случилось, значит, какие-то вопросы

остались без ответов, поэтому первым шагом было бы хорошо назначить вот какую задачу:

«Посвятить пятнадцать минут составлению списка непонятных вопросов по поводу отпуска».

По результатам выполнения этой задачи получился список вот таких вопросов:

1. Когда одобрят отпуск жене? На сколько ее отпустят?
2. В какие страны можно ехать без визы?
3. Виза в какие страны делается без особых проблем?
4. Кто из наших коллег недавно ездил в отпуск? Куда? Что им там понравилось или не понравилось?

Самый главный вопрос касается дат отпуска жены. В принципе, можно было бы поставить себе задачу: «Спросить у Кати, когда ей дадут отпуск», но в этом случае с большой вероятностью она транслирует этот вопрос своему руководству, что может оказаться не самой мудрой идеей\*. Поэтому, опираясь на свои собственные пожелания, я решаю, что было бы неплохо поехать в начале августа на три недели. Пока не знаю, получится или нет, но попытаться стоит; в результате появляется первая задача:

---

\* Существует категория руководителей, которые на вопрос «Когда мне можно в отпуск?» отвечают: «На ближайшие два месяца много срочного, давай вернемся к этому позже». Если вернуться к этому позже, ответ будет тем же самым.

**«Спросить у Кати, отпустят ли ее в отпуск  
в начале августа на три недели»\***

Эту задачу я тут же выполняю, отправив вопрос по электронной почте. К вечеру у нас уже есть положительный ответ. То есть в отпуск идем в начале августа, надо определиться, куда едем. Чтобы приблизиться к ответу на этот вопрос, я вношу в список еще две задачи:

**«Пригласить Колю на обед и расспросить  
про его прошлогодний отпуск в Таиланде»**

и

**«Зайти к Марине из отдела кадров,  
спросить, где они отдыхали в июле»**

---

\* Если вопрос будет транслирован руководителю в такой форме, шансов на положительное решение уже больше, так как желаемый ответ требует меньших затрат мыслетоплива. Действительно, если спросить руководителя «Когда мне можно в отпуск?», то для желаемого ответа (конкретной даты) руководителю нужно будет начать думать, чего большинство людей делать не любят, а ответ «Давай вернемся к этому позже» мыслетоплива не требует и поэтому более вероятен. Если же спросить «Отпустишь ли ты меня в отпуск в августе?», то ответ «нет» потребует размышлений над обоснованием своего ответа, а ответ «да» потребует размышлений на тему «Не планируется ли сейчас чего-то сверхважного и срочного, чему может помешать отпуск?». Если дата отпуска находится за горизонтом планирования, то, скорее всего, руководитель без особого напряжения ответит себе «Нет, там ничего срочного не планируется» и даст добро.



Последняя задача волшебным образом объединяется с уже имеющейся задачей на контроль: «Спросить у Марины из отдела кадров, были ли за последние две недели кандидаты на позицию программиста ко мне».

Определившись с датами и страной, я создаю себе проект «Отпуск» и добавляю к нему задачи:

**«Посмотреть на momondo.ru,  
сколько стоит перелет до Бангкока»**

и

**«Составить предварительный расчет  
бюджета поездки»**

Результат выполнения первой задачи становится входящей информацией для второй, в результате рождается справочная информация в виде электронной таблицы:

<b>Статья</b>	<b>Стоимость</b>
Авиабилеты	160 000
Медицинские страховки	9 000
Местные сим-карты для телефона	2 500
Аренда автомобиля	40 000
Аренда дома	60 000
Затраты на жизнь (еда, бензин, прочее)	60 000
Такси в/из аэропорта	4 000
Сувениры	10 000
На всякий случай	30 000
<b>ИТОГО</b>	<b>375 500</b>

Решив на семейном совете, что мы можем себе это позволить, мы начинаем. Буквально за 30 минут мы покупаем билеты, медицинские страховки и бронируем автомобиль\*. Теперь надо выбрать жилье. Опять же, задача в виде «Выбрать жилье» слегка отдает прокрастинацией. Мы же помним, что список задач — это инструмент обезьянки, а обезьянка неспособна отвечать за результат, в лучшем случае она может лишь аккуратно следовать процессу. Чтобы начать выбор жилья, создаю себе в списке задач задачу:

**«Полистать 15 минут Airbnb.com, посмотреть, нет ли красивых домиков в Хуа-Хине на наши даты»**

Буквально через четыре дня у меня в избранном накапливается пять домиков с бассейном, которые кажутся более-менее симпатичными и удовлетворяют нас по цене и местоположению. В принципе, можно было бы продолжить поиски и дальше, не ограничивать круг поиска только Хуа-Хином, но посмотреть еще и другие курортные места Таиланда, до которых несложно добраться на автомобиле от Бангкока, но тут надо учитывать эффект демотивации выбором... Этот забавный эффект, свойственный живым людям,

---

\* Мы считаем, что загранпаспорта у нас есть и визы не нужны.

обнаружен Йенгаром и Леппером [86]. Авторы исследования экспериментировали на посетителях супермаркета, предлагая им купить джем. Они смотрели, как зависит вероятность покупки и удовлетворенность своим выбором от ассортимента. Опыт показал, что, когда покупатели выбирали из шести разных джемов, вероятность совершения покупки была существенно выше, чем при выборе из 24 или 30 джемов (30% против 3%). Что немаловажно, удовлетворенность своим выбором также была значительно выше в случае, когда выбор был ограничен. Если вместо джема мы выбираем домик или отель, эффект будет тем же. С одной стороны, нам очень хочется сделать выбор, о котором мы не пожалеем, а для этого нам нужно рассмотреть как можно больше вариантов. С другой стороны, чем больше вариантов мы рассматриваем, тем сложнее нам сделать выбор. «Классическое» решение подобной дилеммы — это тянуть с выбором до последнего, а потом заказать то, что осталось, но это же не наш метод, правда?

Владельцу каждого из пяти домиков мы шлем стандартное письмо с вопросами:

1. Свободен ли дом на наши даты?
2. Являетесь ли вы собственником дома или вы риелтор?
3. Нет ли в доме кошек (у ребенка аллергия)?

4. Включает ли стоимость аренды уборку, электричество, воду?

5. Есть ли место для парковки автомобиля?

На следующий день мы получаем ответ от четырех владельцев и бронируем дом у женщины, меньше остальных похожей на риелтора.

Теперь основная часть приготовлений сделана. Можно отметить в календаре даты отпуска как занятые, а еще детально распланировать день отъезда и приезда, чтобы понять, в какой момент нам надо выйти из дома, чтобы не опоздать на самолет:

Ср, 7/27		Чт, 7/28	
	Отпуск		
	3:30P – 5P В такси		
	5P – 6P В аэропорту		
овор	6P - В зоне посадки		
	6:30P - В самолете		
	7P – 4:40 В самолете до Бангкока		

Рис. 64. Расписание на день отлета

Дальше мы создаем список вещей, которые нужно взять с собой в отпуск. Пока это просто список, в который мы добавляем новые записи по мере того, как они всплывают в нашем сознании. Часто бывает, что где-то за месяц до выезда в голову приходит ценная мысль вроде «Надо бы взять с собой заплатки для ремонта надувного матраса!», но непосредственно в момент сбора голова занята другим, и мы вспоминаем о заплатках, когда становится уже слишком поздно.

На очередном еженедельном обзоре при просмотре календаря я с радостью обнаруживаю, что отпуск начинается уже на этой неделе. В результате в список попадают задачи:

**«Собрать чемоданы  
(см. список на Google Drive)»**

**«Собрать документы к отпуску»**

К этой задаче добавляется чек-лист:

1. Загранпаспорта.
2. Посадочные талоны.
3. Подтверждение брони на автомобиль.
4. Подтверждение брони дома.
5. Медстраховки.

Дальше смотрим чек-лист Саши Трофимова для ухода в отпуск и добавляем в свой список необходимые задачи [87], в том числе и те,

которые надо будет выполнить по возвращении из отпуска.

Следовать этой системе или нет в ходе самого отпуска — вопрос открытый, ответ сильно зависит от того, как вы привыкли отдыхать. Если вам нравится осматривать достопримечательности, бронировать экскурсии, делать тысячи фотографий, чтобы потом прокрастинировать подготовку отпускного альбома, то, возможно, «рабочее» отношение к спискам задач и календарю вам поможет. В этом случае рекомендую аккуратно вытащить из своего списка задач все рабочие, чтобы они вас не отвлекали. В зависимости от возможностей инструмента их можно либо скрыть, либо создать задачу:

### **«Восстановить все задачи по работе»**

И в ее описание переместите все рабочие задачи.

Если же вы хотите отпустить все на время отдыха — ваше право. Очень многим это необходимо как воздух. Можете забыть о календарях, почте и списке дел. Поставьте себе будильник «Пора возвращаться в свой мир» за пару дней до возвращения из отпуска — просто чтобы не проспять самолет. Если вы переживаете, что возвращение будет тяжелым и вся ваша система может развалиться, перечитайте параграф 6.4, где разбирался этот страх.

## 8.3. Как я писал эту книгу

Я уже немного рассказал об этом в параграфе 4.3.1 про черный закон метрик. Сейчас я покажу, в какой момент и какие артефакты и сущности моей системы личной эффективности были задействованы в процессе написания книги.

Как я уже говорил выше, эта книга родилась в результате третьей попытки. Самый первый наивный подход — сесть, составить план вида «Написать оглавление», «Написать первую главу», «Написать вторую главу» — оказался несостоятельным. Структура этой книги чуть более чем полностью отличается от того, что было самой первой версией структуры. Написать план создания того, что еще непонятно как выглядит, — это задача, чем-то похожая на задание детского психолога «нарисовать животное, которого никто не видел».

На начальном этапе второй и третьей попыток написать книгу у меня не существовало четкого плана. У меня был инкубатор мыслей, который на тот момент представлял собой папочку на диске (с синхронизацией в облако). В ней лежали текстовые документы, каждый из которых был посвящен отдельной мысли или идее. Как рекомендуется в параграфе 5.3, в моем списке была задача:

**«Провести 25 минут в инкубаторе мыслей»**

Эта задача повторялась три раза в неделю. В ее рамках я выращивал различные идеи. Как только та или иная мысль вызревала, я публиковал ее в блоге (для получения обратной связи) и ставил ссылку на эту запись в нужном месте мысли-схемы [88] (тогда я думал, что она будет представлять собой структуру книги).

Примерно через полгода я понял, что написание статей для блога слегка отличается от написания книги, но при этом те идеи, которые уже удалось собрать и описать, в том или ином виде могут пригодиться для самой книги. Тогда я разделил процесс написания статей для блога и процесс написания книги:

1. Задача «Провести 25 минут в инкубаторе мыслей» стала повторяться не три, а один раз в неделю.
2. Появилась новая задача, повторяющаяся два раза в неделю: «Посвятить 20 минут написанию книги».

В рамках этой новой задачи я открывал документ с будущей книгой, заводил таймер на 20 минут и блуждал по записям в блоге в поисках кусочков, которые заслуживали того, чтобы перенести их в книгу. Иногда эти 20 минут проходили бесцельно, а иногда процесс захватывал меня, я выключал таймер (перед этим взглянув в список задач на сегодня и убедившись в том, что могу это сделать без



ущерба для чего-либо) и полностью погружался в книгу. Еще примерно через полгода выкристаллизовалась структура книги и стало понятно, что пришло время взять и доделать книгу до конца.

В этот момент я смог составить план. План представлял собой Excel-таблицу, которая описывалась в параграфе 4.1.6. В ней были перечислены те разделы или кусочки книги, которые, на мой взгляд, надо было написать:

2	Задача
3	Написать Главу 2 (как тема личной эффективности стала для меня главной)
4	В главу про искажение воспоминаний вставить ссылку на работу про воспоминания о Багз Банни в Диснейленде
5	В главу про искажение воспоминаний нарисовать гномика—хранителя воспоминаний. Добавить парочку картинок, о том, как мозг додумывает отсутствующее (запущенная девушка и еще какую-нибудь пошлость)
6	Описать "Прокрастинацикл"
7	Описать "Ужедумал"
8	Написать вводные слова для схемы экономии мыслетоплива и основного уравнения доведения дел до конца
9	Дописать кусочек "О стрессе и зоне комфорта". Вставить про Талеба и ссылку на Макгонигал
10	Написать раздел "Регулярно восстанавливаться"
11	Написать "Разгрузить рабочую память"
12	Написать "Регулярно очищать инбоксы"
13	Написать "Правильно формулировать задачи"
14	Написать "Использовать внешнее хранилище"

Рис. 65. Кусочек плана по написанию книги

Изначально в этом плане было около сорока пунктов, к моменту завершения книги их стало больше шестидесяти. Еще раз заострю внимание на главном отличии плана от списка задач. Список задач — это инструкции нашей внутренней обезьяне о том, что надо сделать, желательно при этом

вообще не думая. Элемент плана — это намерение что-либо сделать. Перед тем как начать что-то делать, было бы неплохо подумать. Результат этого размышления может быть следующим:

1. Взять и сделать, как написано.
2. Понять, что этот элемент плана больше не нужен, и выбросить его.
3. Понять, что этот элемент плана не нужен в таком виде, его нужно изменить, а также, возможно, добавить еще несколько новых элементов.

Фактически это и есть реализация метода рационального фланера (см. параграф 4.1.3), согласно которому мы пересматриваем свои планы на каждом следующем шаге, что позволяет нам использовать новую информацию.

План, в отличие от списка задач, — инструмент нашего рационального типа. Чтобы состыковать его со списком задач, вместо периодической задачи «Посвятить двадцать минут написанию книги» появилась новая периодическая задача (в этот раз уже ежедневная):

**«Скинуть новые мысли в книгу  
и посвятить ей пятнадцать минут»**

В рамках этой задачи происходило следующее:

1. Так как задача по написанию книги стала ежедневной, более того, главной задачей

на ближайшие шесть недель, в голове часто начали появляться разные мысли к разным разделам книги. Эти мысли я записывал в описание задачи и потом уже в рамках ее выполнения скидывал в книгу. Это был еще один маленький инкубатор. Такой подход позволил мне, с одной стороны, не терять спонтанно возникающие идеи, а с другой, скорее всего, дал возможность сгенерировать больше подобных идей, поскольку, если бы после прихода первой новой идеи я тут же бросался записывать ее в книгу, то вторая уже бы не пришла.

2. После записи мыслей в книгу, как и раньше, я запускал таймер на пятнадцать минут и начинал работу над новыми кусками согласно плану. Кстати, работа согласно плану не подразумевает, что я брал план и начинал работать над элементами в том порядке, в каком они были записаны, сверху вниз. Скорее, наоборот, я смотрел на актуальные элементы плана и думал: «Над чем мне бы хотелось поработать сейчас?»

Поддерживая Excel-таблицу в актуальном состоянии, я получил возможность прогнозировать сроки завершения рукописи:

Фактически работа над рукописью была завершена 7 сентября. График на момент завершения рукописи:

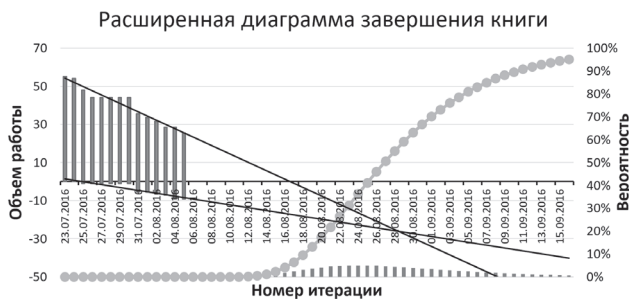


Рис. 66. График завершения работы над рукописью (по состоянию на 5 августа). Дата готовности книги на 80% – 5 сентября

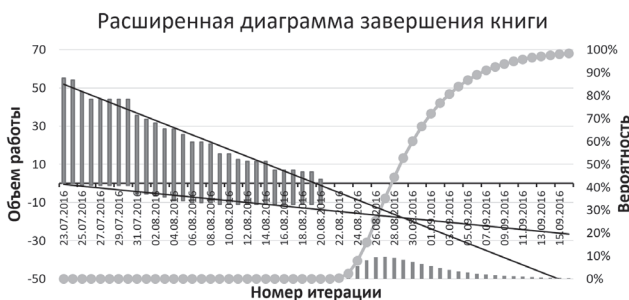


Рис. 67. График завершения работы над рукописью (по состоянию на 20 августа). 80%-ная дата завершения – 6 сентября

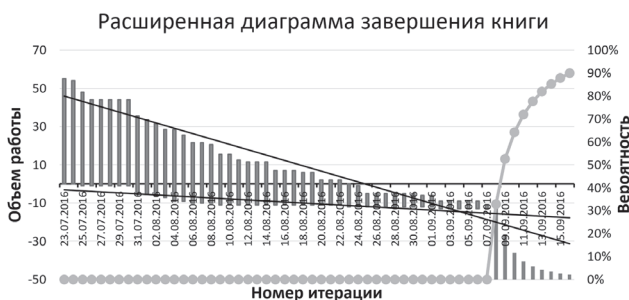


Рис. 68. График на момент завершения рукописи

Столбики в самом низу графиков — это вероятность завершить проект конкретно в указанную дату, а кривая с круглыми точками показывает вероятность завершения проекта до указанной даты включительно\*. Эти вероятностные характеристики рассчитываются исходя из данных о том, с какой скоростью добавлялись и выполнялись задачи в ходе проекта (подробнее это описано в моей статье [54]).

Однако написание рукописи — это лишь один из этапов. На момент написания этих строк в моем списке задач все еще осталась повторяющаяся задача «Скинуть новые мысли в книгу и посвятить ей пятнадцать минут», так как мысли для книги все еще рождаются, но стали появляться и новые задачи, связанные с дальнейшими этапами создания книги:

«Спросить у Андрея, может ли он познакомить с издателями», «Посмотреть условия издания книги в Ridero», «Написать Елене, задать вопрос про издание книги» и т. п.

А также благодаря хорошим людям в моем календаре начали появляться записи вида: «Среда, 11:00 — 12:00: Встреча с ребятами из издательства».

---

\* Функция плотности распределения вероятностей и кумулятивная функция распределения вероятностей.

# Приложения

## Приложение 1. Пример списка спусковых крючков для очистки мозга

Изначально идею использовать набор слабо связанных друг с другом слов в качестве спусковых крючков для выгрузки из памяти потенциально забытых и упущенных дел я увидел в книге Дэвида Аллена [19]. На рисунке ниже приведена мыслесхема с подобными словами-триггерами.

У каждой компании существует собственный набор спусковых крючков. Часто он состоит из аббревиатур, понятных только тем, кто там работает. Но нередко в этом списке попадают фамилии, названия отделов, программного обеспечения, продуктов и сервисов компании. Вы можете составить список исключительно ваших рабочих спусковых крючков — как минимум на первых порах он вам очень пригодится. Если вы привлечете к составлению этого списка своих коллег, его ценность только возрастет.



Рис. 69. Мыслесхема со спусковыми крючками для очистки мозга

## Приложение 2. Подсказки для внедрения этого всего в жизнь

Вначале сформулирую основную мысль:

**В этом мире не все везде и всегда,  
а кое-что иногда и местами.**

Люди до такой степени сложные и загадочные существа,  
что создать для них какие-то универсальные принципы,

правила и техники не представляется возможным. Есть советы, которые оказываются полезны большинству, но не всем. Это значит, что какой бы мудрой ни была та или иная рекомендация, непременно найдутся люди, которым она окажется вредна! Ни одна методика не гарантирует вам благоприятного исхода, она лишь увеличивает его вероятность.

А раз мы не знаем заранее, что для вас окажется полезным, а что навредит\*, приготовьтесь к тому, что это будет путь проб и ошибок. Основные (на мой взгляд, максимально приближенные к универсальным) рекомендации таковы:

1. Не ищите универсальных решений и методов и тем более программ и инструментов. По крайней мере, не надейтесь найти их сразу. Возможно, вы к ним придете, но через несколько итераций.
2. Не старайтесь сразу решить проблему полностью. Очень часто мы отвергаем частичные решения проблемы, потому что нам нужно решить проблему целиком и сразу, но нередко путь к полному решению лежит через несколько промежуточных. Вы учитесь не решать все и сразу одним махом, а планомерно и постоянно делать чуть-чуть лучше, чем было до этого.
3. Доверяйте опыту больше, чем результатам размышлений. Многие практики, советы или методы могут вызвать у вас примерно такую реакцию: «М-м-м... Интересная идея, надо над этим подумать...» Это прокрастинация. Вы же помните, что «подумать» — значит получить ответы на какие-то вопросы, и лучше всего это делать на практике (по крайней мере, в тех ситуациях, когда мы не сильно рискуем). Многие советы мы можем опробовать на себе «бесплатно» (то есть, во-первых, они практически

---

\* На практике я встречал несколько человек, которые стали меньше успевать, отключив уведомления о входящей почте. Их было трое из двух тысяч студентов.



не требуют дополнительных затрат мыслетоплива и времени, во-вторых, их последствия обратимы), и с такими вещами можно смело экспериментировать. Наши умозаключения и теоретизирования будут содержать намного больше ошибок, чем результаты эксперимента.

Ниже приведен чек-лист, который поможет вам совершенствовать свою продуктивность.

1. Заведите учетную запись в инструменте для управления задачами (не важно, в каком именно; лично я пользуюсь бесплатным Maxdone [89], так как он максимально приближен к идеям из этой книги). Если вы уже пользуетесь каким-то инструментом, перенесите его текущее содержимое в отдельное место (это будет один из источников входящих), чтобы начать с чистого листа.
2. Заведите учетную запись в сервисе работы с календарем (я использую Google Calendar).
3. Установите приложение со списком задач на смартфон, настройте виджет для отображения текущих задач на экране смартфона.
4. Определитесь с тем, где вы будете вести список проектов. Как правило, большинство инструментов для управления списком задач имеют такой функционал, но если по каким-то причинам его нет — заведите в любом удобном месте отдельный список.
5. Используя спусковые крючки из приложения 1, выгрузите содержимое рабочей памяти. Это удобно сделать следующим образом: заготовьте стикеры или листки для записи. Уединитесь в тихом месте на десять-пятнадцать минут и не торопясь всматривайтесь в спусковые крючки. Если тот или иной крючок напоминает вам о какой-то задаче, которую вам нужно выполнить (или вы не должны о ней забывать по иной причине), — запишите задачу на отдельный листок.

6. Обработайте содержимое рабочей памяти, полученное на предыдущем шаге, как это описано в параграфе 3.3. Задачи запишите в список задач, проекты — в список проектов, встречи — в календарь. Если на этом этапе у вас появится какая-то справочная информация — сохраните ее на любом носителе, который у вас обычно под рукой. Организация справочной информации — второстепенная задача.
7. Наметьте первоочередные шаги, по крайней мере, по самым важным проектам из вашего списка (см. параграфы 3.4.3, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5).
8. Отключите лишние (если есть сомнения — отключайте все) фильтры входящей почты. Беда фильтров и автоматических сортировщиков входящей почты заключается в том, что они на ровном месте создают из одного инбокса несколько. Исключения составляют фильтры для справочной информации (класса входящей почты, которая практически никогда не содержит в себе задач) или если вы используете шаблонное решение экономии масштаба (см. параграф 5.1).
9. Создайте периодическую задачу для обработки старых входящих с формулировкой вида: «Посвятить десять минут обработке входящих из моего старого инбокса». В описании этой задачи запишите список всех источников входящих. Эту задачу можно будет удалить, когда вы обработаете все старые входящие и там не останется ничего, что появилось там раньше вчерашнего дня. Не пытайтесь разгрести все входящие за один шаг — это будет очень прокрастиногенная задача. Используйте метод маленьких шагов — систематически делайте лучше, чем было до этого, тогда вы очень быстро все очистите. Обязательно ограничивайте

время выполнения этой задачи сверху (например, при помощи метода помидора, см. параграф 3.7.3).

10. Создайте задачу на еженедельный обзор системы (по желанию и на ежедневный). В описание задачи перенесите соответствующий чек-лист, за основу возьмите список контрольных вопросов из соответствующих пунктов параграфа 3.6. Если ваши приемники входящих пока еще не пусты, уберите из чек-листов периодических обзоров пункт про их очистку, лучше выполняйте очистку содержимого инбоксов в рамках отдельной задачи.
11. Отключите оповещения о новой электронной почте (на рабочем компьютере, смартфоне, часах и всех тех устройствах, на которые с момента написания этой книги догадаются выводить оповещения). Опасайтесь короткого замыкания через обезьяну (см. параграф 3.7.1).
12. Обработайте содержимое черновиков писем.
13. Отпишитесь от ненужных почтовых рассылок.

Если у вас возникнут какие-либо вопросы по освоению техники, смело задавайте их на форуме: [forum.mnogosdelal.ru](http://forum.mnogosdelal.ru)

## Приложение 3. Точки и пределы регулировки практик

Как я уже говорил, большую часть правил и рекомендаций вам придется подстраивать под себя методом проб и ошибок, внимательно наблюдая за собой. В этом разделе я покажу самые популярные «точки регулировки» техники из этой книги, чтобы вы представляли, что и в какой степени можно варьировать и где находится та грань, за которой вы практически наверняка отстрелите себе ногу.

## Еженедельный обзор

### Можно:

- «Размазать» выполнение еженедельного обзора по неделе. Например, приводить в порядок список задач по понедельникам и просматривать список проектов по средам.

### Нельзя:

- Не иметь отдельной периодической задачи на еженедельный обзор (или какого-то иного способа, позволяющего без затрат мыслетоплива понять, проводился ли на этой неделе обзор).
- Забывать на обзор со словами «А список задач я и так каждый день проглядываю». Еженедельный обзор — это не только просмотр списка задач.

## Ежедневный обзор

### Можно:

- Проводить обзор более одного раза в день
- Проводить обзор утром, вечером, днем...
- Часть обзора проводить вечером, часть — с утра.

### Нельзя:

- Проводить обзор в режиме «как получается» и называть обзором спонтанные заглядывания в список задач.

## Формулировки задач

### Можно:

- Вместо инфинитива использовать повелительное наклонение (вместо «Написать» — «Напиши») или совершенную форму (вместо «Позвонить» — «Позвонил»).

- В формулировке использовать идентификатор проекта или имя человека. Например: «Вася Иванов: позвонить и спросить про отчет».

**Нельзя:**

- Использовать глаголы, подразумевающие неопределенные затраты мыслетоплива (придумать, проанализировать, изобрести).
- Использовать формулировки без глаголов (даже если «и так понятно»).

## Список задач

**Можно:**

- Иметь два списка задач (личный и рабочий). Можно, но с должной осторожностью. Ситуация с наличием двух списков задач тем безопаснее, чем более четко установлено, в какой момент и каким списком надо пользоваться. Идеальный вариант: с 9:00 до 17:00 мы работаем в подземном бункере без доступа к домашним делам, а на поверхности у нас нет доступа к рабочим.
- Использовать для списка задач не смартфон, а блокнот (будут отдельные сложности с отслеживанием периодических задач, но эти сложности решаемы).
- Использовать два списка задач (личный/рабочий, но при условии, что большую часть времени по каким-либо внешним причинам мы можем выполнять задачи только из какого-то одного списка).

**Нельзя:**

- Держать список задач в голове.
- Иметь больше одного списка задач и вести их так, что вы не сможете в любой момент без дополнительных

размышлений сказать, из какого списка можно и нужно делать задачи прямо сейчас.

## Обработка «входящих»

### Можно:

- Разбирать почту фильтрами по папкам, если она заведомо является справочной информацией *или* если в вашем списке задач есть периодическая задача на разбор этих папок. Настоятельно рекомендуется при фильтрации сбрасывать флаг «не прочитано», чтобы лишний раз не дразнить обезьянку возрастающим количеством непрочитанных входящих.
- При разборе входящих заводить отдельные задачи «ответить такому-то».

### Нельзя:

- Реагировать на каждое прилетевшее письмо, как только оно прилетело (в том числе и на спам).
- Создавать очередной приемник входящих и не иметь повторяющейся задачи (или пункта чек-листа в повторяющейся задаче) для очистки этого приемника.

## Уведомления, оповещения

### Можно:

- Ставить напоминалки там, где они будут сигналом к немедленному действию (яйца сварились, и пора их вынимать, пора все бросать и начинать собираться, пора бежать на встречу).
- Ставить уведомления там, где они будут меньшим злом (лучше знать, что, когда придет письмо от близкого человека — комп об этом проорет, и спокойно работать, чем каждые пять минут проверять почту в ожидании этого письма).

**Нельзя:**

- Ставить напоминки и уведомления, на которые не нужно реагировать в момент их прихода.
- Ставить оповещения обо всем подряд.
- Ставить на оповещения противный звук.

**Планирование и вписывание****Можно:**

- Нагребать на день меньше задач, чем можно сделать, — и потом либо отдыхать, либо набрать еще из недельных.
- Нагребать на день больше задач, чем можно сделать, — при условии, что:
  - есть внятный алгоритм, как понять, какую задачу делать следующей;
  - этот алгоритм не жрет мыслетопливо;
  - ситуация, когда сделаны не все задачи, не считается преступлением. (Несделанные можно либо вернуть в неделю, либо вычистить из списка (и не сделаю, и ну их!)).

**Нельзя:**

- Складывать задачи на сегодня, опираясь на соображения «надо то и это, и вот это тоже», без проверки на вписываемость, и пытаться любой ценой выполнить их именно сегодня (то есть вписывать заведомо невписываемое и корить себя за то, что оно не вписнулось) Да, даже в случае форс-мажоров. Более того, форс-мажор — сам по себе причина посмотреть еще раз, что из списка можно сегодня не делать.
- Аналогично для задач «на этой неделе».

# Список литературы

- [1] МакКеон Г. Эссенциализм. Путь к простоте. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- [2] Видеозапись лекции Келли Макгонигал о силе воли для сотрудников Google: <http://mnogosdelal.ru/link/book/KellyMcGonigalVideo>.
- [3] Моран Б., Леннингтон М. 12 недель в году. Как за 12 недель сделать больше, чем другие успевают за 12 месяцев. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- [4] Питерс С. Парадокс Шимпанзе. Менеджмент мозга. Уникальная программа управления собой. — М. : Эксмо, 2015.
- [5] Канеман Д. Думай медленно, решай быстро. — М. : АСТ, 2013.
- [6] Гэймон Д., Брэгдон А. Супермозг: руководство по эксплуатации. — М. : Эксмо, 2009.
- [7] Wade K. A., Garry M., Read J. D., Lindsay D. S. (2002). A picture is worth a thousand lies: Using False Photographs to Create False Childhood Memories. *Psychonomic Bulletin & Review*, 9, 597–603.
- [8] Млодинов Л. (Нео)сознанное. Как бессознательный ум управляет нашим поведением. — М. : Гаятри/Livebook, 2013.
- [9] Braun K. A., Ellis R., Loftus E. F. Make My Memory: How Advertising Can Change Our Memories of the Past, *Psychology & Marketing*, Vol. 19 (1): 1–23, January 2002.



- [10] Талеб Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. — М. : КоЛибри, 2016.
- [11] Лурия А. Р. Маленькая книга о большой памяти. — М. : Издательство МГУ, 1986.
- [12] Пост Полины Рычаловой о жизни в зоне комфорта: <http://mnogosdelal.ru/links/book/ComfortZone>.
- [13] Выступление Келли Макгонигал на TED «Как сделать стресс своим другом»: <http://mnogosdelal.ru/links/book/KellyMcGonigalStress>.
- [14] Карр А. Легкий способ бросить курить. — М. : Добрая книга, 2015.
- [15] Карр А. Легкий способ бросить пить. — М. : Добрая книга, 2016.
- [16] May C. N., Nock N. L., Devon B., Demaree H. A. Acute aerobic exercise increases implicit approach motivation for dessert images, *Journal of Health Psychology*, 2016, Jul. 10. Epub 2016 Jul. 10.
- [17] Макгонигал К. Сила воли. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- [18] Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. — М. : Альпина нон-фикшн, 2016.
- [19] Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- [20] Швецов А. Введение в прикладную психологию внимания. — Иваново : ИТ «Роща Академии», 2013.
- [21] Masicampo E. J., Baumeister R. F. «Consider it done! Plan making can eliminate the cognitive effects of unfulfilled goals». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 101, pp. 667–683, 2011.
- [22] Smit B. W. «Successfully leaving work at work: The self-regulatory underpinnings of psychological detachment».

Journal of Occupational and Organizational Psychology,  
2015(1).

- [23] Ссылка на прекрасное определение правильной формулировки задачи от Lomelind: <http://mnogosdelal.ru/links/book/task-definition>.
- [24] Талёб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М. : Колибри, 2015.
- [25] Jackson M. Distracted. The erosion of attention and the coming of the dark age. Prometheus Books, New York, 2008.
- [26] Banai K., Ortiz J. A., Oppenheimer J. D., Wright B. A. Learning two things at once: Differential constraints on the acquisition and consolidation of perceptual learning. Neuroscience, 2010, January 20; 165 (2): 436–444.
- [27] Ophir E., Nass C., Wagner A. D. (2009). Cognitive control in media multitaskers. Proceedings of the National Academy of Science, September 15, 2009. Vol. 106, no. 37, doi: 10.1073/pnas.0903620106.
- [28] <http://mnogosdelal.ru/links/book/timewellspent.io>.
- [29] Статья о том, как настроить смартфон для более осознанного его использования: <http://mnogosdelal.ru/links/book/tristan-harris-1>.
- [30] Статья о том, как современные технологии «похищают» наше внимание: <http://mnogosdelal.ru/links/book/tristan-harris-2>.
- [31] Baumeister R. F., Bratslavsky E., Muraven M., Tice D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource?, Journal of Personality and Social Psychology, 74, 1252–1265. doi:10.1037/0022-3514.74.5.1252.
- [32] Baumeister R. F., Vohs K. D., Tice D. M. (2007). The strength model of self-control. Current Directions in Psychological Science, 16, 351–355. doi:10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x.

- [33] Hagger M. S., Chatzisarantis N. L. D., Alberts H., Anggono C. O., Batailler C., Birt A. R., . . . Zwiener M. (2016). A multilab preregistered replication of the ego-depletion effect. *Perspectives on Psychological Science*, 11, 546–573.
- [34] Статья о влиянии уведомлений на невнимательность и гиперактивность: <http://mnogosdelal.ru/links/book/SmartphoneHyperactivity>.
- [35] Job V., Walton G. M., Bernecker K., Dweck C. S. Implicit theories about willpower predict self-regulation and grades in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 108 (4), Apr. 2015, 637–647.
- [36] Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. — М. : Альпина Диджитал, 2004.
- [37] Эффективность неэффективности. Запись доклада М. Дорофеева на мероприятии сообщества CodeFreeze: <http://mnogosdelal.ru/links/book/Dorofeev-CodeFreeze>.
- [38] Lanaj K., Johnson R. E., Wang M. When Lending a Hand Depletes the Will: The Daily Costs and Benefits of Helping. *Journal of Applied Psychology*, May 5, 2016.
- [39] Schroeder J., Caruso E. M., Epley N. Many hands make overlooked work: Over-claiming of responsibility increases with group size. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. Vol. 22 (2), Jun. 2016, pp. 238–246.
- [40] Nighttime smartphone use zaps workers' energy: <http://mnogosdelal.ru/links/book/NightTimeSmartphone>.
- [41] Nisbett R. E., Borgida E. Attribution and the psychology of prediction. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 32 (5), Nov. 1975, pp. 932–943.
- [42] <https://justgetflux.com/>.
- [43] <http://mnogosdelal.ru/links/book/pomodoro>.
- [44] [http://mnogosdelal.ru/links/book/ru\\_pomodoro](http://mnogosdelal.ru/links/book/ru_pomodoro).

- [45] Cirillo F. The Pomodoro technique.
- [46] Голдратт Э. Критическая цепь. — Киев : ТОС Центр, 2006.
- [47] Bilalić M., McLeod P., Gobet F. Why good thoughts block better ones: the mechanism of the pernicious Einstellung (set) effect, *Cognition*. Vol. 108, Issue 3, September 2008, pp. 652–661.
- [48] Ротер М., Ката Т. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. — СПб. : Питер, 2014.
- [49] Корнилова Т. В., Чумакова М. А. Шкалы толерантности и интолерантности к неопределенности в модификации опросника С. Баднера // *Экспериментальная психология*. — 2014. — № 1. — С. 92–110.
- [50] Павлова Е. М., Корнилова Т. В. Креативность и толерантность к неопределенности как предикторы актуализации эмоционального интеллекта в личностном выборе // *Психологический журнал*. — 2012. — Т. 33. — № 5. — С. 39–49.
- [51] Кох Р. Принцип 80/20. Как достичь большего с наименьшими усилиями. — М. : Эксмо, 2014.
- [52] Оакли Б. Думай как математик. Как решать любые задачи быстрее и эффективнее. — М. : Альпина Паблишер, 2016.
- [53] Вайзман Р. Вы заметили гориллу? — Минск : Попурри, 2005.
- [54] Дорофеев М. Математическая статистика для менеджера проектов // *Управление проектами*. — 2010. — № 2 (19).
- [55] Слайдкасты и Excel-шаблоны для адаптивной оценки проектов: <http://mnogosdelal.ru/slidescasts/project-estimation/>.
- [56] Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи. — М. : Альпина Паблишер, 2016.

- [57] Шрегенхайм Э., Детмер У. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия. — М. : Альпина Паблишер, 2008.
- [58] Дорофеев М. Запись рассказа о модели Кано: <http://mnogosdelal.ru/links/book/DorofeevKano>.
- [59] Controlling Software Projects: Management, Measurement, and Estimation (Prentice Hall / Yourdon Press, 1982).
- [60] DeMarco T. Software Engineering: An Idea Whose Time Has Come and Gone?, Computing Now, 2009.
- [61] Деминг У. Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
- [62] Запись доклада Максима Дорофеева «Клеим модель правильно» на CodeFest-2013: <http://mnogosdelal.ru/links/book/Dorofeev-CodeFest2013>.
- [63] Нассим Талеб о сломанном одометре: <http://mnogosdelal.ru/links/book/nntaleb-odometer>.
- [64] Нассим Талеб о метриках: <http://mnogosdelal.ru/links/book/nntaleb-metrics>.
- [65] Блог Всеволода Устинова, «Ежедневный личный чек-лист»: <http://mnogosdelal.ru/links/book/UstinovChecklist>.
- [66] Веб-сервис Дмитрия Смирнова для ежедневного личного чек-листа: <http://mnogosdelal.ru/links/book/hwyd>.
- [67] Шабри К., Саймонс Д. Невидимая горилла, или История о том, как обманчива наша интуиция. — М. : Карьера Пресс, 2011.
- [68] Вайзман Р. Как поймать удачу? — Минск : Попурри, 2006.
- [69] Сайт, посвященный книге: <http://www.theinvisiblegorilla.com/>, конкретное видео: <http://mnogosdelal.ru/links/book/MonkeyBusiness>.

- [70] Scrum: Почему story points лучше, чем часы:  
<http://mnogosdelal.ru/links/book/StoryPoints>.
- [71] Goldratt Sattelite Program, Lecture 3: Management and Engineering — Critical Chain (CCPM) and Product Development.
- [72] Федурко Е., Пакк Х. Goldratt Baltic Network:  
<http://mnogosdelal.ru/links/book/PoliceProjects>.
- [73] Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
- [74] Талеб Н. Одураченные случайностью. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- [75] Чамберс Д., Уиллер Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта. — М. : Альпина Паблишер, 2016.
- [76] Шагабудинов Р., Манн И. Бизнесхак. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- [77] Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор: успешные проекты и команды. — СПб. : Символ-Плюс, 2014.
- [78] Гаванде А. Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям. — М. : Альпина Паблишер, 2014.
- [79] <http://mnogosdelal.ru/links/book/DopamineAddiction> (перевод статьи: [http://mnogosdelal.ru/links/book/ru\\_DopamineAddiction](http://mnogosdelal.ru/links/book/ru_DopamineAddiction)).
- [80] Литвак М. Е. Командовать или подчиняться? Психология управления. — М. : Феникс, 2016.
- [81] Вайзман Р. Разорви шаблон! Радикально новый подход к изменению собственной жизни. — М. : АСТ, 2014.
- [82] Larsen R. J., Kasimatis M., Frey K. Facilitating the Furrowed Brow: An Unobtrusive Test of the Facial Feedback

Hypothesis Applied to Unpleasant Affect. Cognition and Emotion 6 (5): 321–338, September 1992.

- [83] Коверзнева И. А. Психология активности и поведения. — Минск : Издательство МИУ, 2010.
- [84] Кукла А. Ментальные ловушки. Глупости, которые делают умные люди, чтобы испортить себе жизнь. — М. : Альпина Паблишер, 2014.
- [85] Видео Евгении Тимоновой «Прокрастинация: привет от внутреннего хомячка» // Все как у зверей. — № 9.  
<http://mnogodelal.ru/links/book/Timonova>.
- [86] Iyengar S. S., Lepper M. R. (2000). «When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?» Journal of Personality and Social Psychology. 70 (6): 996–1006.
- [87] Набор задач для ухода в отпуск от Саши Трофимова:  
<http://mnogodelal.ru/links/book/vacation-template>.
- [88] Мыслесхема со ссылками на записи в блоге по теме книги: <http://mnogodelal.ru/links/book/MindMap>.
- [89] Бесплатный сервис для управления списком задач:  
<http://mnogodelal.ru/links/book/MaxDone>.
- [90] Додонов Н. Антитайм-менеджмент. — СПб. : Питер, 2015.
- [91] Сمارт Э. О пользе лени. Инструкция по продуктивному ничегонеделанию. — М. : Альпина Паблишер, 2015.
- [92] Пьюселик Р. Ф., Льюис Б. А. Магия NLP без тайн. — СПб. : Речь, 2013.

## Благодарности

Очень хочу сказать огромное спасибо всем, кто поддержал меня на этом пути. Отдельно хочется упомянуть Андрея Сидельникова. Без его помощи в продюсировании и нетворкинге эта книга если бы и появилась, то существенно позже. Спасибо Андрею Степенко за бесконечную мудрость. Славе Панкратову и Саше Орлову — не без их влияния много лет назад я встал на ту тропу, которая привела меня туда, где я сейчас. Сергею и Екатерине Сичкар, это с их подачи статья о джедайской технике попала в фейсбук даже Тине Канделаки\*. Таисии Кудашкиной за мудрую идею как быстрее сделать эту книгу. Севе Устинову и Сергею Шабалину за их популяризацию джедайского движения. Антону Непомнящих за ряд очень важных дополнений к технике. Ане Тарасенко за возможность увидеть своими глазами, какие преимущества получает компания, когда большинство сотрудников начинают следовать описанной в этой книге технике. Ивану Орехову за мудрые советы в начале моего пути. Анатолию Ливенчуку

---

\* <http://mnogosdelal.ru/links/book/Tina-Kandelaki>.



за мудрые комментарии, которые заставляли задуматься и переосмысливать многие моменты. Сергею Мартыненко за кладезь знания. Девушкам Iver, Lady\_carmine, Natalia, которые на моем форуме\* регулярно дают мудрые и глубокие ответы его посетителям. Говоря о форуме, особую благодарность хочется выразить Lomelind, которая не перестает поражать своим живым умом и желанием помогать всем ищущим помощи. Отдельной благодарности заслуживает Дарья Сальникова, без которой эта книга читалась бы заметно хуже. Также я очень рад, что на определенных этапах моего развития мне встретились такие люди, как Андрей Шанин, Юра Мельничек, Антон Федчин, Дмитрий Мазуркевич, Саша Трофимов, Дима и Юля Лазаревы, Илья Кузнецов, Лена Кондратьева, Роман Ивлиев, Никита Макаров, Наташа Искорцева, Василий Войнов, Алексей Шамин, Влад Балин, Алексей Лосев, Люба Бежан, Юрис Тераудс, Андрис Баррис, Вадим Трещинский, Елена Рябкина, Ренат Шагабутдинов.

И самое главное, спасибо моей супруге Екатерине. Как ни крути, но за большинством успешных и эффективных мужчин, как правило, стоит сильная и мудрая женщина.

---

\* <http://forum.mnogosdelal.ru/>.

## Об авторе

**Максим Дорофеев** — прокрастинатолог, специалист по продуктивности, тренер. Руководил проектами в компаниях DC BARS, Auriga, в Лаборатории Касперского. Проработал в области разработки ПО почти 15 лет.

С 2013 года ведет тренинги по продуктивности.

# Максимально полезные книги

Заходите в гости:

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

Наш блог:

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

Мы в Facebook:

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

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

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

Ищем правильных коллег:

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

*Научно-популярное издание*

Максим **Дорофеев**

# Джедайские техники

Как воспитать свою обезьяну, опустошить  
инбокс и сберечь мыслетопливо

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Дарья Сальникова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Надежда Болотина, Юлия Молокова*

Для того чтобы правильно работать, нужно верно расставлять приоритеты, заниматься сначала первоочередными вопросами, не отвлекаться на пустяки, есть слона частями, а лягушку по утрам... Вы все это знаете, но при этом никак не можете получить нужные результаты? Тогда эта книга для вас.

Максим Дорофеев простым и понятным языком объясняет, как мы устроены и почему так происходит.

Прочитав эту книгу, вы узнаете:

- как работает ваше мышление и память;
- почему вы неэкономно тратите ресурсы своего мозга — теряете «мыслетопливо»;
- как сберечь мыслетопливо, начать концентрироваться, правильно формулировать задачи и восстанавливаться для продуктивной работы;
- как внедрить все полученные знания в жизнь и избежать типичных ошибок.

Практичные, проверенные и обоснованные приемы помогут вам сделать список задач реально работающим и гарантированно добиваться поставленных целей.



**издательство**  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги  
на сайте **[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)**



[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)



[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)



[instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)