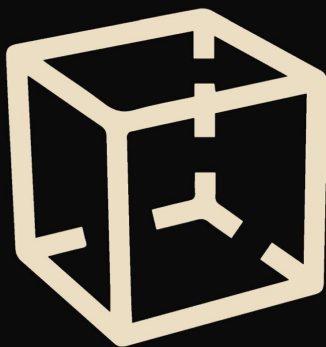


# Книга проектов

Действуйте!



Микаэль Крогерус  
Роман Чеппелер

**Роман Чеппелер**  
**Микаэль Крогерус**  
**Книга проектов. Действуйте!**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67421703](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67421703)*

*Книга проектов: Действуйте! / Микаэль Крогерус, Роман Чеппелер :*

*Олимп-Бизнес; Москва; 2022*

*ISBN 978-5-9693-0496-3*

### **Аннотация**

Это карманное руководство по реализации любого проекта, будь то генеральная уборка или разработка программного обеспечения, описывает все этапы – от формирования новой идеи до ее конечного воплощения.

В книге простым и доступным языком рассказывается о проверенных приемах, которые научат вас безупречно планировать свой день, находить общий язык с коллегами и самое главное – завершать свои проекты «на отлично» и в срок. И всё это – в условиях нынешней цифровой, фрагментированной, командной и удаленной работы.

Издание, посвященное проблемам личной эффективности и самосовершенствования, будет полезно широкому кругу читателей, независимо от их сферы деятельности.

В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

# Содержание

Дорогу осилит идущий	5
Как дела делаются	9
Прокрастинация	9
Метод помидора	14
Компартментализация	16
Прототипирование	21
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# **Микаэль Крогерус, Роман Чеппелер Книга проектов. Действуйте!**

Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler

Machen! Eine Anleitung fürs loslegen, dranbleiben und zu ende führen

© 2021 by Kein & Aber AG Zurich – Berlin. All rights reserved.

© Перевод на рус. яз., издание, оформление.  
Издательство «Олимп-Бизнес», 2022

# Дорогу осилит идущий

Одной из величайших тайн человеческого бытия является то волшебное, удивительное ощущение, которое мы получаем от проделанной работы.

Как здорово испытать гордость от (удачно) завершённого дела! И неважно, что это: перемытая посуда или заполненная налоговая декларация, презентация проекта или победа на дебатах, – будь вы первокурсником или членом правления консорциума. Хорошо выполненная работа вдохновляет нас на решение следующей задачи, и ещё одной, и ещё...

Однако дело делу рознь. Иногда мы беремся за него с энтузиазмом и работаем самозабвенно, в упоении. В психологии труда этот феномен называется «flow<sup>1</sup>-эффект»: когда намерения, возможности и желание что-либо сделать протекают из одного источника. Вопрос в том, как войти в это состояние и поддерживать его.

А иной раз мы «зависаем», сомневаемся в выбранном пути или в самом замысле. Ничего не получается, всё валится из рук, пропадают настрой и решимость. Здесь вопрос встанет иначе: где найти вдохновение, мотивацию и методы, которые помогут взгляду проясниться и подтолкнут нас вновь взяться за дело?

---

<sup>1</sup> Flow (англ.) – поток. – Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, примеч. пер.

Наша книга – подспорье в обоих случаях. Она научит усиливать восхитительные моменты творчества и смягчать суровые.

Итак, эта книга о том, как браться за дело, как приступать к нему, как преодолевать трудности и «давать себе пинка». А еще о погружении, расставании и обновлении, о последовательности и доведении дел до ума. Мы собрали в ней теории, методы и приемы, перепроверили их пригодность в условиях нынешней цифровой, фрагментированной и удаленной работы. И всё ради того, чтобы выяснить, как научиться быстро реализовывать проекты, получая от них максимум удовольствия и результата.

Но мы не будем рассказывать о безудержной логике роста, не станем говорить о *productivity porn*<sup>2</sup> или проповедовать архипротестантскую трудовую этику. В этой книге мы не будем учить вас тому, как ловко проворачивать дела. Нет, мы поговорим о другом: как *помочь* вам сконцентрироваться на чем-то существенном, значимом и ценном – для вас самих и для других. Ибо нет для человека в жизни ничего прекраснее, чем найти дело, которым он будет «гореть». Что может быть приятнее, чем вернуться домой после работы и с порога начать взахлеб рассказывать о том, что произошло

---

<sup>2</sup> Productivity porn (англ.) – «порнография продуктивности» – набор очевидных и базовых техник для увеличения продуктивности, который подается различными «гуру успеха» как уникальная информация. На деле, так же как и обычная порнография создает иллюзию отношений, productivity porn создает иллюзию близкого успеха.

за день и как вы в этом поучаствовали? Кому не ведом тот особый блеск в глазах человека, вдохновенно повествующего о своих грандиозных замыслах?

Наша книга не поможет вам отыскать затерянные сокровища. А если вы их уже нашли, то она не даст четких указаний, как извлечь эти сокровища на свет.

Описанные здесь методы рассчитаны не на все случаи жизни. Найдите то, что соответствует вашим задачам. Попробуйте разные способы. Измените или дополните техники, приведенные в книге. Одни вам подойдут, другие – нет. Единственное, за что мы можем ручаться: без этой книги наша книга не увидела бы свет.

MIKAEL

Roman

MIKAEL KROGERUS

Roman Tschäppeler

M. Kr.

R. Tschäppeler

Большая часть текстов изначально была опубликована в

сокращенном варианте в *Magazin des Tagesanzeigers* в Цюрихе. Выражаем благодарность главному редактору издания Финну Канонику за доверие и поддержку.

# Как дела делаются

## Прокрастинация

### 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 лени. 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>3</sup> называет четыре причины подобного поведения.

1. *Заниженные ожидания.* Мы ошибочно считаем задачу непосильной, из-за чего даже не хотим браться

---

<sup>3</sup> Temporal Motivation Theory (*англ.*).

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.

● Что-то делать →

● Что-то делать лучше →

● Что-то делать по-другому →

● 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>4</sup>, которое даст вам шанс побороть прокрастинацию.

Есть еще целый ряд интересных методик, которые помо-

---

<sup>4</sup> Contemplate (англ.) – размышлять, вдумываться, планировать.

гут не отвлекаться на несущественные вещи и наконец-то 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»).

# Метод помидора

## 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 непритязательный кухонный будильник в форме томата.

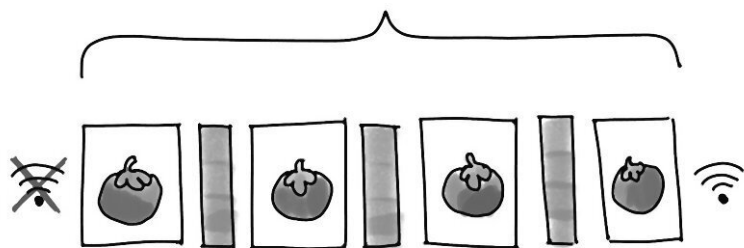
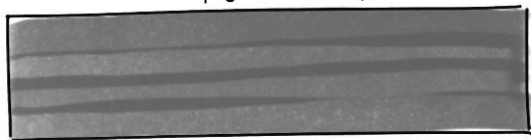
Итак:

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 включить 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 × 25 мин. концентрации, между ними по 5 мин. перерыва.*

# Компартментализация

## Почему надо думать отдельно

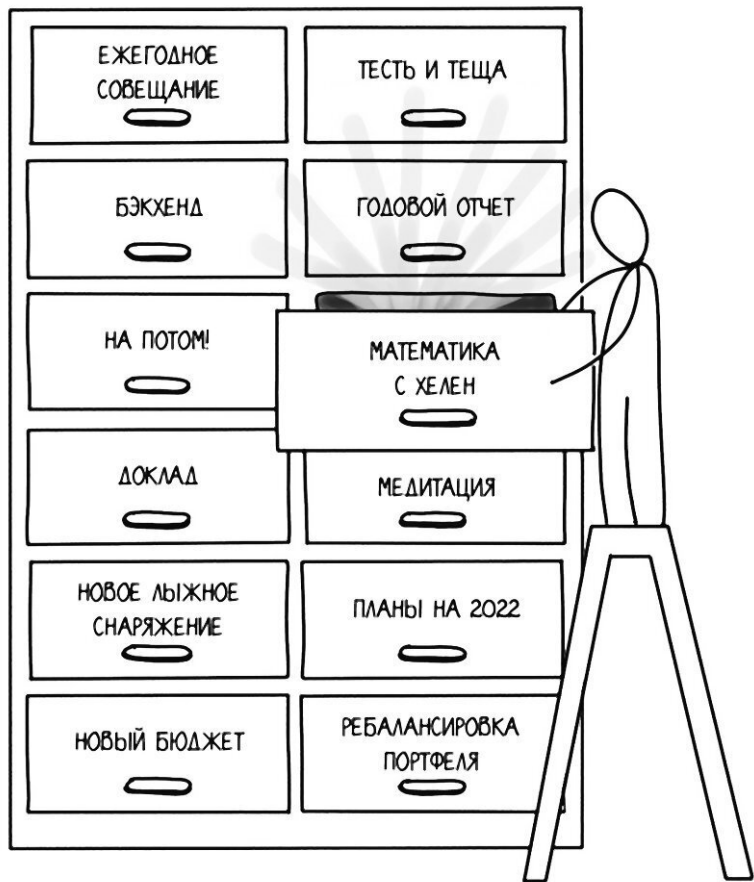
Сложнейшая в современной трудовой деятельности задача звучит следующим образом: как уместить все важные вопросы под одной крышей, да так, чтобы она не «поехала»? И речь идет не только о мейлах, на которые нужно ответить, нехватке финансирования, краткосрочных проектах и долгосрочных обязательствах, но 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 *компартментализации*<sup>5</sup> состоит в том, что человек концентрируется на одной задаче, не отвлекаясь на другие. Иными словами, по мере необходимости вы выдвигаете из шкафа

---

<sup>5</sup> Compartmentalization (англ.) – разделение.

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.



*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*.)

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!

# Прототипирование

## Почему «пробный» лучше «готового»

«Лучший способ приобрести опыт – это испытать его»<sup>6</sup>, – сказал Билл Моггридж (1943–2012), соучредитель легендарной консалтинговой компании IDEO. Что он имел в виду? Всего 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>7</sup>, – говорил Моггридж о проектах своих сотрудников.

Создание такого пробного образца называется *быстрым*

---

<sup>6</sup> The best way to experience an experience, is to experience it (англ.).

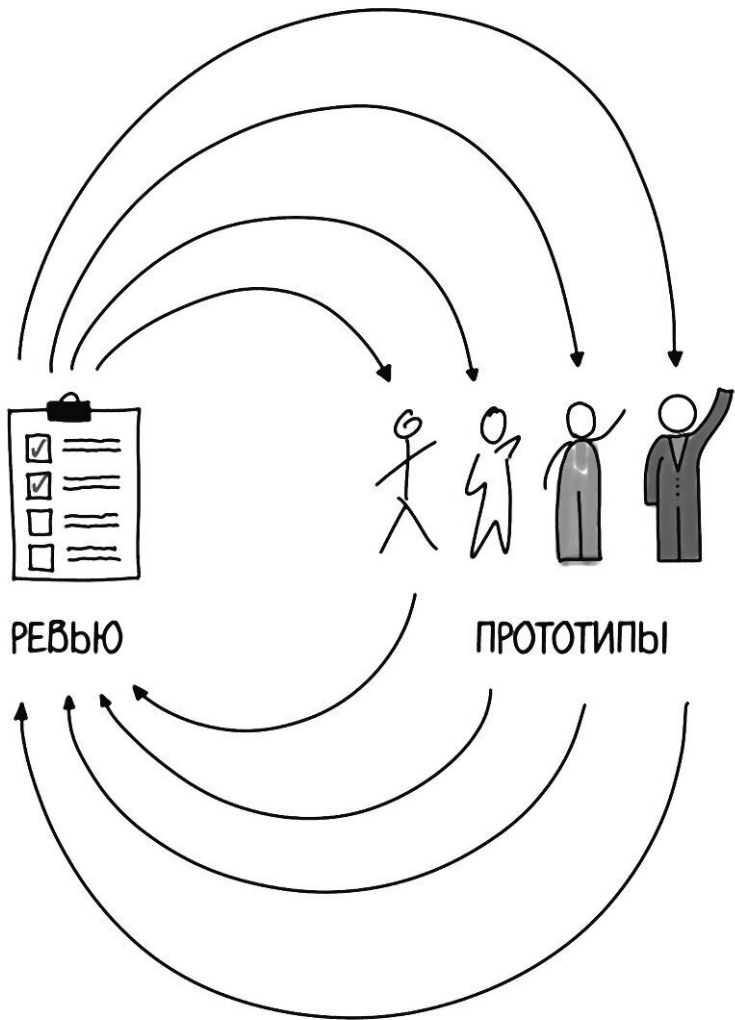
<sup>7</sup> Hold it, use it, talk about it (англ.).

прототипированием. Согласно IDEО, *быстрый прототип* должен обладать тремя характеристиками: быть *грубым, быстрым и правильным*<sup>8</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 сконцентрироваться исключительно на механике раскачивания; всем прочим характеристикам: удобству, красоте, спинке, подлокотникам, дубовой древесине – не нужно уделять внимание, поскольку эти детали по-разному представлены и в обычной мебели.

---

<sup>8</sup> Rough, rapid, right (*англ.*).



*Пробуйте, получайте отзывы, улучшайте — это итеративный подход*

В то же время прототип должен быть создан быстро (*rapid*), чтобы можно было сразу его скорректировать. Итеративная разработка заключается в следующем: необходимо представить идею – легко и быстро испытать ее – получить фидбэк (от коллег и клиентов) – скорректировать на следующем витке – реализовать или отказаться от нее. Таким образом можно создать несколько прототипов, сохранить гибкость в подходе к проекту и недорого развернуться на рынке. (Сравни с «Agile»)

Третья задача прототипа – правильно отвечать на поставленный вопрос (*right*). Каждый продукт должен решать существующую проблему и/или порождать новую потребность. В процессе работы мы должны постоянно фокусироваться на мысли: это ли ответ на первоначальный вопрос?

Относится ли всё это к вашей сфере деятельности?

Когда мы слышим о прототипировании, то в первую очередь на ум приходят модели ракет или мобильных телефонов. Однако эту идею можно использовать и при реструктуризации рабочего отдела, и при перестройке мансарды, и даже при оформлении визитной карточки. Протестировать реорганизацию можно, поручив новой команде неделю поработать совместно. Затем нужно провести индивидуальные собеседования и решить, как действовать дальше. Для ре-

конструкции мансарды постройте макет из картона. Для визитной карточки сделайте три эскиза и на пробу разошлите их десятку людей. В случае негативных отзывов отпразднуйте неудачу – ведь на поражениях мы учимся быстрее, чем на успехах. Каждый прототип, провалившийся на ранней стадии разработки, увеличивает шанс того, что проблема не вылезет на заключительном этапе проекта.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.