

# Лягушка под соусом Помодоро

Все секреты техник продуктивности,  
чтобы успевать всё и даже больше



Владимир Завертайлов

**Лягушка под соусом  
Помодоро. Все секреты  
техник продуктивности, чтобы  
успевать всё и даже больше**

«Автор»

2022

## **Завертайлов В.**

Лягушка под соусом Помодоро. Все секреты техник продуктивности, чтобы успевать всё и даже больше /  
В. Завертайлов — «Автор», 2022

Быть продуктивным — крайне модно, но редко у кого получается. 100500 совещаний, встреч, напоминаний и неотложных дел часто парализуют, а в ответ мы грустно сдаёмся, считая себя неудачниками. Хорошие новости: больше не нужно читать горы литературы о продуктивности, идти на тренинги по управлению временем или искать волшебную таблетку. В этой книге авторы собрали все топовые техники, методики и приёмы, с которыми навести порядок в делах и всё успевать — так же легко, как почистить зубы. С ними вы научитесь минимизировать потери времени, отделять главное от второстепенного и работать со списком дел так, чтобы жизнь не превращалась в один бесконечный чек-лист, а наконец-то начала приносить удовольствие.

© Завертайлов В., 2022

© Автор, 2022

## Содержание

Предисловие. Почему мы написали эту книгу	5
Введение. Что не так с «продуктивностью» и когда её возвели в культ	7
Когда и откуда появился культ продуктивности	8
Глава 1. Откуда берутся потери времени	10
Причина первая. Пожиратели времени, они же – хронофаги	11
Причина вторая и очевидная. Прокрастинация	16
Причина третья. Назойливый эффект Зейгарник	19
Причина четвёртая. Коварный закон Паркинсона	22
Причина пятая. «Мы из будущего», или Ошибка планирования	23
Причина шестая. Закон Мёрфи: когда всё идет не так	25
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Владимир Завертайлов, Екатерина Королёва, Екатерина Мамонтова**

## **Лягушка под соусом Помодоро. Все секреты техник продуктивности, чтобы успевать всё и даже больше**

### **Предисловие. Почему мы написали эту книгу**

*«Ты сидишь и бесконечно скроллишь поток новостей. Иногда выскакивая через VPN в запрещённые социальные сети. Или не запрещённые. Думскроллинг или думсёрфинг (англ. doom – «злой рок», «гибель» и scroll – «прокручивать, листать») – «болезненное погружение в новостную ленту, где преобладают плохие вести». С надеждой, что вот ещё чуть-чуть, ещё едва-едва – появится МОТИВАЦИЯ! Мотивация наконец-то заняться чем-то полезным. Нужным. Продуктивным.*

*А пока в башке крутится мысль: Я не могу заставить себя...*

*Бывает? Часто?*

*Бывает и не такое. В погоне за пресловутой “продуктивностью” мы ищем все новые и новые методики. Программки. Техники. Лайфхаки. Чтобы превратить свою жизнь в один бесконечный, сраный чек-лист.*

*Мне бы хотелось (и весь мой жизненный опыт показывает, что это возможно), чтобы у вас, уважаемый читатель, получалось и держать под контролем рутину, и оставалось время (а главное – энергия) действовать спонтанно. И двигаться к самой важной для вас цели» – Владимир Завертайлов, автор этой книги и CEO SingularityApp.*

В поисках пресловутой продуктивности кто-то углубляется в теорию: зачитывается Глебом Архангельским с его «Тайм-драйвом» или Дэвидом Алленом и его бестселлером «Как привести дела в порядок». А может быть, пробует «Джедайские техники» от Максима Дорофеева.

Кто-то в надежде стать эффективным откладывает эти полезные книжки в сторону и пробует на практике самые разные инструменты планирования: начинает с блокнотов и «умных» бумажных ежедневников (те обещают магические перемены в жизни – только заполняй!), а заканчивает мучительным тестированием пачки онлайн-сервисов: в одном такие возможности, в другом другие, в третьем – третьи. А можно всё сразу?!

Кто-то даже попадает в сети инфоцыган с их «волшебными» курсами, после которых жизнь уже никогда не будет прежней (сочувствуем).

Скажем честно: мы всё это тоже проходили (ну, кроме инфоцыган – на них у нас, увы, стойкая аллергия). Читали много, долго и рьяно. Пробовали больше 20 сервисов для плани-

рования: российских и зарубежных, для ПК и для мобилок, на Windows и MacOS, с такими и сякими возможностями. Но идеальный для себя планировщик так и не смогли найти. Поэтому принялись писать в 2018-м свой собственный – SingularityApp.

С той поры мы поддерживаем и развиваем свой продукт, с которым легко хранить дела и задачи, события и напоминания, проекты и списки, фокусироваться на главном и успевать больше, не превращая жизнь в один бесконечный чек-лист. А ещё – постоянно изучаем техники продуктивности и погружаемся в глубины глубин работы человеческого мозга, чтобы делать наш планировщик удобнее и функциональнее для каждого пользователя.

За 4 года у нас накопилось достаточно знаний и материала, чтобы написать эту книгу. И надеемся, с ней у вас наконец-то получится превратить мечты о продуктивности в простую привычку быть эффективным – такую же автоматическую, как почистить зубы:)

*Владимир Завертайлов, Екатерина Королёва, Екатерина Мамонтова*

## **Введение. Что не так с «продуктивностью» и когда её возвели в культ**

Давайте представим типичного «успешного человека» 21 века. Наверное, он стройный и подтянутый, потому что находит время на спорт. Он мало спит, потому что каждый час в сутках слишком дорог. Каждая его минута расписана: он никогда не лежит на диване и не тупит в телик. Не смотрит сериалы, приговаривая «ещё одну серию, и спать». У него всё под контролем: домашние дела, рабочая рутина, встречи, события. Возможно, что даже секс у него по расписанию: во вторник и четверг или в среду и пятницу. Принимая душ, он учит разговорный английский. Пока чистит зубы – приседает. Потому что нельзя тратить время на ерунду, каждое действие должно быть полезным!

Представили? Хочется быть таким же ужаленным в одно место?! Очень вряд ли.

Нам всем, кажется, хочется другого. Чтобы дедлайны не кошмарили, а помогали сдавать работу вовремя. Чтобы встречи и звонки никогда не терялись, а мы не выглядели бакланами в глазах тех, кому что-то пообещали. Чтобы рутина не съедала всё время, оставляя после себя лишь тлен и уныние. Нам просто хочется больше контроля над своей повседневной жизнью. И больше свободы и спонтанности, чтобы действовать так, как хочется, а не так, как «получается».

Нам всюду втирают, что нужно быть ультрапродуктивным. Что планирование своего времени – главный секрет успеха. Что мы должны стать лучшей версией себя. Но давайте отбросим эти пустые маркетинговые фразы и перестанем себя гнобить за то, что в очередной раз всё пошло не так. Перестанем равняться на каких-то гуру. Гнаться за морковкой перед нашим носом. И каждый раз сдаваться, когда список задач покраснел от просроченных дел и нападает на нас своими бесящими уведомлениями.

Что, если мы посмотрим на планирование не как на волшебную таблетку от всех бед, а как на посудомоечную машину? Да, вроде бы, можно мыть тарелки руками по-старинке, но с посудомойкой можно сэкономить 15–20 минут на что-то более приятное, чем оттирание сковородки от котлет. Так вот, эта книга – инструкция к вашей личной посудомойке в мире планирования:)

В ней мы поговорим о том, что нам мешает быть продуктивными. Какие методы и приемы есть, чтобы стать эффективнее. И как вести списки дел так, чтобы не забросить планирование спустя пару недель неудачных попыток (попробуем сделать их наконец-то удачными). Но сначала – немного истории.

## Когда и откуда появился культ продуктивности

Продуктивность возвели в культ, и иметь бесконечный список дел сегодня почетно. Но был ли человек помешан на бурной деятельности и планировании всегда? Вообще нет.

Сложно сказать, как относились к работе люди до нашей эры – они ведь ничего не записывали, кроме петроглифов в виде ёлочек и сцен охоты.

Древние авторы, от которых остались хоть какие-то трактаты, зачастую были аристократами – и вряд ли трудились не покладая рук физически. И хотя те же Афины были городом торговцев, где каждый старался заработать, древние афинские философы вроде Платона и Аристотеля считали, что упорный труд мешает более важным вещам в жизни. Для них было важно иметь достаточно свободного времени для размышлений и обсуждения идей.

Да и в целом убеждение, что чем больше времени человек проводит за работой, тем меньше времени он может потратить на развитие мудрости или нравственности, было крайне распространенным в Древних Греции и Риме. Отчасти дело было в том, что экономика этих государств функционировала за счёт рабства, а значит и труд был не слишком почетным занятием. Какая уж тут ультрапродуктивность с её культом:)

В средние века праздность порицалась церковью, но это не мешало аристократам по-прежнему не вкалывать самостоятельно. Ритуалы средневекового рыцарства, как и сейчас покатушки по столице на страшно дорогих тачках, часто были показной демонстрацией свободного времени, которое было у богатых людей. И снова – никакого культа продуктивности:)

Перелом случился в эпоху протестантизма. Протестанты, особенно кальвинисты, верили в три идеи:

- 1) любая работа – важна и является достойным занятием;
- 2) праздность и веселье – хотя и не грех, но особенно не приветствуются;
- 3) накопление огромного богатства – это нормально, если его реинвестировать и не позволять деньгам развращать вас (католики и лютеране так не думали).

Многие исследователи связывают культ работы (и вытекающий из него позже культ продуктивности) с наследием пуританизма – веткой того самого протестантизма. Макс Вебер считал, что пуританизм во многом определил капиталистическую систему труда. А одним из самых известных адептов трудоголизма и продуктивности в то время был Бенджамин Франклин. Он советовал: «Не теряйте времени. Всегда занимайтесь чем-то полезным. Исключите все ненужные дела».

С промышленной революцией людям пришлось работать больше: теперь это был не сезонный труд в полях, а те классические рабочие часы ежедневно, которые мы знаем. Ремесленный труд был овеян мистикой и секретами, передающимися из поколения в поколение – нельзя было вот так просто взять, прийти с улицы, поучиться токарному делу и стать мастером. По крайней мере, тогда. Но к концу девятнадцатого века, когда производственные компании озадачились производительностью и стали нанимать особых консультантов в этой сфере, случился переворот в сознании.



Один из известных спецов того времени – инженер Фредерик Уинслоу Тейлор. Он выбрал «научный» подход и предложил организовать рабочий процесс вокруг производительности: отказаться от мистики и секретов ручного труда (когда секреты передавались из поколения в поколение и вход в профессию был сложным), разложить этот процесс на простые стандартизируемые операции и ввести обучение, потенциально посильное каждому.

Так появились измерения объема и качества работы сотрудников (за стандарт брался труд первоклассных работников), вознаграждения и наказания для повышения эффективности. И вскоре погоня за эффективностью захватила не только промышленную сферу – ежедневники стали топовым продуктом уже в конце 1800-х годов.

В двадцатом веке продуктивностью «болели» только на рабочих местах – дома в свободное время можно было тупить у телевизора или как-то иначе предаваться сладостному «дольче фарниенте<sup>1</sup>».

Но с развитием технологий гаджеты оказались всегда с нами – работодатели, клиенты, партнеры ожидают, что вы в курсе всех дел 24/7, отвечаете на письма 24/7, решаете вопросы 24/7. А с ростом самозанятости любые часы, потраченные будто бы «впустую» (равно «не на работу») стали казаться преступлением. Ведь в этот час кто-то другой что-то делает и обходит нас в результатах. Вот почему культ продуктивности никогда ещё не был таким сильным, как сейчас – нам кажется, что можно и нужно успеть сделать как можно больше.

Но вместе с тягой к вездесущему планированию и достижениям в духе «быстрее, выше, сильнее» рядом идёт разочарование. Очередность примерно такая:

- 1) Мы знаем, что все великие люди планируют. Значит, планировать – это круто.
- 2) Мы знаем, что для планирования нужен инструмент.
- 3) Мы скачиваем приложение-планировщик (которых на рынке сейчас – масса).
- 4) Мы сливаем туда все-все-все задачи.
- 5) Мы смотрим на этот кошмарный список, пугаемся, теряем всякую мотивацию планировать дальше и продолжаем жить, как раньше.

По этому кругу можно ходить очень долго, если не поменять свои «базовые настройки». А именно – минимизировать потери времени и внедрить приемы и методы, которые помогут сделать больше работы за меньшее количество времени. О них поговорим в следующих главах. А пока сосредоточимся на том, что нам мешает быть продуктивными и крадет кучу времени.

---

<sup>1</sup> *Дольче фарниенте* – итальянская философия, дословно: счастье от ничегонеделания.

## **Глава 1. Откуда берутся потери времени**

Мы планируем, чтобы успевать больше, не забывать про важное и не терять рутинные задачи в ежедневном потоке. Казалось бы, ну чего тут сложного: выписал задачи, и щёлкай их по одной, пока не кончатся. Увы, всё не так просто, потому что в дело вмешивается время. Точнее, его потери.

Причин для временных потерь – много. Поговорим о самых распространенных.

## **Причина первая. Пожиратели времени, они же – хронофаги**

Хронофаги, как черные дыры, которые поглощают наше время, а вместе с ним – и наши возможности, силы, жизнь. Бывают контролируруемыми и неконтролируемыми.

**Неконтролируемые поглотители времени** образуются там, где сталкиваются интересы двух и более человек. И начинается. «Петр Сергеевич задерживается». «Перерыв 20 минут». «Беговая улица стоит».

К таким хронофагам относятся:

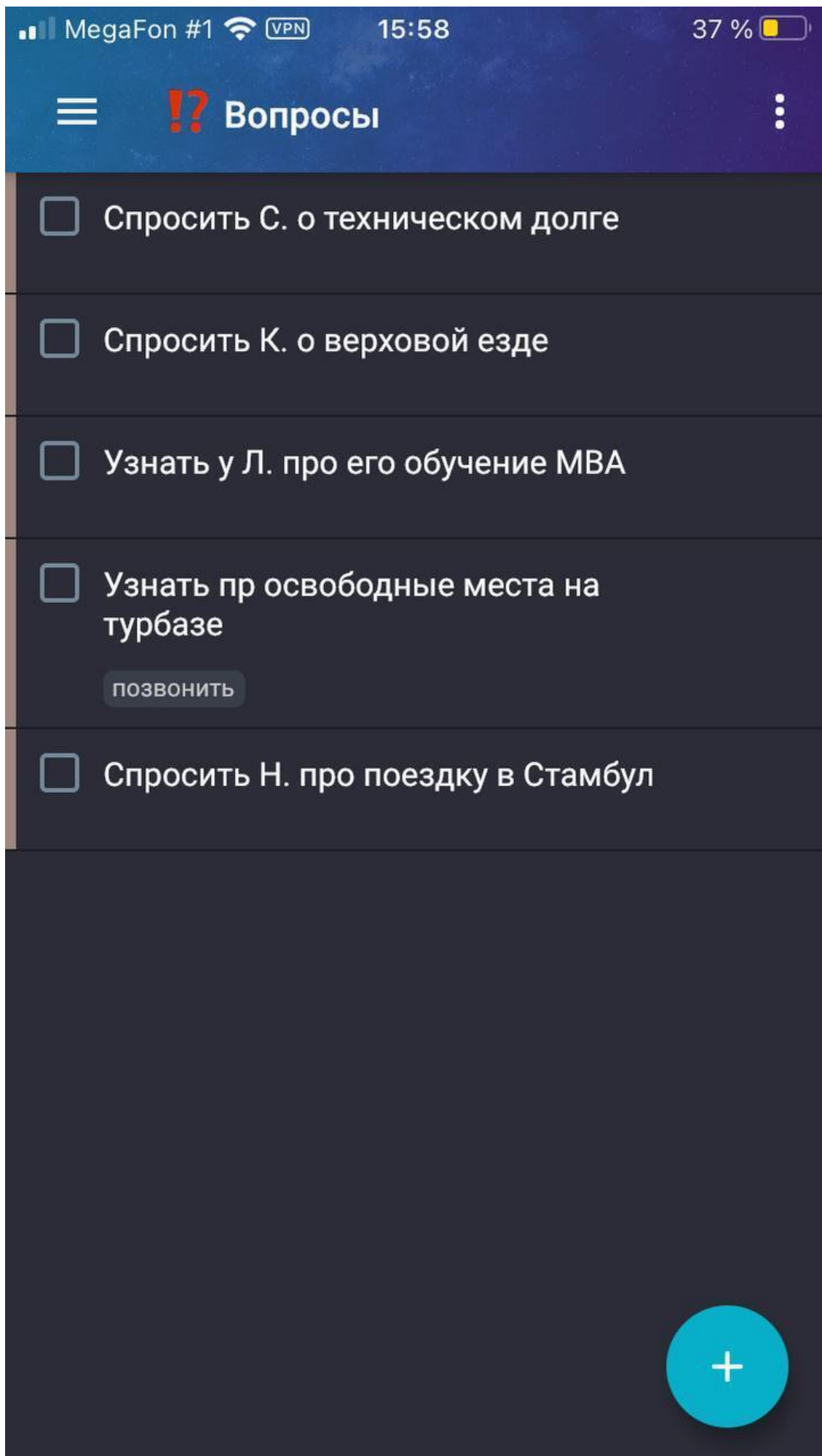
- автомобильные пробки;
- ожидание в приемных;
- ожидание в очередях;
- ожидание опаздывающего на встречу человека;
- отключение электричества.

Предусмотреть их появление невозможно. Но подстелить соломку на такой случай – очень даже. Для этого в вашем планировщике задач стоит создать сразу несколько списков:

Книги – список книг, которые давно хотелось прочесть. Его периодически стоит просматривать и скачивать себе новую книгу в качестве оружия против хронофагов.

Звонки – все дела, которые требуют уточнений и согласований, удобно помечать тегом #позвонить. Когда образуется пробка на дороге, можно открыть этот список и потратить время с пользой.

Вопросы – полезно держать также список вопросов для размышления в своём планировщике. Есть минутка – думаешь о важном, а не о том, что первым придет в голову вроде «А почему это Петрович на меня сегодня как-то не так зыркнул?!». От мыслей о Петровиче пользы не случится, а вот спланировать отпуск в вынужденно свободное время – на здоровье!



*Вопросы к другим людям удобно хранить в планировщике одном месте. Подробнее о работе со списками – в главах 5 и 6*

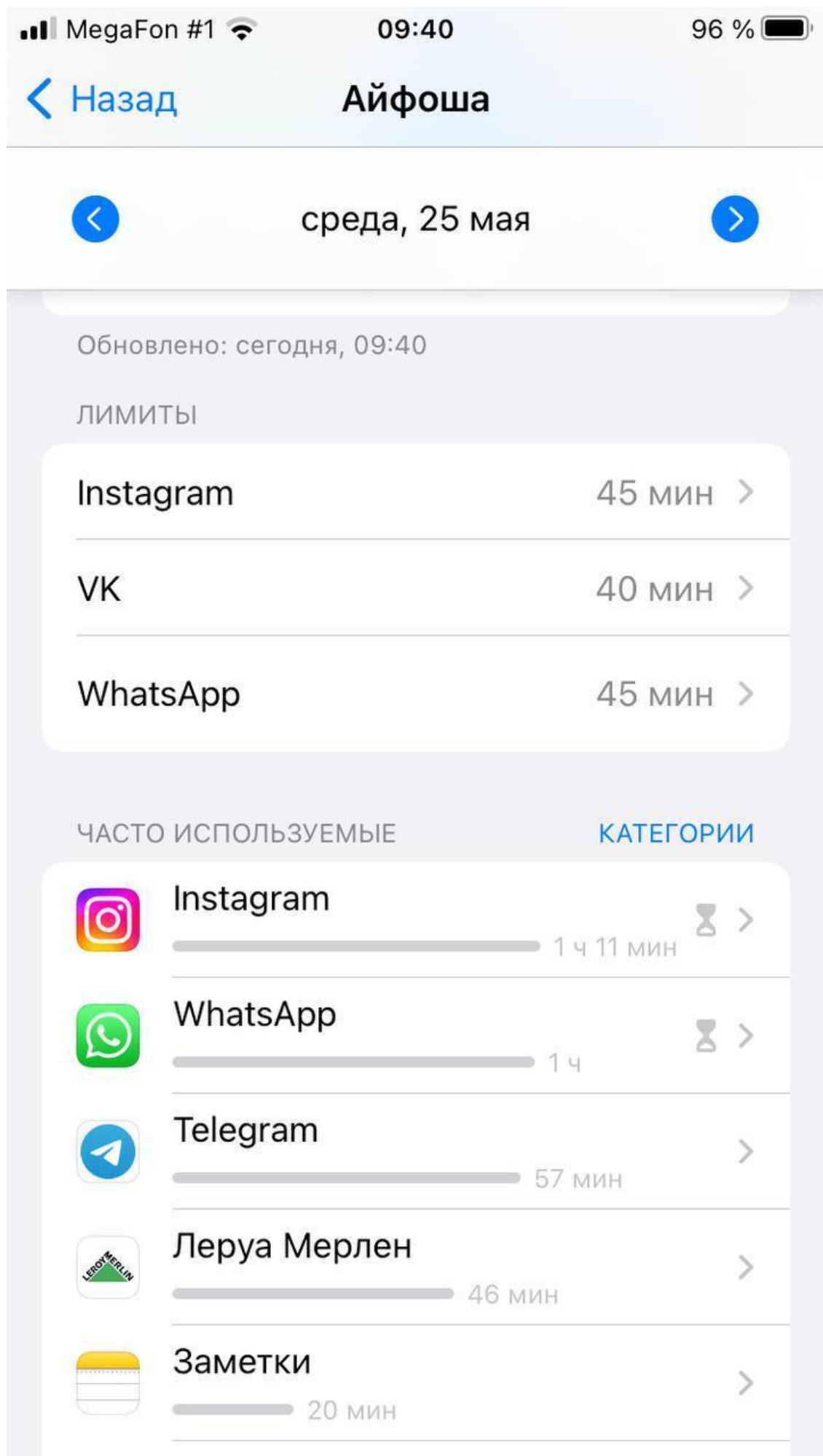
**Контролируемые хронофаги** – более хитрые. Обычно они подкрадываются, когда нас накрывает неконтролируемый хронофаг. Например, пока перезагружается компьютер после установки ПО, мы лезем в социалочки. А когда приходим в себя, оказывается, что прошло 40 минут, а не 5.

К контролируемым хронофагам относятся:

- компьютерные игры;
- социальные сети;
- проверка почты;
- веб-серфинг;
- телефонные разговоры;
- любые другие приятности и зависимости, питаемые дофаминовым циклом.

*Обычно гормон дофамин высвобождается, когда мы совершаем приятное для себя действие или решаем какую-то задачу. Поскольку действует он мимолетно, то все продукты с дофаминовым циклом такие залипательные и обладают наркотическим эффектом: лайки от публикаций в соцсетях и прочие социальные одобрения подстегивают ваш дофамин, и вот вы уже спустили в соцсеть полтора часа своего времени. А всё потому, что дофамин высвобождается в мозге уже в ожидании награды (даже если её не последует), и мы готовы гнаться за этим чувством постоянно в поисках всё большей дозы этого гормона.*

Контролируемые хронофаги побеждаются только дедлайнами. Вместо блуждающей уборки с минутками рефлексии – жесткие 2 часа на чистоту во всей квартире. Вместо эндорфинового шторма от целого дня прогулки по торговому центру – выделенные 3 часа с четким планом покупок. Про коварные соцсети – вообще молчим (в идеале, 15 минут в день и баста). Лимиты времени на приложения и статистика экранного времени в смартфоне – в помощь.



*Установленные лимиты на самые опасные с точки зрения потерь времени приложения не панацея – статистика показывает, сколько действительно времени потрачено на приложения.*

## Причина вторая и очевидная. Прокрастинация

Прокрастинация мешает вовремя разбираться с рабочими и личными задачами, строить реалистичные планы и нормально отдыхать. Легко попасть в замкнутый круг откладывания дел на потом, но не так-то просто из него сбежать.

Самое простое и «народное» объяснение проблемы – лень и безответственность. «Я просто ленивый, неорганизованный, поэтому постоянно ничего не успеваю и тяну до последнего». На деле это не так – от прокрастинации может страдать даже самый ответственный и трудолюбивый человек на планете. Достаточно лишь подхватить эту привычку и оказаться в круге откладывания, который подпитывает сам себя.

Обычно «прокрастинатор» проходит три стадии:

1. *Задача только появилась*, и кажется, что времени в запасе много, а пока можно заняться чем-то другим, совсем не приоритетным, приятным и случайным. На этом этапе дело может заранее пугать своим масштабом, а может, наоборот, выглядеть слишком легким.

2. *Дедлайн начинает поджимать*, задача выглядит сложнее: всё ещё непонятно, с какой стороны к ней подойти. Пугает неизвестность, и растет стресс от одной мысли о деле, хочется себя «успокоить» случайными занятиями, которые просты, привычны и обещают быструю награду. Прокрастинация «спасает», давая возможность сбежать от проблемы.

3. *Дедлайн совсем близко* или уже пропущен, стресс достигает своего максимума. Человек пытается заставить себя сделать всё быстро, чтобы успеть, сталкивается с трудностями, выматывается и получает довольно неприятный опыт. В итоге кое-как выполняет задачу и переходит к «отдыху» в виде избегания новых дел.

Потом стадии повторяются, но только с другими задачами. Каждый раз «прокрастинатору» кажется, что в следующий он возьмет себя в руки и не повторит таких ошибок. Но, к сожалению, привычка закрепилась и возвращает всё на старые рельсы.

Чтобы начать справляться с прокрастинацией, нужно понять и признать, что это сформированный месяцами или годами механизм, с которым нельзя разобраться мгновенно. Пообещать себе превратиться из «любителя откладывать» в «гуру продуктивности и тайм-менеджмента» за неделю – верный путь вернуться в прежний круг. Но несбывшиеся грандиозные планы заставят грустить и испытывать ещё больше стресса: и вот уже подруга-прокрастинация советует сериальчик, встречу с друзьями (давно ведь не виделись!) или хотя бы полистать соц-сетки, в конце концов.

Борьба с прокрастинацией – это как борьба с любой другой вредной привычкой. Здесь нужна стратегия.

### Шаг 1. Перестать наказывать и тиранить себя

На последней стадии откладывания кажется логичным надавить на себя, чтобы заставить сесть и заниматься делами. Но жесткий диалог с собой создает внутреннее сопротивление, поэтому попытки принудить себя к работе обычно заканчиваются бунтом и новым эпизодом прокрастинации. Сюда же относится и чувство вины за уже упущенное время – сожаления на



тему «почему же я не начал раньше» ещё сильнее демотивируют и заставляют откладывать, чтобы успокоиться. И съесть печеньку. И видео на Ютубе посмотреть.

*Вместо этого:* трезво оцениваем, на каком отрезке круга прокрастинации находимся, сколько в запасе времени, с чего стоит начать и т. д. Диалог с собой – поощрительный, хвалим себя даже за самые маленькие шаги в сторону завершения задачи.

### **Шаг 2. Не ждать вдохновения и не искать подходящего момента**

Людам, которые склонны откладывать, свойственно долго готовиться к действиям, «настраиваться», ждать, что придет муза, мотивация и суперсила. Раз нет желания сворачивать горы, значит, надо просто подождать нужного настроения. Но вообще-то аппетит приходит во время еды:)

*Вместо этого:* ставить чёткие временные рамки для каждого проекта, чтобы заниматься задачей как угодно плохо, лишь бы не убегать. Привычка прокрастинировать держится на том, что в любой непонятной ситуации легче сбежать от дела, чем вникнуть в него. Чтобы это изменить, нужно натренировать себя менять реакцию на противоположную. И не поддаваться перфекционизму – он всегда ходит рядом с прокрастинаторами: «я либо делаю всё идеально и сразу, либо не буду даже пробовать».

### **Шаг 3. Не застревать в «чистилище» между работой и отдыхом**

Одна из самых грустных «побочек» прокрастинации – большую часть времени человек проводит в некоем промежуточном состоянии, не работая толком и не отдыхая полноценно. Сложно расслабиться и восстановиться, когда над головой висит срочная задача, которую страшно даже потрогать. Привет, фоновый стресс и необъяснимая усталость, хотя вы ничего не делаете.

*Вместо этого:* решить в начале дня – работа или развлечения. Нужно взять на себя ответственность на берегу – либо сегодня сделать всё, чтобы продвинуться по проекту, либо отдыхать и не делать ничего больше. Это снимает чувство вины в периоды отдыха, а сам он проходит куда эффективнее.

### **Шаг 4. Не пытаться проглотить слона целиком**

Чем дольше откладывается задача, тем ужаснее она выглядит – так устроен наш мозг. Незнание и необъятность объема работы пугает и подкрепляет ощущение, что неудача неминуема.

*Вместо этого:* поделить задачу на понятные мелкие смысловые и временные отрезки. Когда мы выполняем мелкие задачи, одно небольшое действие тянет за собой следующее – и вот вы уже втягиваетесь в игру, видите прогресс и хотите двигаться дальше.

### **Шаг 5. Не убегать в планирование**

Хитрый агент прокрастинации – вечное планирование. Выглядит довольно продуктивно: вы составляете чек-листы с делами, думаете, как разумно распределить задачи, обговариваете новые дедлайны и т. д. При этом по конкретным делам не двигаетесь совершенно, но иллюзия деятельности сохраняется – вроде же работаете!

*Вместо этого:* выделить другое время для планирования. Работа – отдельно, планирование – отдельно. Принимаются только конкретные практические шаги в сторону выполнения задач, а не подготовительные чек-листы и манипуляции в календаре.

## Причина третья. Назойливый эффект Зейгарник

Эффект Зейгарник – это склонность запоминать незаконченные дела и стремиться их завершить. Закрытые задачи при этом быстро забываются. На первый взгляд вполне удобно – в голове есть встроенная «напоминалка» о том, что ещё нужно сделать. Но на деле эффект Зейгарник может принести много проблем, если его не контролировать и не обращать себе на пользу.

*Эффект открыла советский психолог Блюма Вульфовна Зейгарник ещё студенчестве. Во время написания дипломной работы под руководством Курта Левина в Берлинском университете, она доказала, что незавершённые действия запоминаются лучше, чем завершённые. Это знание позже стало одним из краеугольных камней гештальтпсихологии.*

Основа эффекта Зейгарник в нелюбви нашего мозга к незавершенности – ему буквально не по себе от подвешенных в воздухе процессов и оборванных на середине задач. И вроде бы, хорошо, что в мозге есть такая встроенная «напоминалка», но продуктивности она не прибавляет.

Человек не просто помнит задачи – они давят на него со всех сторон, съедая ценный ресурс внимания и концентрации. Каждое дело перетягивает одеяло на себя, пытаясь заставить себя закончить. В итоге в голове хор из задач, каждая из которых кричит и дергает за рукав. Представьте, что вы работаете в комнате, полной очень надоедливых людей, и все они одновременно и срочно чего-то от вас хотят. Ну такое.

Логично было бы пойти отдохнуть в такой момент, но и это не поможет. Процесс бессознательный, отключить силой воли его нельзя. Можно, например, лежать в ванне после работы и категорически не желать думать ни о каких отчетах и дедлайнах, но они всё равно будут отвлекать. Чаще всего человек даже не осознает, что думает о работе, а просто испытывает беспричинное внутреннее напряжение. С такой настройкой сложнее концентрироваться – а значит, на другие дела будет уходить куда больше времени.

Чтобы победить эффект Зейгарник, не нужно становиться трудоголиком и решать задачи круглосуточно, только чтобы они перестали о себе напоминать. Выход из замкнутого круга эффекта Зейгарник лежит в разнице понятий. Мозгу кажется, что «завершить» – это значит, сделать здесь и сейчас. Нам же необязательно бежать и заканчивать все дела сию секунду – для начала достаточно разгрузить свою «оперативку», выложить все несделанные задачи куда-то вовне и дать установку, когда и как каждая из них будет выполняться.

Например, есть пачка задач: подготовить отчет за месяц, провести интервью с клиентом, сделать презентацию. Каждая из них состоит из мелких этапов – договориться о дате, сделать черновик, подготовить вопросы, выгрузить данные и т. д. Если не выписать эти подзадачи, то они будут назойливо жужжать в голове, заставляя хвататься то за одну, то за другую.

Чтобы облегчить себе жизнь и стать продуктивнее, стоит:

**1. Выписать все задачи, разбив их на шаги.** По-быстрому, пачкой, не медитируя над каждой формулировкой – пока этого не требуется. Желательно вообще всегда записывать

задачи, как только они появляются. Даже если пока нет времени на то, чтобы установить срок и прописать подзадачи.

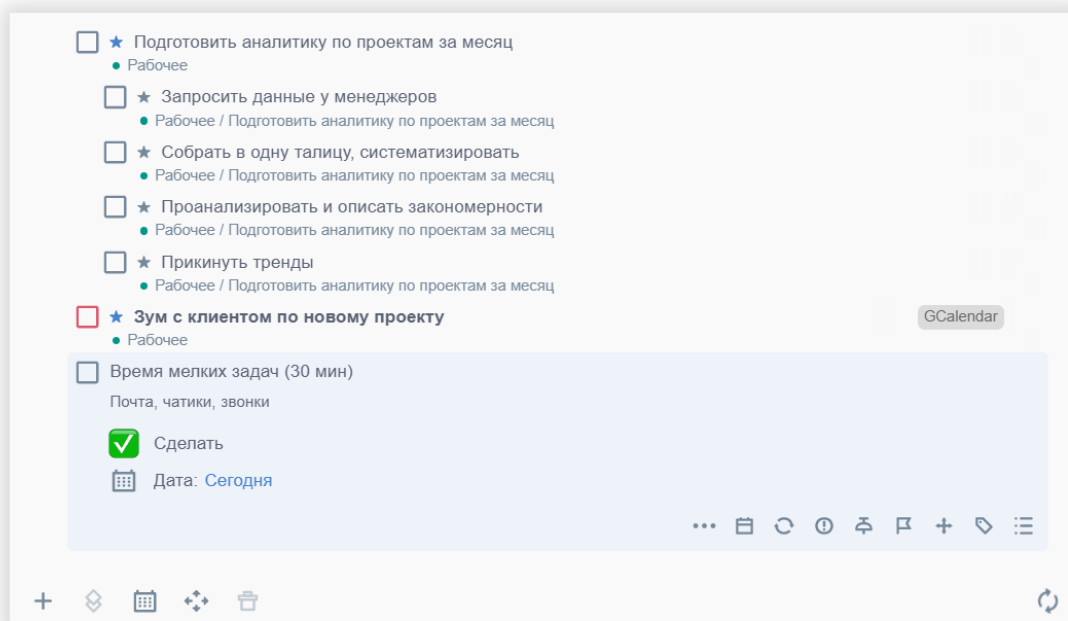
**2. Выделить в списке те, которые зависят от других людей.** Планы и действия другого человека неизвестны заранее, поэтому здесь мозг может «подвисать» на эффекте незаконченности. Формулировать такие задачи стоит с позиции своей ответственности: не «провести интервью с N» (он ведь может и в отпуск ускакать), а «договориться об удобном времени» или «написать N про интервью». При такой формулировке мозг считает задачу законченной – свою часть вы сделали, дальше уже зона решений другого человека.

**3. Определить сроки для каждой задачи.** Когда у дела есть конкретный срок, оно тут же переходит в разряд тех, о котором уже позаботились. Поэтому задача вряд ли станет беспокоить в свободное время – у нее уже есть свой временной слот. Лайфхак: дедлайны можно переносить:)

**4. Использовать таймер.** Эффект Зейгарник может не на шутку затянуть в одно дело, особенно если есть склонность к перфекционизму. Таймер не даст заиграться с ним и поможет вовремя остановиться.

**5. Установить напоминания для важных дедлайнов.** Попытка удержать в голове все горящие сроки занимает слишком много «оперативки» мозга. Лучше поручить это бремя планировщику задач и настроить внутри напоминалки.

**6. Вести отдельные списки мелких и быстрых дел.** Лучше задать им общий слот времени, чтобы «перещелкать» задачи одну за другой. Пятиминутное дело иногда может отвлекать в течение всего дня, если оставить его крутиться в памяти.



Можно выделить под мелкие дела отдельную задачу и ограничить её во времени – тогда мозг точно будет знать, что до них дойдёт дело, и перестанет тревожиться

**7. Подводить итоги ежедневно.** Что удалось сделать – вычеркнуть, что нет – оставить на следующие дни. Если срок не совпал с реальностью – меняем его на новый адекватный отрезок. Главное, не оставлять ни одной задачи в подвешенном состоянии.

## Причина четвёртая. Коварный закон Паркинсона

Бедняги древние греки. Они так верили в то, что свой срок всему в мире устанавливают три прекрасные богини судьбы. А оказалось – это все тучный лысый британец.

Сирил Норткот Паркинсон – человек, который объяснил нам, что если выделять на мытье посуды полчаса, то мы будем намыливать её полчаса, а если пятнадцать минут – справимся за пятнадцать минут. Закон Паркинсона звучит так: *«Работа занимает всё отведенное на неё время»*.

Хочется поспорить, но закон – эмпирический, то есть выведен на основе опыта и наблюдений, а это шах и мат. Прежде чем сформулировать свой закон, Паркинсон проводил наблюдения за работой британских госучреждений, в результате которых, как уверяют, не пострадал ни один чиновник. Просто сократили всем время на выполнение задач в несколько раз.

Как закон Паркинсона влияет на потери времени? А так: сколько времени на задачу отведешь – за столько её и сделаешь, быстрее – очень вряд ли. Самое ужасное здесь то, что предполагаемое нами время выполнения задачи слишком часто – нереалистичное: либо преуменьшенное, либо преувеличенное.

Доказанный факт: если через 15 минут придут гости, то уборка квартиры займет как раз 15 минут. А если гости не придут – растянется на весь день. Поэтому, чтобы укротить закон Паркинсона, достаточно установить для всех задач дедлайны и выполнять их в самый последний момент. Тогда ни на одну задачу не будет уходить много времени.

Например, у нас есть три задачи: сдать микроволновку в сервисный центр, приготовить обед, написать пост в соцсеть. Тогда дедлайн для первой задачи – это закрытие сервисного центра. Если сервисный центр закрывается в 18:00, а на дорогу до него уйдет полчаса плюс полчаса на разговор в сервисном центре, то выезжать из дома нужно в 17:00.

Если в планах сесть за обеденный стол в 14:00, а время приготовления обеда занимает час, то начать готовить нужно в 13:00. А если SMMщики советуют выкладывать посты в выходной день в 20:00, а мы пишем пост за час, то приступить к тексту нужно в 19:00.

Можно заметить, что помыть посуду, сдать микроволновку в сервисный центр, приготовить обед – ни разу не то же самое, что написать пост в соцсеть. Или картину. Или программный код. Вот здесь и прячется главное коварство: часа для качественного поста в соцсеть может быть недостаточно. Но его будет вполне достаточно для ПОСРЕДСТВЕННОГО поста.

Чаше всего, руководители хотят всё-таки качественный результат работ, но при этом помешаны на сроках их выполнения. Это основная причина, почему многие ненавидят закон Паркинсона. Выполнять задачу с мыслью «главное уложиться, а то уволят» – так себе перспектива.

Мораль этой грустной истории такова (и больше никакова): *не стоит поддаваться желанию делать посредственно, чтобы уложиться в сроки – нужно сразу делать круто*.

## **Причина пятая. «Мы из будущего», или Ошибка планирования**

Каким бы разумными и прокачанными в планировании мы бы себя ни считали, любой мозг попадает в ловушки – когнитивные искажения. Одно из таких вредоносных искажений – ошибка планирования.

Вычислили и дали имя ей психологи-исследователи Даниэль Канеман и Амос Тверски ещё в 1979 году. Суть ошибки планирования в том, что люди склонны преуменьшать количество времени, которое необходимо для решения задачи (это сейчас к вопросу о коварстве закона Паркинсона).

Неточный прогноз по срокам запускает механизм откладывания. Зачем делать неделями то, с чем можно справиться за два дня? Мозг экономит силы и расставляет приоритеты, занимая нас в это время другими задачами, ведь до дедлайна ещё так далеко, а делать там вроде всего-ничего.

При этом прошлый опыт никак не помогает. Даже если месяц назад похожая задача отняла в три раза больше времени, теперь-то кажется, что всё будет по-другому.

Вспоминая, как мы выполняли дела в прошлом, мы упускаем из вида наиболее сложные участки этого пути, концентрируясь на итоге. К дедлайну тогда всё-таки успели, а значит, прошлый подход вполне себе работает. И теперь почему-то кажется, что в этот-то раз задача выполнится быстрее и никакие препятствия не помешают. Плохие новости – это так не работает.

Ошибка планирования всегда приводит к просроченным дедлайнам и нехватке времени – приходится наспех заканчивать работу в последнюю ночь или несколько раз переносить сроки.

Человек думает, что с каждым законченным проектом приобретает какой-то опыт, который позволит ему действовать быстрее в следующий раз. Частично это действительно так: опыт прирастает, рука набивается, но скорость не растёт от этого в геометрической прогрессии (как могло казаться в воображении).

Хорошо это или плохо, но мы всегда оцениваем будущего себя чуть лучше, чем прошлого или настоящего. «Я из будущего» – это настоящий «сын маминой подруги», которому не нужны сроки с запасом и прочие подстраховки, ведь он щёлкает задачи одной левой и не глядя.

Реалистичная оценка скорости своей работы – настоящая супер-способность, которая доступна немногим. А вот в ловушку планирования попадают почти все. Может показаться, что это особенность только неорганизованных людей с «творческим беспорядком» в голове и жизни, но на деле ей подвержены даже очень ответственные специалисты.

Можно винить в этом прокрастинацию или собственную лень, а можно попробовать обойти ловушку планирования:

*1. Делить проект на маленькие отрезки* и оценивать именно их, а не всю картину целиком. Этот прием помогает понять, что задача не может уместиться в нереалистично короткий срок из-за своей многосоставности.

*2. Найти способ измерить результат.* После разбивки задачи на этапы всё ещё может быть искушение нереалистично оценить сроки на каждый этап. Например, представляя, что его можно уложить в час. В таком случае стоит измерить готовый результат и поделить его на время прогноза. Например, если кажется, что статью можно написать за день, то стоит оценить, сколько страниц в ней должно быть и сколько можно выдать текста за час и сутки.

*3. Вести учет затрат времени.* При выполнении текущих типичных задач стоит использовать таймер. Так можно узнать, сколько обычно отрезков времени по 20–30 минут уходит на каждую конкретную задачу – прогнозировать сроки выполнения подобных дел в будущем станет проще.

*4. Добавлять искусственно по 20–30 % времени к сроку.* Это может вызывать почти физическое сопротивление – «зачем мне увеличивать срок, если я точно уверен, что сделаю всё именно за столько»? Но с таким подходом проигравших нет: не уложитесь в заранее спланированные рамки – получите запас времени. Уложитесь – приятно удивите руководство или сможете отдохнуть в оставшийся до дедлайна отрезок.

*5. Попросить других оценить задачу.* Если нет доверия к своим оценкам из-за частых ошибок планирования времени в прошлом, стоит попросить об оценке коллег. Со стороны в данном случае действительно виднее. Руководителя или клиента тут лучше не спрашивать – те наверняка захотят получить результат как можно быстрее.

*6. Посмотреть на задачу с трех позиций.* Со стороны реалиста, оптимиста и пессимиста. Именно оптимист обычно отвечает за ошибку планирования. Он радостно скажет, что справится с задачей за 2 дня. Пессимист недовольно буркнет, что уйдёт не меньше 10 дней – а вдруг всё пойдёт не так и затянется?! Реалист вернет на землю оптимиста и успокоит пессимиста: справимся и за 5, чего там. Истинная оценка – посередине: нужно сложить все три показателя и взять за основу среднее: 6 дней с учетом округления. Можно работать!

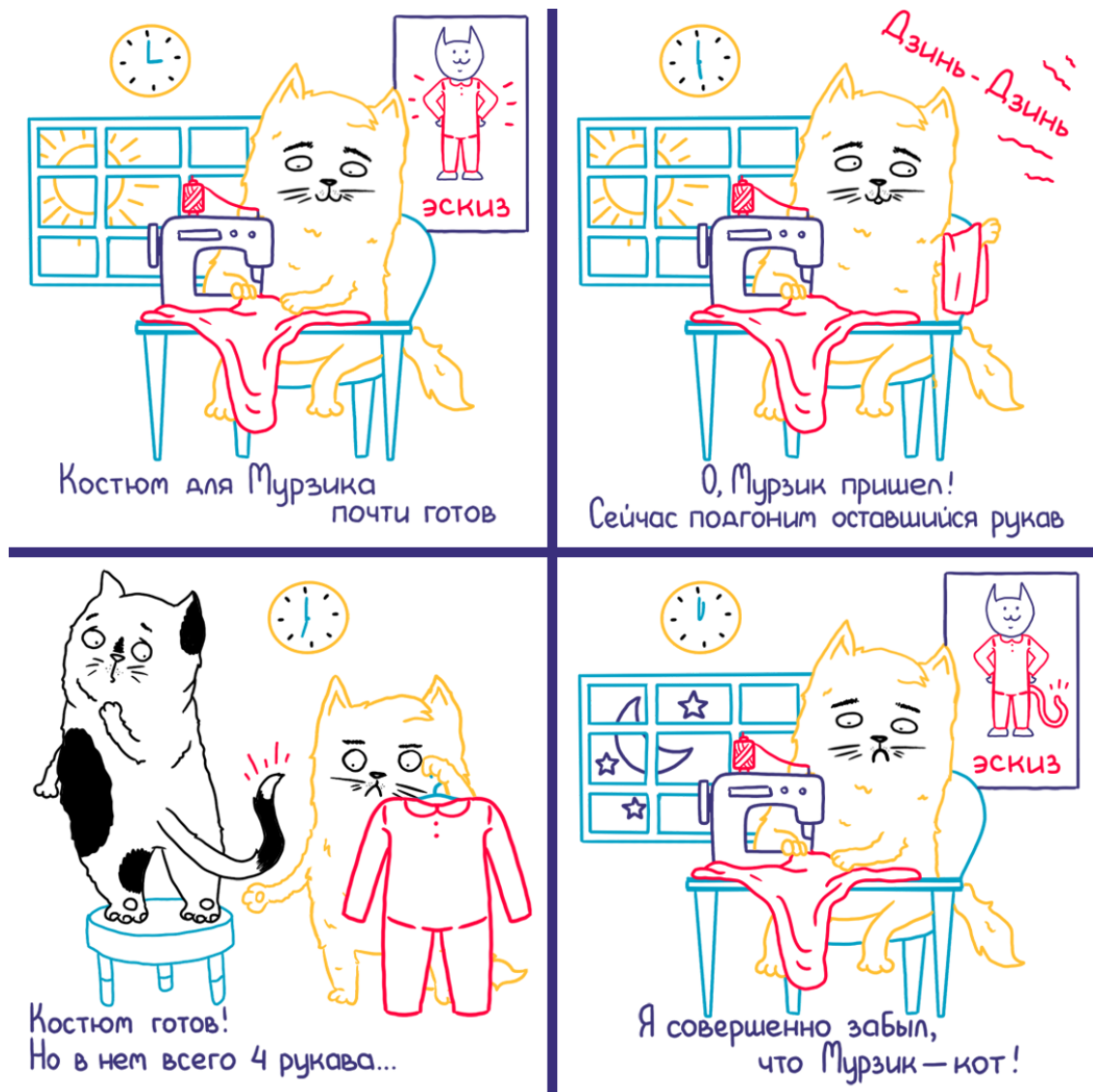


## Причина шестая. Закон Мёрфи: когда всё идет не так



Пессимист из предыдущей главы в своих преувеличенных оценках опирается не просто на «плохую подготовку», «слабое планирование» или «отсутствие дисциплины». Есть в его рукаве туз более фатальный. Закон Мёрфи.

1949 год. Военная база «Эдвардс» в США. Во время испытания авиационных систем у самолета заводят двигатель, и он вращается (да как так?) не в ту сторону. Капитан Эдвард Мёрфи проводит проверку и понимает, что техники при сборке допустили единственную оплошность, которую вообще можно было допустить. Тогда он и произнес эти слова: «Если какая-то неприятность может случиться, она случится».



Фраза, что называется, пошла в народ. Обросла тысячами перлов, которые развили её и углубили. Сейчас издаются сборники законов Мёрфи. У закона есть свой сайт. Вот только несколько его следствий:

- всё не так легко, как кажется;
- из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше;
- предоставленные самим себе события развиваются от плохого к худшему;
- лишь в конце работы мы обычно узнаем, с чего её нужно было начинать;

## **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.