

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
Глава 3. Практики экономии мыслетоплива	71
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
Глава 4. Продвинутые приемы и техники	153
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 впихивания 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. Поисксовая оптимизация в почтовом ящике	256

5.10. Интеграция с корпоративными системами	257
5.10.1. Проектный режим	258
5.11.1. Режим сервис-деска	259
5.11. Берем под контроль зависимость от новостей / форумов / социальных сетей	260
Глава 6. Чего обычно опасаются люди?	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
Глава 7. Чего на самом деле надо опасаться?	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. Забываем 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
Глава 8. А как на практике...	311
8.1. Собираемся на концерт	312
8.2. Уезжаем в отпуск	314
8.3. Как я писал эту книгу	323
Приложения	330
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
Список литературы	340
Благодарности	348
Об авторе	350

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 ужастики 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 успеваеt впритык к назначенному сроку.

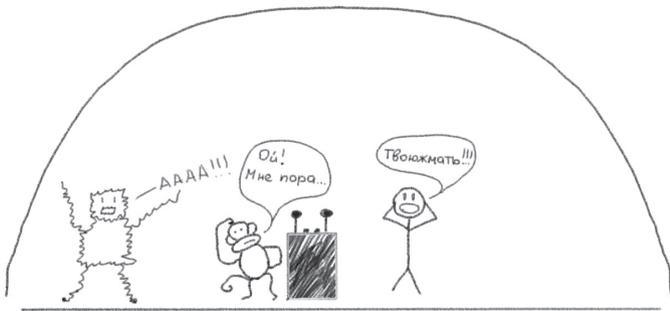


Рис. 2. Панический монстр

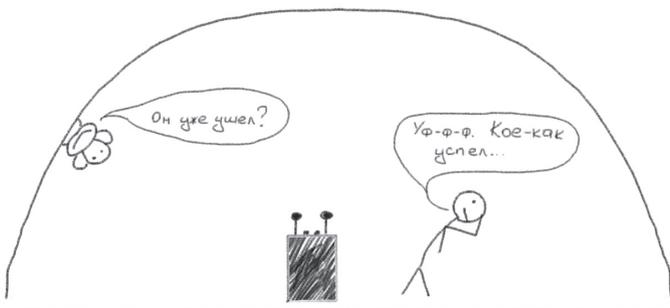


Рис. 3. Он уже ушел?

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.

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 немало 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.