

# **Сделай это завтра и другие секреты тайм-менеджмента**

Марк Форстер

## Глава 2. Принципы

Нужно четко видеть не только то, что вы собираетесь делать, но и то, чего вы делать не собираетесь.

Имейте четкое видение  
Делайте дела по очереди  
Работайте понемногу и часто  
Устанавливайте границы  
Ведите закрытые списки  
Уменьшайте число случайностей  
Ставьте обязательства выше интереса

Что же нам нужно знать?

### Первый принцип

Имейте четкое видение.

Мой первый принцип — имейте четкое видение. Конечно, в том, что я подчеркиваю его важность, нет ничего нового. Так делают практически все авторы бизнес-литературы и книг по саморазвитию. В наше время у всех есть видение. «Видение» стало почти клише в деловом мире. С другой стороны, отсутствие какого бы то ни было смысла в заявлениях о «видении» большинства компаний — это тоже клише. И я подозреваю, что то же самое можно сказать о «видении» большинства людей. Словом, у многих людей и организаций есть видение, но у скольких из них есть четкое видение?

Цель видения — создавать ясность и помогать концентрироваться. Если этого не происходит, такое «видение» бесполезно. Имеет ли смысл корпоративное заявление «мы хотим стать лидерами рынка в нашей отрасли», когда у всех конкурентов точно такое же видение? Какая вообще разница, кто лидирует на рынке, если целью бизнеса не является построение самой грандиозной империи, какую только можно построить? А если и так, уж лучше прямо об этом сказать. Я, конечно, сомневаюсь, что заявление в духе «мы хотим построить самую грандиозную империю, какую только можно построить» понравится акционерам, однако подозреваю, что многие организации работают над реализацией именно этого видения.

Если уделять формулировкам мало внимания, то заявление, которое, по идее, должно вносить ясность, вместо этого превратится в дымовую завесу. Нужно постоянно спрашивать себя, чего мы пытаемся добиться. Задавайте себе этот вопрос и тогда, когда

садитесь писать жалобу, и тогда, когда разрабатываете стратегию для многомиллионной инвестиции.

Чем четче видение, тем больше вероятность воплотить его в жизнь. Ваше видение должно помогать вам сфокусироваться, а не окутывать все дымкой неопределенности. Обычно для этого необходимо определить видение максимально узко.

Нужно четко понимать не только то, что вы собираетесь делать, но и то, чего вы делать не собираетесь. Видение должно устанавливать границы действий. Заказывая еду в ресторане, вы говорите «нет» всем остальным блюдам в меню. И точно так же, утверждая план действий, вы должны не только остановиться на нем, но и отказаться от всех остальных возможных планов.

### **Упражнение**

Вместо списка дел на завтра напишите список того, что вы не будете делать. Вот несколько примеров.

- Я не буду отвечать на телефонные звонки до 11 утра.
- Я не буду работать в обеденный перерыв.
- Я не буду работать после 6 вечера.
- Я не буду работать ни над какими проектами, кроме проекта X.
- Я не потрачу больше 30 минут на почту.
- Я не буду заниматься ничем другим до тех пор, пока не переделаю все дела из списка.

Большинство наших проблем с тайм-менеджментом возникает из-за того, что мы не устанавливаем для работы ограничений. Хватаясь за все мыслимые задачи, мы превращаем день в хаос. Возвращаясь к метафоре с рестораном, нам нужно научиться выбирать блюда, от которых у нас не будет несварения.

## **Второй принцип**

### **Делайте дела по очереди.**

Из первого принципа — «иметь четкое видение» — логически вытекает второй: «делать дела по очереди». Худший вариант поведения — метаться между слишком большим количеством задач. Для текущей работы важно установить правила, а самое главное из них это: в любой момент времени следует работать только над одной задачей.

Выше я писал о ресторане и о необходимости сказать «нет» всем блюдам в меню, кроме тех, что вы собираетесь съесть. В ресторане мы без проблем справляемся с выбором, потому что знаем: мы физически не в состоянии осилить больше одного основного блюда, да и желание заказать полное меню нам не по карману. Но когда речь заходит о выборе «блюда» из меню жизни (задачи, над которой мы собираемся работать), то мы, кажется, не можем отказаться от попыток съесть больше, чем в нас

влезет. Старая пословица гласит: «брюхо сыто, да глаза голодны». Но как нельзя съесть все сразу, так и нельзя переделать все дела, которые мы на себя взвалили. Это обойдется нам слишком дорого.

Успешные люди всегда двигаются вперед благодаря тому, что делают дела по очереди, доводят до ума каждый проект, а затем переходят к следующей задаче. Неважно, как вы определяете успех. В обществе принято считать, что неудачники остаются неудачниками, потому что просто сидят и ничего не делают. Однако часто причина кроется в другом: такие люди, напротив, берут на себя слишком много, начинают одновременно несколько многообещающих проектов и никогда не доводят начатое до конца.

Конечно, жизнь не настолько проста, чтобы мы действительно могли сосредоточиться на чем-то одном и забыть обо всем остальном. Например, рутинные дела необходимо делать каждый день или еженедельно. Поэтому следует строго придерживаться графика и построить хорошую систему, в рамках которой рутинная работа будет продвигать нас к цели, а не отвлекать от нее. Когда налажены простые и эффективные системы обработки рутинных задач, творческое начало и воображение можно использовать там, где они действительно нужны, не теряя времени на другое.

Большая часть этой книги посвящена тому, как использовать второй принцип, чтобы сосредоточиться на систематическом выполнении работы. А пока я предлагаю вам упражнение. Оно помогает оценить силу, которую дает умение выполнять дела по очереди.

### **Упражнение**

Возьмите лист бумаги и составьте список всех дел, которые бы вы хотели когда-нибудь сделать. Годятся и рабочие, и личные. Не включайте в него задачи, которые нужно выполнить к определенной дате. В идеале, в вашем списке должны оказаться такие дела, до которых руки у вас дойдут, только если вы решительно возьметесь за их выполнение.

Выберите одно дело из списка. Для начала можно взять что-то не очень большое. Дальше вам нужно принять для себя два решения. Во-первых, пообещайте себе, что вы сосредоточитесь на одном этом деле до тех пор, пока не закончите его. Во-вторых, дайте себе слово не заниматься никакими другими делами, пока не закончите первое. Делая это упражнение регулярно, вы заметите, что вам удается доводить до конца много дел!

## **Третий принцип**

**Работайте понемногу и часто.**

Мой следующий принцип основывается на факте, что человеческий разум наиболее эффективен, когда работает над чем-то помалу и часто. Этот принцип широко известен в сфере образования и обучения, но также применим и к работе.

Когда вам нужно написать отчет или завершить проект, лучше работать над ними регулярно и понемногу, чем устраивать эпизодические трудовые марафоны.

То же самое справедливо для освоения музыкального инструмента или иностранного языка. Если вы ходите на один урок в неделю, учитель посоветует вам делать домашнюю работу понемногу каждый день, а не оставлять все на последний вечер перед занятием.

Работа над телом подчиняется тем же правилам, что и работа над разумом. Лучший способ привести себя в форму — заниматься понемногу и постоянно. Если вы не делаете ничего неделями, а потом начинаете интенсивно тренироваться, то можете получить травму.

Мозгу нравится работать в таком режиме, потому что у него есть время на то, чтобы приспособиться, установить связи и подумать. Если вам приходилось доделывать с утра работу, оставшуюся с предыдущего дня, то, возможно, вы замечали, что за ночь вы как будто продвинулись в решении задачи: поняли что-то важное, или сложная часть дела стала выглядеть проще.

Действие этого принципа можно прекрасно проиллюстрировать на примере написания статей, отчетов и даже книг. Многие подходят к выполнению таких задач, пытаясь сделать все за один присест. У этого подхода есть несколько недостатков. Масштаб задачи пугает, поэтому она вызывает сильное сопротивление. Кроме того, вашему мозгу не хватает времени, чтобы обдумать то, над чем он работает.

Раньше нам не приходилось выбирать, как писать длинные тексты: мы печатали несколько черновых вариантов на печатной машинке или даже писали их от руки, на что уходила уйма времени. Сегодня текстовые редакторы значительно упрощают жизнь. Благодаря им мы можем легко написать серию быстрых черновиков, дополняя и улучшая материал с каждой новой версией.

Когда я научился технике письма с помощью быстрых черновиков, мои первые черновики начали выглядеть как заметки из пары-тройки слов. Второй черновик содержал больше информации. Таким образом я продолжал редактировать текст до тех пор, пока не получал то, что хотел.

У этого способа есть два важных преимущества. Во-первых, он помогает избавиться от перфекционизма и стремления сделать все как следует с первого раза. Какая разница, если какое-то предложение кажется мне неуклюжим? Скоро появится новая черновая версия. Второе преимущество заключается в том, что такая работа с материалом стимулирует появление новых мыслей и догадок.

Для примера возьмем черновой вариант первых двух глав этой книги. Как видите, он включает лишь несколько идей, записанных в случайном порядке. На это мне потребовалось не больше пары минут.

Предыдущие книги

«Как все успевать и при этом отдыхать»

«Осуществи свои мечты»

Подготовительное упражнение

Слишком сложное

Принцип сопротивления

Основные принципы

Делайте дела по очереди  
Работайте понемногу и часто  
Устанавливайте границы  
Ведите закрытые списки  
Уменьшайте число случайностей

Затем я написал второй черновой вариант. Это заняло немного больше времени.  
Вы видите, что идеи и мысли начинают развиваться.

Прошло время с того момента, как я написал книги  
Мало что изменилось в плане стресса, которому мы себя подвергаем  
Стресс на работе  
Недостаток баланса  
Не можем делать то, что хотим  
Как организован мозг  
Идеальный мир: принимаем решение и выполняем его  
Многие (большинство) наших решений ни к чему не приводят. Почему?  
Мысль — решение — действие  
Реактивная часть мозга сильнее, чем рациональная  
В книге «Как все успевать и при этом отдыхать» я давал подготовительное упражнение,  
которое оказалось слишком сложным  
Должно было развить психологическую устойчивость; вместо этого показало, как сложно  
делать то, что мы решили делать  
Никому не удалось его сделать!  
Принцип сопротивления  
Наступает упадок — сопротивление мелочам  
Много мыслей и идей за последние четыре года  
Основные принципы стали яснее  
Делать дела по очереди  
    Фокусируйтесь  
Понемногу и часто  
    Как работает разум  
    Хороший пример — черновик этой главы  
    Предыдущие книги  
    «Как все успевать и при этом отдыхать»  
    «Осуществи свои мечты»  
    Подготовительное упражнение  
    Слишком сложное  
    Принцип сопротивления  
    Основные принципы  
    Делайте дела по очереди  
    Работайте понемногу и часто  
    Устанавливайте границы

Ведите закрытые списки  
Уменьшайте число случайностей

#### Границы

Сонеты Шекспира  
Проще сосредоточиться  
Примеры: меню жизни, конечный результат, закрытые списки

#### Закрытые списки

Мощный инструмент

#### Уменьшайте число случайностей

Главная проблема организации дня  
Все, что мы можем сделать для снижения, окажет огромное влияние  
Откуда берутся случайные факторы?  
Угроза и угощение (ящерица на камне)

Пять версий спустя я закончил главу, которую вы читаете сейчас. Сравнив этот план с готовым текстом, вы увидите, как развивались и менялись мои идеи в процессе работы.

## Четвертый принцип

### Устанавливайте границы.

Мы уже поговорили о том, как четкое видение определяет, что вы собираетесь и чего не собираетесь делать. А вот еще один пример того, как любит работать человеческий мозг. Наши способности расцветают, когда нам приходится трудиться в установленных границах. Вопреки заявлениям многих учителей «творческому мышлению», лучший способ стать человеком творческим заключается не в том, чтобы стимулировать безграничный полет мысли, а как раз наоборот — в том, чтобы точно определить, где находятся эти границы. Они помогают сосредоточиться.

Многие статьи и книги о креативности предлагают «думать не по шаблону» и отказаться от любых ограничений мыслительного процесса. Этот совет в корне неверен. Использовать творческий подход в условиях, когда «годится все» и нет никаких рамок, очень сложно, потому что на самом деле только ограничения заставляют нас действовать творчески.

Дайте мозгу конкретную проблему, и он будет ее решать. Если я попрошу вас придумать революционную идею для совершенствования автомобилей в целом, вы, в лучшем случае выдвинете пару невнятных предложений. А вот просьба улучшить руль вашей собственной машины наверняка приведет к появлению нескольких полезных идей. Чем больше конкретики, тем проще мыслить творчески. Хорошим примером этого принципа является требование рифмы и ритма в поэзии. Взглянем на сонет Шекспира из одного из лучших поэтических сборников мира.

Ты погрусти, когда умрет поэт,  
Покуда звон ближайшей из церквей  
Не возвестит, что этот низкий свет  
Я променял на низший мир червей.  
И, если перечтешь ты мой сонет,  
Ты о руке остывшей не жалея.  
Я не хочу туманить нежный цвет  
Очей любимых памятью своей.  
Я не хочу, чтоб эхо этих строк  
Меня напоминало вновь и вновь.  
Пускай замрут в один и тот же срок  
Мое дыханье и твоя любовь!..  
Я не хочу, чтобы своей тоской  
Ты предала себя молве людской<sup>1</sup>.

Шекспир был ограничен выбранной им весьма традиционной формой сонета, которая диктовала не только определенные рифму и ритм, но и, в некоторой степени, тему. Помешало ли ему это? Вовсе нет. Он решил исследовать ограничения формата и благодаря этому создал великолепное произведение искусства. Более того, Шекспир сделал это более ста пятидесяти раз, добиваясь все новых и новых эффектов!

Какое отношение это имеет к повседневной жизни? Что ж, давайте подумаем. Вам ясны цели вашей работы? Есть ли у них четко обозначенные границы? Или, может быть, ваша жизнь и рабочее время проходят в переключении между неопределенными проектами? В каком случае у вас будет возможность применить к делу творческий подход?

Если вам кажется, что дело не продвигается или вы теряете темп, проблема может заключаться в расплывчатых границах. Чтобы ее решить, границы нужно сузить и определить точнее. Парадоксально, но внутри новых границ вам будет дышаться намного свободнее, в сравнении с обманчивым ощущением «свободы» без рамок, которая все равно не приносит удовлетворения, потому что вы не приближаетесь к своим целям.

Еще один пример ограничений во благо разума — временные ограничения. Гораздо проще сосредоточиться на работе над заданием, если отвести определенное время на его выполнение.

Попробуйте работать по таймеру, когда вам очень нужно сконцентрироваться на важной задаче. Продолжительность отрезка времени, подходящего вам или релевантного задаче, можно подобрать опытным путем. Годятся и час, и двадцать минут. А для дел, которые вызывают у вас сильное сопротивление, начните хотя бы с пяти. Работая над задачей «по таймеру», вы будете фокусироваться на ней гораздо лучше, чем с установкой «пока не надоест». Я подробнее расскажу об этом в главе 13, которая посвящена поддержанию мотивации.

---

<sup>1</sup> В переводе С. Я. Маршака

Следующий принцип, тесно связанный с идеей ограничения, это ведение закрытых списков.

## Пятый принцип

Ведите закрытые списки.

Закрытый список — это любой список, в конце которого подведена черта, означающая, что в него ничего нельзя добавить. Этим он отличается от открытого списка, куда постоянно можно что-то вносить. С закрытым списком работать намного легче, чем с открытым.

На это есть несколько причин. Самая важная заключается в том, что закрытый список позволяет выполнить все внесенные в него дела, не отвлекаясь на добавление новой работы. Он служит буфером между вами и тем, что вас отвлекает.

Второе существенное свойство закрытого списка: он не может стать больше. Со временем он либо останется таким же, либо уменьшится. Как правило, список естественным образом уменьшается, поскольку некоторые пункты устаревают или просто теряют актуальность.

Обратите внимание, что порядок выполнения дел из списка не имеет значения, если вы планируете так или иначе сделать все.

Упражнение, которое вы найдете на странице 40, — это пример работы с закрытым списком. День начинается с закрытого списка дел, которые необходимо выполнить, чтобы заработать баллы. Если вы возьметесь за это упражнение всерьез, то увидите, что разбираться с делами из списка легче, чем с обычной работой (особенно если вы на время откажетесь от всего, что не попало в список). Так происходит потому, что ваша работа бесконечна; другими словами, текущие рабочие задачи — это открытый список.

Главный пример открытого списка — традиционный список дел. Он открытый, потому что вы постоянно добавляете в него новые пункты. Это создает хаос, о котором пойдет речь в следующем разделе.

Хорошим примером использования закрытого списка является разбор электронной почты — но не сразу после того, как она приходит, а партиями, через определенные промежутки времени. Попробуйте этот способ, и вы заметите, что процесс идет намного быстрее и эффективнее, чем когда вы постоянно отвлекаетесь на отдельные письма в течение дня.

Закрытый список можно трансформировать в контрольный список, или чек-лист. Разбивая задание на составные части и составляя чек-лист, вы упростите себе жизнь. Составление подробного чек-листа не увеличивает количество работы! На самом деле, он, скорее всего, поможет вам избежать ненужных действий. Удачным примером может послужить список манипуляций, которые нужно проделать автомеханику при обслуживании автомобиля.

Закрытый список — и в форме блока заданий, и в виде чек-листа — мощный инструмент, который можно использовать множеством способов. Даже название этой книги, «Сделай это завтра», ссылается на один из способов составления закрытого списка. Благодаря своим свойствам, список является основой моего метода систематического подхода к работе, составляющего суть этой книги.

<b>Открытый список</b>	<b>Закрытый список</b>
Можно добавлять новые пункты	Нельзя добавлять ничего нового
Обычно растет	Обычно уменьшается
Последовательность важна	Последовательность не важна
Относительно сложно сделать все дела	Относительно легко сделать все дела
Демотивирует	Мотивирует

Чтобы на собственном опыте убедиться в преимуществах закрытого списка перед открытым, попробуйте использовать его, чтобы разобраться с накопившейся работой. Многим людям трудно разбирать рабочие завалы. Как бы они ни старались, их списки дел растут с такой же скоростью, с какой они вычеркивают из них пункты. Проблема заключается в открытости списка. Чтобы ее решить, список необходимо закрыть. Для этого нужно выполнить определенную последовательность действий.

### **Шаг 1. Изолируйте накопившиеся задачи**

Уберите завал с глаз долой. Если вам нужно разобрать почту, создайте специальную папку «Неразобранные» и переместите в нее все содержимое папки «Входящие». Внезапно перед вами окажется пустая папка «Входящие» — какое счастье! Накопившиеся бумажные документы тоже поместите в папку «Неразобранные». Если папки недостаточно, используйте коробку (в экстремальных случаях людям приходится выделять целую комнату!). Поступайте так с накопившейся работой любого типа. Ваша цель — изолировать завал от новых поступлений.

### **Шаг 2. Организуйте систему обработки новых задач**

Разбираться с завалами бесполезно, пока у вас нет работающей системы для обработки новых входящих задач. Иначе вы преуспеете только в накоплении еще большего количества просроченных дел. Спросите себя, удастся ли вам не обрастать новыми долгами, если вы разделаетесь со старыми. Если нет, то необходимо пересмотреть подход к работе. Не решив эту проблему, подступаться к завалам бессмысленно. Самый простой способ работать с электронной почтой, документами и прочими задачами в рамках принципов, рассмотренных в этой книге, — это разбирать их партиями. Дальше я подробно расскажу, как это делать.

Одной из причин того, что работа накапливается в принципе, является наша склонность браться за чрезмерное количество неважных задач. Отправляйте спам в корзину не открывая. Отписывайтесь от рассылок, которые вы не читаете. Не тратьте время на то, в чем нет необходимости. Постоянно спрашивайте себя: «Почему я это получаю?» Если у вас слишком много дел, ищите способы сократить их количество.

### **Шаг 3. Избавьтесь от нерешенных задач**

Если вы правильно выполнили шаги 1 и 2, список нерешенных задач будет уменьшаться. Не нужно пытаться сделать все за один раз! Сокращайте список постепенно. К примеру, разбирая электронную почту, просматривайте все письма за один день, начиная с более старых. Работая с документами, объединяйте их в группы: сначала все банковские выписки, потом счета, письма от клиентов и так далее. Существует множество способов очистить список невыполненных задач, и неважно, какой из них вы выберете. И даже если вы совсем не будете прикладывать никаких усилий, со временем этот список будет уменьшаться сам по себе.