



# СОДЕРЖАНИЕ

## **Как дела делаются**

Прокрастинация .....	12
Метод помидора .....	16
Компартментализация .....	18
Прототипирование .....	22
Импульсивность .....	26
Inbox-менеджмент .....	30
Канбан .....	34
Метод пяти «почему» .....	38
Правило пяти секунд .....	40
Триаж .....	44
Парализующий анализ .....	48
Читательский дневник .....	52

## **Что сделать, прежде чем начать что-то делать**

Создание проекта .....	58
Бюджетирование .....	62
Батчинг .....	64
Метод Дельфи .....	68
Список дел .....	72
Мотивация .....	76
Погружение в работу .....	78
Тактика против стратегии .....	82
Как работать по-новому .....	86
Рутина .....	90

**Как мотивировать других что-то делать**

Благодарность.....	94
Радикальная прозрачность.....	98
Сэндвич обратной связи.....	102
Симпатизация.....	106
Теория маленьких подарков.....	110
Мозговой штурм.....	114
Структурированная оценка идеи.....	120

**Как делать дела по-другому**

Круг компетенций.....	126
Правило 5/25.....	130
Круг влияния.....	134
Подрывные инновации.....	138
8 шагов Коттера.....	142
Новая дорожная карта жизни.....	146

**Что делать с тем, что уже сделано**

Аттестация проекта.....	152
Миф об успехе.....	156
Эффект Матфея.....	158
3D-модель.....	160
Ведение журнала.....	164
Закон обратного усилия.....	166

**Приложения**

Источники.....	172
Об авторах.....	176
Слова благодарности.....	178

КАК ДЕЛА ДЕЛАЮТСЯ

## КАК НАУЧИТЬСЯ НАЧИНАТЬ С НАЧАЛА






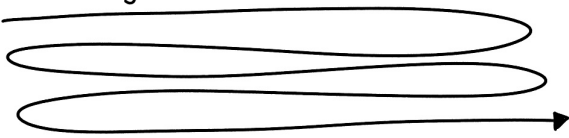

Прокрастинация (от *лат.* *cras* «завтра» или *crastinum* «завтрашний» и приставки *pro-* «для, ради») — это постоянное откладывание дел «на потом». Парализующее чувство. Мы знаем, что надо начать *что-то* делать, но отодвигаем задачу как можно дальше. Сомневаемся, не лучше ли было сделать по-другому. Эта проблема знакома 80% людей, а остальные 20% — просто хронические «прокрастинаторы».

Истоки данного явления хорошо изучены. Оно не имеет никакого отношения к лениности. Это, по сути, борьба той части нашего мозга, которая уверена, что «от добра добра не ищут», с той, которая знает: *сейчас* надо что-то сделать, чтобы *потом* стало лучше. *Теория временной мотивации*<sup>1</sup> называет четыре причины подобного поведения.

1. *Заниженные ожидания.* Мы ошибочно считаем задачу непосильной, из-за чего даже не хотим браться за нее.
2. *Склонность к промедлению.* Мы не осознаём, насколько прокрастинация мешает вовремя выполнить задачу.
3. *Оценка.* Мы недооцениваем, сколько удовольствия нам доставит вовремя сделанная работа.
4. *Саморефлексия.* Мы слишком мало думаем о том, что делаем или не делаем. Если бы мы задумались, то тут же сообразили бы, что сами же морочим себе голову и себе же вредим.

---

<sup>1</sup> Temporal Motivation Theory (*англ.*).

- Что-то делать 
- Что-то делать лучше 
- Что-то  делать  
- Что-то делать снова и снова 
- Что-то де... 

Различные способы что-то делать / не делать.

Последствия прокрастинации обозначены и доказаны: неприятности на работе, низкие доходы, плохое самочувствие, стресс, частые приступы тревоги (поскольку невыполненные задачи висят как дамоклов меч). А вот решение проблемы прокрастинации пока не найдено, хотя некоторую надежду дают исследования Джейсона Весселя из Университета Гриффита в Брисбене. Его методика может помочь людям, страдающим хронической прокрастинацией. Если вы регулярно запаздываете с делами, дайте себе труд и время дважды в день ответить на следующие четыре вопроса.

1. *Эмоции.* Как вы будете себя чувствовать, если не выполните работу?
2. *Воображение.* Что сделал бы на вашем месте эффективный работник?
3. *План.* А что было бы, достигни вы желаемого вовремя?
4. *Прогресс.* Каким будет следующий шаг, который надо сделать?

Но знайте, что эта методика — не волшебная палочка и не магическое заклинание. Ничего не изменится, если вы просто ответите на вопросы. Они, скорее, станут микродозами поддерживающей терапии: человек должен выделить себе время на регулярный самоанализ. Доктор Вессель разработал приложение *Contemplate*<sup>1</sup>, которое даст вам шанс побороть прокрастинацию.

Есть еще целый ряд интересных методик, которые помогут не отвлекаться на несущественные вещи и наконец-то

---

<sup>1</sup> *Contemplate* (англ.) — размышлять, вдумываться, планировать.

начать действовать. (Доктор Вессель скромно прокомментировал: «Каждый метод, который что-то привносит, что-то приносит».)

Мы сами с успехом применяли «метод помидора» (см. следующую главу и «Правило пяти секунд», с. 40).



## КАК ПОМИДОР ПОМОГАЕТ СФОКУСИРОВАТЬ ВНИМАНИЕ

Одним из лучших способов ни на что не отвлекаться и сразу взяться за работу — будь то дела по дому, заполнение бесчисленных бумаг или даже составление черновых набросков — является простейший «метод помидора». Название ему дал неприятный кухонный будильник в форме томата.

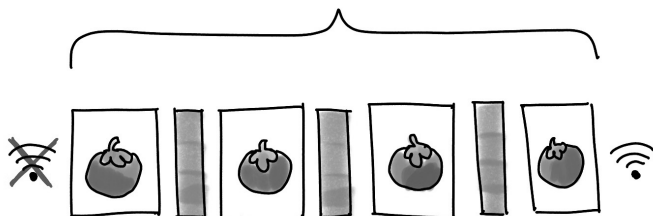
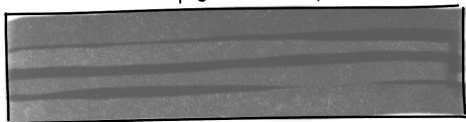
Итак:

1. Отключите Wi-Fi, переведите свой смартфон в режим полета.
2. Поставьте таймер на 25 минут и обязательно прервите работу, когда он зазвонит.
3. Сделайте паузу на несколько минут. Мы знаем, как это тяжело. Но *не позволяйте себе включать Wi-Fi*. Лучше встаньте, потянитесь, как кошка, проветрите помещение, спойте песенку, сделайте несколько отжиманий.
4. Заново поставьте таймер на 25 минут и сосредоточьтесь на работе, пока он снова не сработает.
5. После трех-четырех раундов позвольте себе более продолжительный перерыв.

Вот и всё. Правда. Звучит неправдоподобно? Но без этой техники не появилась бы наша книга. А Франческо Чирилло, придумавший ее, никогда не закончил бы свою учебу.

И на заметку: метод помидора не гарантирует, что вы не будете заниматься всякой ерундой. Зато хоть что-то сделаете. Какая разница, готовите вы, пишете, сочиняете музыку или преподаете, — важно помнить: придется делать много, пока что-то не получится хорошо.

2 часа сосредоточенной работы:



Формула продуктивности:  $4 \times 25$  мин. концентрации, между ними по 5 мин. перерыва.

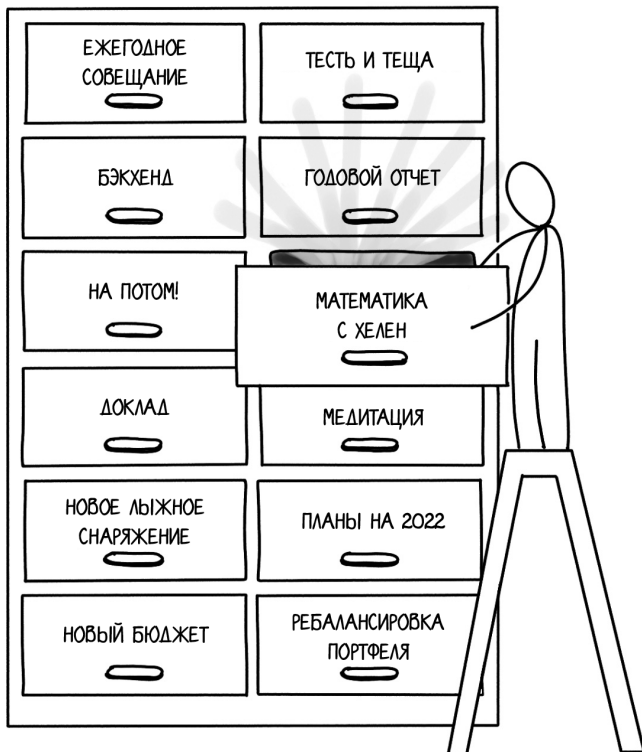
## ПОЧЕМУ НАДО ДУМАТЬ РАЗДЕЛЬНО

Сложнейшая в современной трудовой деятельности задача звучит следующим образом: как уместить все важные вопросы под одной крышей, да так, чтобы она не «поехала»? И речь идет не только о мейлах, на которые нужно ответить, нехватке финансирования, краткосрочных проектах и долгосрочных обязательствах, но и о воспитании детей, болезнях стареющих родителей, мечтах о собственном доме, своем здоровье, хобби, дружбе, любви и сне. Мы должны и хотим обо всем заботиться, потому что это важно. Такова жизнь. Только вот как со всем этим справиться? Ответ известен: разложить всё по полочкам. *Раздельное мышление* не надо путать с маниакальным стремлением к порядку. Здесь имеется в виду психологический защитный механизм, который помогает нам справляться с различными, часто противоречащими друг другу задачами и впечатлениями. Суть *компарментализации*<sup>1</sup> состоит в том, что человек концентрируется на одной задаче, не отвлекаясь на другие. Иными словами, по мере необходимости вы выдвигаете из шкафа нужный ящичек, держа остальные закрытыми.

Еще более наглядный пример *компарментализации* предложил предприниматель Райан Блэр. Представьте свою жизнь в виде большого дома. Всё важное в нем размещено по отдельным комнатам. В каждом помещении стоит доска с математическим уравнением, которое необходимо решить. А рядом с ней — таймер с обратным отсчетом. В зависимости от сложности задачи на решение отводится разное время, но не более 60 минут.

---

<sup>1</sup> Compartmentalization (англ.) — разделение.



*Каталожный шкаф позволяет решать проблемы последовательно. Никогда не выдвигайте одновременно несколько ящиков!*

Подчас удается найти только промежуточный ответ, а иногда получается справиться со всем уравнением целиком. В любом случае, как только прозвенит звонок, вам следует покинуть комнату, прикрыть за собой дверь и в следующей комнате взяться за новую задачу. И так шаг за шагом: открыть, сконцентрироваться, решить, оставить, закрыть. А ведь анфилада жизни — она длинная.

Мы прекрасно понимаем, что в доме, наполненном математическими формулами и постоянным звоном таймера, легче впасть в стресс, чем получить мотивацию. Поэтому вот вам еще несколько советов.

1. Вначале определитесь, какие темы и задачи настолько важны в вашей жизни, что вы не хотите или не можете от них отказаться. Отведите каждой из них отдельную «комнату». (Само выполнение этого упражнения — если к нему подойти серьезно — покажет, что вы слишком долго решаете проблемы, которые для вас не так уж и важны. Если вы хотите научиться грамотнее расставлять приоритеты, ознакомьтесь с *правилом 5/25* на с. 130.)
2. Прежде чем войти в новую «комнату» — неважно, что она олицетворяет: ответственное заседание, пробежку в парке, родительское собрание, — мысленно подготовьтесь к предстоящей работе. Не совершайте фатальную ошибку: спонтанно оказавшись в определенной ситуации, не пытайтесь сориентироваться на месте. Отталкивайтесь от противоположного: заранее обдумайте свою позицию и ответьте на ряд вопросов. Например, зачем проводится это заседание? Кто принимает в нем участие? Чего ждут

от меня и чего хочу я? Иногда на подготовку хватает нескольких минут, иногда на это требуются часы. Оказавшись в определенной ситуации, сосредоточьтесь на ней всё свое внимание (не отвлекайтесь на следующую задачу). Оно ваш самый ценный ресурс.

3. Покидая «комнату», расставайтесь и с ее задачами. Никогда не переносите проблему из пункта А в пункт Б. Для этого «прибирайте за собой комнату». Чего бы ни касалось дело, составляйте для себя короткие заметки: что было важным, что пригодится в будущем.

*Компартментализация* позволяет понять, что не всё в мире совершенно. Цена этому вполне достойная: вы не сможете завершить каждое свое дело на 100 процентов, зато процентов на 80 — все!

## ПОЧЕМУ «ПРОБНЫЙ» ЛУЧШЕ «ГОТОВОГО»

«Лучший способ приобрести опыт — это испытать его»<sup>1</sup>, — сказал Билл Моггридж (1943–2012), соучредитель легендарной консалтинговой компании IDEO. Что он имел в виду? Все-го лишь то, что новый опыт — будь то продукт, услуга или программное решение — очень трудно описать словами. Нужно его *испытать*, чтобы понять, стоит ли игра свеч. Именно поэтому Моггридж побуждал своих дизайнеров не описывать идеи, а сразу приступать к их воплощению. Физический объект — даже беглый набросок или грубый макет, собранный из коробок для пиццы, — удивительным образом помогает генерировать самые неожиданные идеи. Куда важнее тот факт, что содержание (или функция) продукта или предложения «овеществляется» для того, чтобы мы могли получить конкретное представление о нем. «Подержи, используй, обсуди»<sup>2</sup>, — говорил Моггридж о проектах своих сотрудников.

Создание такого пробного образца называется *быстрым прототипированием*. Согласно IDEO, *быстрый прототип* должен обладать тремя характеристиками: быть *грубым, быстрым и правильным*<sup>3</sup>.

Иными словами, ему достаточно быть черновым вариантом (*rough*), а не законченным проектом. Предположим, вы хотите модернизировать кресло-качалку по технологии *быстрого прототипирования*. В этом случае вам следует

---

<sup>1</sup> The best way to experience an experience, is to experience it (англ.).

<sup>2</sup> Hold it, use it, talk about it (англ.).

<sup>3</sup> Rough, rapid, right (англ.).