

ФЕРГУС О'КОННЕЛ

ДЕЛАЙ МЕНЬШЕ

КАК ИЗБАВИТЬСЯ
ОТ ЖЕЛАНИЯ
ВСЕ УСПЕТЬ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Не делай того,
чего не любишь

[— РЭЙ БРЭДБЕРИ]

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

СОМНЕВАЮЩЕМУСЯ ЧИТАТЕЛЮ 11

**СЛИШКОМ ПЕРЕГРУЖЕНЫ?
НАВЕРНЯКА ТАК ОНО И ЕСТЬ 13**

**ВОЗМОЖНО, НАСТАЛО ВРЕМЯ
ПЕРЕМЕН 15**

1

**ПРОБЛЕМА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО
СЕРЬЕЗНАЯ 21**

2

**ПОЧЕМУ КУРСЫ ПО ТАЙМ-
МЕНЕДЖМЕНТУ НЕЭФФЕКТИВНЫ 31**

3

ВСЕ ДЕЛА НЕ ПЕРЕДЕЛАЕШЬ 41

4

**КАК ПОНЯТЬ, КАКИЕ ИЗ ДЕЛ —
«НУЖНЫЕ ДЕЛА» 55**

5

**ФИЛЬТР ПЕРВЫЙ — ДЕЛАТЬ ИЛИ
НЕ ДЕЛАТЬ 73**

6

**ФИЛЬТР ВТОРОЙ — ДЕЙСТВУЕМ
НА СОБСТВЕННЫХ УСЛОВИЯХ 91**

7

**НЕ ЧУВСТВУЙТЕ СЕБЯ
ВИНОВАТЫМ 103**

8

**ВСЕ ДЕЛО В ХОРОШИХ
ПРИВЫЧКАХ 117**

9

ПОЖИНАЕМ ПЛОДЫ 129

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБ АВТОРЕ 137

БИБЛИОГРАФИЯ 138

БЛАГОДАРНОСТИ 139

*Вся прелесть прошлого в том,
что оно — прошлое.*

— ОСКАР УАЙЛЬД. «Портрет Дориана Грея»



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Сомневающемуся читателю

С тех пор, как однажды солнечным утром я написал эти слова, и до того момента, как вы их прочли, прошло по меньшей мере десять месяцев. Какими они были для вас?

Вы занимались тем, что было действительно интересно, реализовывали необычные идеи, проводили время с любимыми людьми и наслаждались жизнью во всем ее многообразии? Или эти месяцы слились в череду утомительных дел и ничем не примечательных дней?

Впрочем, это не так уж и важно. Время прошло. Эти триста — или около того — дней больше не повторятся. Но впереди новые десять месяцев. И если вы недовольны тем, как прошли предыдущие, это вовсе не означает, что следующие должны быть такими же. Вы можете все изменить. Незначительно или кардинально — зависит от того, до какой степени те прошедшие дни были далеки от вашего идеала.

И чтобы изменить ситуацию, вам *не нужно делать больше*.

В сущности, вы не должны делать ничего особенного.

В этом вся прелесть: вы должны *делать значительно меньше*.

Звучит неплохо?

Проверьте это утверждение на собственном опыте.

Умереть — это ничего:
ужасно — не жить.

— ВИКТОР ГЮГО. «Отверженные»



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Слишком перегружены? Наверняка так оно и есть

Конечно же, всем хотелось бы иметь больше свободного времени — на что-то новое, интересное. Времени на то, чтобы свободно вздохнуть и подумать о своей жизни и работе. Возможно, если б у вас было время, вы могли бы стать креативным: придумать новые, более удачные идеи для реализации проектов, оформить свои мысли в слова и даже обрести вдохновение.

Но реальность, увы, совсем иная: вы слишком загружены.

Вы когда-нибудь задумывались над тем, сколько в действительности необходимо времени на то, чтобы выполнить все дела из вашего списка задач? Вероятно, нет, потому что подобные размышления не сулят ничего радостного.

На своих курсах я часто использую этот прием: прошу слушателей представить, сколько им предстоит дел и сколько потребуется времени, чтобы их все переделать. В 1990-х годах «уровень перегруженности», как правило, составлял от 30 до 50 процентов, и лишь у немногих он равнялся 100 процентам (это означает, что работы у человека в два раза больше, чем времени) и выше. В наше время по меньшей мере половина слушателей моих курсов *перегружена на 100 процентов*. Мне также встречались и те, у кого работы было в три раза больше, чем времени, которым они располагали для ее выполнения.

Эти цифры иллюстрируют то, что мы и так знаем. Мы становимся более занятыми. Мы проводим на работе слишком много времени, мы постоянно думаем о работе, мы берем работу домой. В результате у нас совершенно не остается «личного пространства»: мы заняты работой вне работы.

Естественно, растет и стресс, вызванный такой перегруженностью. Уже несколько лет мы наблюдаем за кризисом в мировой экономике. Он привел к плачевным результатам: увольнения и сокращения, вызванные оптимизацией производства, перевод деятельности в офшорные зоны.

*Большинство людей проводят жизнь
в тихом отчаянии.*

— ГЕНРИ ТОРО, американский философ

«Вам повезло — у вас есть работа».

«Вам придется делать больше с меньшими затратами».

«Если вы этого не сделаете, мы найдем того, кто сделает».

«У меня нет выбора, я должен это сделать».

Разве вам никогда не приходилось слышать подобное?

Итак, как же справляться с такими огромными объемами работы? И если нам удастся переделать эту гору дел, что произойдет с другими сторонами нашей жизни? Что будет с любимыми, семьями, детьми, надеждами, мечтами, амбициями? Всем тем, что мы хотели бы сделать в жизни, но что абсолютно не связано с работой? Неужели жизнь в индустриальном мире XXI века — это только заработок на хлеб насущный да выплата ипотеки?

Ответ: нет! Наша жизнь не должна быть наполнена только работой.

Выход есть.

Но чтобы его найти, вам нужно приобрести простой навык.

Вам нужно научиться *делать меньше*.

Возможно, настало время перемен

Все книги что-то обещают.

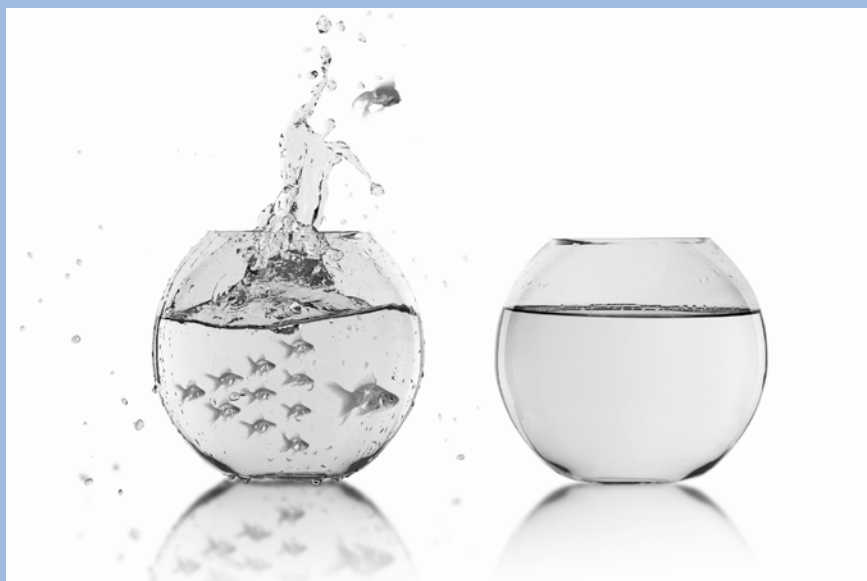
Обещания, которые дает книга «Делай меньше. Как избавиться от желания все успеть», удивительно простые. Читайте ее и *следуйте рекомендациям*, и тогда...:

- Если вы поздно уходите с работы и при этом чувствуете себя виноватым, потому что столько еще не сделано (на самом-то деле вы чувствуете себя виноватым просто потому, что вообще уходите с работы!), то вы начнете — не испытывая чувства вины! — уходить с работы вовремя.
- Если вам кажется, что в сутках должно быть больше 24 часов, вам откроются новые временные рамки.
- Если вам кажется, что жизнь проходит мимо, а вы не занимаетесь тем, чем действительно хотите, вы научитесь концентрироваться на том, что вам нравится. Более того: вы научитесь находить время для любимых занятий.
- Если вы из тех, кто с радостью берется за увлекательные новые проекты, а потом нервничает из-за того, что не успевает их должным образом завершить, вы научитесь находить время на достойное выполнение уже начатых работ.
- Если ваша инстинктивная реакция на новое предложение — мысль о том, как вписать его в свою уже и без того загруженную жизнь, то вы станете задаваться совсем другим вопросом: «А стоит ли мне инвестировать в это свое время?»

Просто подумайте об этом. Представьте, как все будет. Представьте нового себя — человека, прекрасно справляющегося со своими обязанностями, но при этом успевающего наслаждаться жизнью. Жизнью, полной общения, надежд и мечтаний. Жизнью, в которой вы сами управляете временем, а не являетесь его рабом.

*Говорят, время всё
меняет, но на самом деле
менять всё мы должны
самостоятельно.*

— ЭНДИ УОРХОЛ

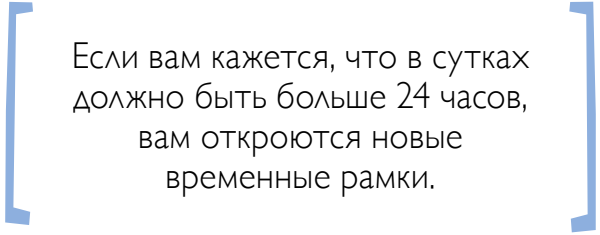


[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

И конечно же, у вас появится время на то, что вы всегда откладывали на потом. Вы сможете наконец-то заняться спортом и привести себя в форму. Или посвятить себя чему-то новому — например, выучить иностранный язык. Реализовать свою давнюю бизнес-идею. Отправиться в путешествие... Сколько же всего замечательного можно сделать в освободившееся от дел время!

Вы могли бы даже продлить свою жизнь! Потому что уровень стресса стал бы гораздо ниже, у вас появилась бы возможность задуматься о собственном здоровье. Как вам такая перспектива?

Залог успеха — выполнение всех рекомендаций, предложенных в этой книге. Увы, просто прочитать ее недостаточно. Может, и существуют такие волшебные издания — прочитал, и ваша жизнь изменилась до неузнаваемости. Но эта книга не настолько хороша. Однако вполне возможно, что она — лучшая альтернатива. Потому что для того, чтобы идеи, изложенные в этой книге, «работали» в вашей жизни, вы вовсе не должны делать больше. На самом деле вы должны *делать меньше*.

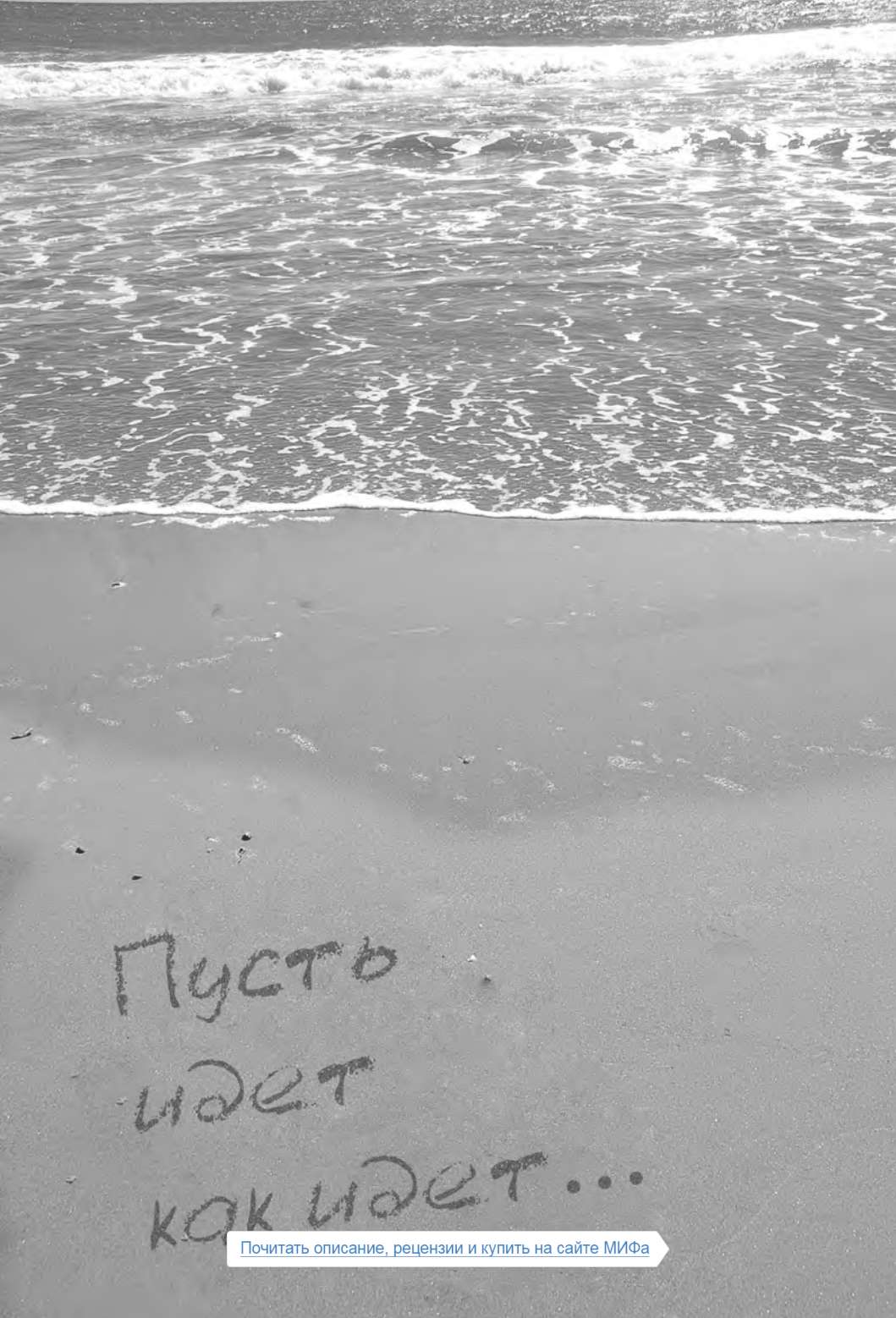


Если вам кажется, что в сутках должно быть больше 24 часов, вам откроются новые временные рамки.

Я веду онлайн-курс по тайм-менеджменту, и недавно один из потенциальных слушателей никак не мог решить, стоит ли ему записываться на этот курс, и попросил «оценить время, которое уйдет на выполнение упражнений». Мой ответ начинался так: «Как бы странно это ни звучало, но упражнения как раз и предполагают, что вам не придется выполнять никаких заданий. Их суть — научиться не тратить время на то, что делать не нужно, и выполнять только то, без чего действительно невозможно обойтись».

Книга «Делай меньше. Как избавиться от желания все успеть» повествует о новом принципе работы, он несложен для понимания — наоборот, чрезвычайно прост. Но чтобы добиться результата, вам придется изменить собственное поведение, а это, разумеется, очень трудно. Поверьте: написать книгу, которая способна заставить людей изменить привычки, — тоже задача не из легких.

И еще один вопрос: это «книга о работе» или «книга о жизни»? Именно его задали мне издатели, когда я обратился к ним с предложением напечатать эту книгу. Я исхожу из того, что у каждого из нас есть работа и есть жизнь вне работы. Вы можете трудиться в крупной компании, государственной или частной, у вас может быть собственное дело, вы можете работать полный или неполный день. Но где бы вы ни работали, вы можете применять идеи, изложенные в этой книге. Значит, получается, это «книга о работе». Но в то же время это и «книга о жизни»: все в ней сказанное можно отнести и к нашему существованию вне работы. Так что «о работе» эта книга или «о жизни» — решать вам.



Пусть
идет
как идет...

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Жизнь летит
очень быстро.
Если однажды
не остановиться
и не оглядеться,
можно все
пропустить

[— Кинофильм «Феррис Бьюллер берет выходной», 1986]

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Глава 1



ПРОБЛЕМА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СЕРЬЕЗНАЯ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ЗНАЕТЕ, ЧТО ТАКОЕ «КАРОШИ»?

30 ноября 2007 года окружной суд японского города Нагоя принял иск от Хироко Ючино против компании Toyota. Хироко заявила, что ее муж Кеничи — сотрудник Toyota в третьем поколении, который умер в 2002 году в возрасте 30 лет, — стал жертвой кароши. Он скончался на рабочем месте, и произошло это в 4 часа утра. В последние полгода он ежемесячно работал на 80 часов больше нормы. За неделю до смерти Кеничи сказал жене: «Я чувствую себя счастливым, только когда могу выспаться».

Ючино работал менеджером в отделе контроля качества, и в то время, когда не был занят непосредственно на производстве, он обучал рабочих, присутствовал на собраниях и писал отчеты. Почти вся эта деятельность считалась в компании Toyota неоплачиваемой. Подобным образом относилось к такой работе и Инспекционное управление по нормам условий труда Toyota, подразделение Министерства труда. Суд же постановил, что эти сверхурочные часы были неотъемлемой частью работы Кеничи Ючино, и обязал выплатить компенсацию и страховку вдове. 14 декабря правительство приняло решение не опротестовывать это постановление.

С японского «кароши» дословно переводится как «смерть от переработки». Основные медицинские причины кароши — инфаркт или инсульт на фоне стресса. Первый случай кароши был зафиксирован в 1969 году, когда от инфаркта умер 29-летний сотрудник отдела доставки крупнейшей японской газетной компании. Вплоть до конца 1980-х годов об этом не говорили, пока средства массовой информации не забили тревогу по поводу внезапных смертей нескольких менеджеров высшего звена, людей в полном расцвете сил и внешне совершенно здоровых. Впоследствии это новое явление назвали «кароши» и увидели в нем новую серьезную угрозу для людей работоспособного возраста.

Подобное отношение к сверхурочной работе характерно не только для Японии. Среднестатистическому американцу, работающему полный день, положено в среднем 14 дней отпуска в год, но большинство используют только 12 дней. Согласно исследованию, проведенному американским центром Center For Work-Life Policy, более 53 процентов сотрудников регулярно жертвуют отпуском ради работы. Почти половина работающих американцев используют менее 10 дней отпуска, а около 25 процентов и вовсе в отпуск не ходят.

Мы можем с большой долей уверенности предположить, что эти же сотрудники работают и в выходные — берут работу домой, проверяют электронную почту, отвечают на звонки, связанные с их профессиональной деятельностью. Согласно последнему исследованию American Time Use Survey¹, американцы проводят на работе по 7,99 часа в день — по сравнению с 7,82 часа, которые они проводили в 2010 году. «Ну и что в этом плохого?» — удивитесь вы. А вот что: эти 7,99 часа приходятся на каждый день недели. То есть получается, что такого понятия, как 5-дневная рабочая неделя, больше не существует.

Мы склонны считать Соединенные Штаты нацией, сосредоточенной на работе, следовательно, сверхурочная работа — это что-то вроде национальной традиции. Среднестатистический американец работает 1695 часов в год. Но на самом деле такое количество рабочих часов ставят Штаты всего лишь на 19-е место в мировом рейтинге. Топ-10 выглядит следующим образом:²

Рейтинг	Страна	Количество рабочих часов в год
1	Южная Корея	2193
2	Чили	2068
3	Греция	2017
4	Российская Федерация	1973
5	Венгрия	1956
6	Польша	1939
7	Израиль	1929

Рейтинг	Страна	Количество рабочих часов в год
8	Эстония	1880
9	Турция	1877
10	Мексика	1866

Эти цифры показывают, что все идет к тому, что в будущем люди будут проводить за работой еще больше времени. И мы подтверждаем эту тенденцию собственным опытом: мы заняты так плотно, как никогда не были заняты наши родители.

И в большинстве случаев повышенную нагрузку мы берем на себя отнюдь не по собственному желанию. Мы перегружаем себя сверх меры из-за постоянного страха перед сокращениями и увольнениями, именуемыми «оптимизацией численности персонала», перед аутсорсингом и перенесением производственных процессов за границу. Все наше существование крутится вокруг работы, и мы теряем понимание того, что такое жизнь на самом деле, что действительно для нас важнее всего.

Об этом редко говорится, и потому стоит все-таки сказать: зачастую время, что мы проводим за работой, тратится абсолютно зря, впустую. Руководители и сотрудники, которые ставят знак равенства между присутствием на работе и продуктивностью, — глупцы. Мысль о том, что люди могут работать долгими часами на протяжении длительного времени и при этом сохранять продуктивность, смехотворна. И если мы удосужимся поразмышлять об этом, мы поймем, почему так происходит.

Прежде всего важно отличать бесконечный и бессмысленный рабочий процесс от решимости, которая необходима, чтобы справиться с важной проблемой.

ОПЕРАЦИЯ CHASTISE

Прекрасный пример такой решимости, результатом которой стало блестящее выполнение задачи, — известная операция по уничтожению плотин во время Второй мировой войны³.

В начале 1943 года — после поражения немцев под Сталинградом — британский ученый и изобретатель Барнс Уоллес высказал мысль: если разрушить дамбы на немецких водохранилищах, то затопление Рурской долины приведет к подрыву промышленного потенциала Германии.

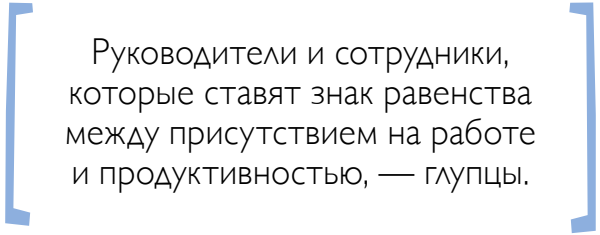
Задача заключалась в разработке сверхтяжелой глубинной бомбы и доставке ее как можно ближе к плотине.

Уоллес вспомнил о плоских камешках — «лягушках», которые мальчишки пускали по гладким водным поверхностям, и выдвинул идею «прыгающей» бомбы. Его эксперименты и подсчеты показали, что, если сбросить бомбу с высоты 18 метров, она будет прыгать по поверхности озера перед плотиной, ударится о ее стену и затем, перед тем как взорваться, уйдет на глубину в непосредственной близости от плотины. Но следовало сначала разработать и протестировать такую бомбу, а также подготовить пилотов Королевских ВВС, способных доставить бомбы в точном соответствии с указаниями Уоллеса.

Бомбу изготовили всего за 10 недель. Затем специально обученный экипаж 617-й эскадрильи среди ночи выполнил бреющий полет над вражеской территорией. Летчики нашли цели, сбросили бомбы и взорвали две из трех плотин, что привело к огромным разрушениям.

Люди способны добиваться колоссальных результатов, когда им приходится решать конкретные проблемы в сжатых временных рамках. Но здесь мы говорим о другом.

Мы ведем речь о том, что происходило с Кеничи Ючино: о долгих часах работы изо дня в день, неделю за неделей... И даже без четкой цели. Почему это приводит к низкой эффективности? Почему результаты несопоставимы с усилиями?



Руководители и сотрудники,
которые ставят знак равенства
между присутствием на работе
и продуктивностью, — глупцы.

Представьте себе следующую ситуацию. Рано утром вы приходите на работу, на которой вчера засиделись допоздна. То есть вы вернулись туда, где были всего несколько часов назад. И подобное происходит не в первый раз. Так тянется уже какое-то время: вы регулярно подолгу работаете. Скорее всего, перекусываете бутербродом на рабочем месте, да и вечером не до нормальной еды — сил хватает только на то, чтобы забросить в микроволновую печь полуфабрикат. На спорт времени нет. На общение с теми, кто вам дорог, времени тоже не остается. И по выходным вам не до отдыха — вы работаете.

«Такова жизнь», — вздыхаете вы.

Как вы проводите свой типичный рабочий день? Вы знаете, что вам предстоит проработать 12–15 часов, поэтому вам кажется, что у вас впереди уйма времени.

Для начала вы спокойно выпьете кофе. Потом кто-нибудь забежит к вам, и вы с радостью пообщаетесь с этим человеком, ведь у вас впереди целый день! Вечером, так и не начав заниматься чем-то по-настоящему важным, вы скажете себе: «Начну завтра, на свежую голову», — и приметесь возиться с электронной почтой.

Никакой эффективности!

А теперь представьте иную ситуацию — вам предстоит проработать около восьми часов. И в семь вечера у вас встреча всей вашей жизни.

Как вы проведете время на этот раз? Вы спланируете свой день. Вы составите список дел, которые нужно обязательно завершить, чтобы уйти пораньше. Возможно, в своем плане вы учтете даже какие-то непредвиденные обстоятельства: ведь вам предстоит уйти часа в четыре, и никак не позже пяти. И даже если кто-нибудь застанет вас врасплох и попросит что-то сделать, у вас все равно будет на это время. Вы будете достаточно суровы с теми, кто попытается впустую тратить ваше время, — ведь вам, чтобы не опоздать на встречу, придется придерживаться своего плана.

А как насчет производительности? Она бьет все рекорды. Подобные дни *невероятно продуктивны*.

Какой из этих дней вы бы предпочли?

Бесконечно долгий рабочий день

Впереди столько времени:
«Если я не сделаю этого
сегодня, у меня всегда
есть завтра»

Нет жизни вне работы

Зачастую нет четкой цели,
кроме плана работать
много часов

Нет разграничений между
важными и незначитель-
ными делами: «Рано или
поздно я все сделаю»

Постоянная трата времени
впустую

Нормальный рабочий день

Должен выполнить опреде-
ленные задачи сегодня

Жизнь вне работы

Есть очень четкая цель
и план достижения этой
цели

Сосредоточение на важ-
ных задачах

Впустую время практиче-
ски не тратится

Бесконечно долгий рабочий день	Нормальный рабочий день
Физически нездоров	Физически здоров
Ощущение, что завален делами	Ощущение постоянного и последовательного движения к цели
Потенциально сильный стресс	Низкий уровень стресса

Том Демарко в своей книге Deadline^{*4} рассуждает о влиянии давления со стороны руководства на сотрудников, а также долгих часов работы на продуктивность. Вот что он говорит:

«Эффект давления сверху

- Люди не станут быстрее соображать оттого, что руководство начнет давить на них.
- Чем больше сверхурочной работы, тем ниже производительность.
- Немного давления и сверхурочной работы помогут сконцентрироваться на проблеме, понять и почувствовать ее важность, но длительное давление всегда дает отрицательный результат.
- Возможно, руководство так любит прессинговать, потому что просто не знает, как иначе повлиять на ситуацию, или же потому, что альтернативные решения кажутся ему слишком сложными.
- Ужасная догадка: давление и сверхурочная работа позволяют лишь сохранить хорошую мину при плохой игре. Ни больше ни меньше^{**}.

* Издана на русском языке: Том Демарко. Deadline. Роман об управлении проектами. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. перев.

** Демарко Т. Deadline. Роман об управлении проектами. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013, с. 215. Прим. перев.

Вероятно, самая неутешительная сторона переработки заключается в том, что по большей части — это бессмысленная потеря времени. И чего ради вы соглашаетесь на такую работу?

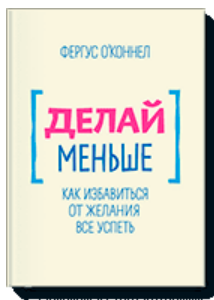
Но тайм-менеджмент поможет все наладить.

Делайте меньше: отказывайтесь от некоторой работы

Если проблема заключается в том, что сделать нужно слишком много, а времени для этого не хватает, тогда очевидно, что каждый раз, соглашаясь на новое дело, вы еще больше усугубляете проблему. Что если вам *не браться за что-то еще*? Другими словами, вас попросили сделать что-то — вы отказались.

Итак, первое задание. Когда вам в следующий раз предложат сделать что-то еще — откажитесь. Неважно, что это будет — что-то грандиозное или незначительное, обычное или чрезвычайно интересное. Ваша задача — выбрать что-то, от чего вы отказываетесь.

Как это сделать? В идеале, вы сами должны придумать. Это не трудно. Однако если задача покажется вам сложной, более подробно о методах отказа вы сможете прочесть в главе 5.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

