

Глава 4

# Продвинутые приемы и техники

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

Предыдущая глава была посвящена приемам экономики мыслетоплива, необходимой нам для того, чтобы следовать универсальному совету на все времена:

**В любой непонятной ситуации — думай!**

В этой главе будут рассмотрены способы потратить сэкономленное мыслетопливо с пользой — так, чтобы лучше и успешнее (и по возможности вовремя) справляться с проектами, сократить разрыв между тем, что мы делаем изо дня в день, и тем, к чему стремимся в жизни, а также более четко определить границу между тем, что мы способны понять, и тем, что по природе своей находится за гранью нашего понимания.

## 4.1. Продвинутые техники работы с проектами

В параграфе 3.4.3 мы рассмотрели метод волшебной феи. Этот метод предельно прост, но область его применения ограничена простыми и понятными проектами. Несмотря на то что подавляющее число всех проектов, с которыми нам приходится сталкиваться, довольно просты, иногда перед нами встают задачи, сложные настолько, что вначале мы даже не представляем, как к ним подступиться. Очень часто, кстати, подобные

задачи прокрастинируются по следующему сценарию: мы смотрим на задачу глазами своей обезьянки, и она говорит: «Хм... какой сложный проект, но он важный и им надо заняться. Обязательно им займусь. Вот только сейчас быстренько с мелочью разберусь, чтобы она не отвлекала». Как вы понимаете, к тому моменту, когда вы разберетесь с мелочью, мыслетоплива у вас не останется совсем и единственное, что можно будет сделать с этим проектом, — отложить работу над ним на завтра. А завтра, скорее всего, повторится то же самое.

В этой главе мы будем рассматривать методы и подходы, применимые для сложных проектов. Учтите, эти методы будут требовать немало количества мыслетоплива, а также способности сосредоточенно думать над одним вопросом не менее пяти минут. Вам может показаться, что это тривиально, но, по моим наблюдениям, далеко не все на это способны. Особенно если базовые техники экономии мыслетоплива из главы 3 еще не стали вашей второй натурой.

#### 4.1.1. Дела, проекты и образ жизни

К нижеследующим мыслям меня подвели беседы с Анатолием Левенчуком. Как-то раз Анатолий рассказал мне, что у нас существует некоторая лингвистическая путаница (и в этой книге она тоже имеется). Мы путаем такие понятия, как

дела, проекты и образ жизни. Проект — это частный случай дела, когда мы практически сразу можем составить план его выполнения. Дело — это более общий случай проекта, когда максимум того, что мы можем знать, — это желаемый результат дела и следующий шаг по его выполнению, при этом план достижения этого результата сначала нам еще совсем не ясен. Пример — уголовное дело. Когда следователь получает дело к расследованию, вряд ли он способен сразу же нарисовать диаграмму Ганта для всех следственных действий. От врача, к которому только что поступил новый больной, наивно ждать план лечения прежде, чем он проведет серию анализов. Когда служба технической поддержки получает жалобу от клиента, у которого «что-то почему-то не работает», нередко требуется несколько итераций получения диагностической информации, прежде чем хоть что-то станет ясно. Это все — дела (в английском языке — case). Очень часто, сталкиваясь с делами, мы хотим, чтобы они были проектами. Самый веский аргумент: «Мне же надо определить сроки». Действительно, очень часто от нас ожидают ответов на вопросы «когда?», «сколько?», «почему так долго?». Но далеко не всегда эти вопросы имеют точный ответ, да и сам процесс получения ответа может, в свою очередь, оказаться непростым делом (здесь дело — это тот самый

case, с понятным результатом, но непонятным планом его достижения). Что страшного может произойти, если мы начнем обращаться с делом как с проектом? Для ответа на вопросы о сроках необходимо в том или ином виде составить план. Если в самом начале мы совсем немного знаем о деле, то и план будет весьма приблизительным и ответы о сроках будут содержать большую погрешность. Само по себе это не очень страшно, по крайней мере, если план не превратился в обязательство. Но очень часто именно это и происходит. По мнению Элияху Голдратта, это одна из коренных причин кратного увеличения сроков проектов [46]. Механизм этого явления прост. С одной стороны, когда ко мне прилетает запутанное дело с вопросом «когда ты его завершишь?», в качестве ответа на этот вопрос от меня ожидают оценку. Оценка — это прогноз, догадка. Нечто, по своей природе содержащее ошибку в большую либо в меньшую сторону. Но очень часто оценка начинает (явно или негласно) восприниматься как обязательство: «Мы, конечно, понимаем, что это оценка, она содержит ошибку и не обязана быть точной. Но если ты превысишь обозначенное время, то мы тебя накажем». В итоге мне необходимо назвать срок, к которому я точно успею. Но так как этот срок известен мне лишь приблизительно, мне нужно как можно лучше подстраховаться

на случай непредвиденных обстоятельств. Само по себе наличие большой подушки безопасности в оценке времени никак не сказывается на сроке выполнения работы, но дальше в игру вступает студенческий синдром и закон Паркинсона\*, в результате чего возникает эффект выпрямления сроков из параграфа 2.3.5. Что мы имеем в итоге? Чем раньше мне приходится отвечать на вопросы о сроках, тем больше у меня неопределенности. Чем больше неопределенности, тем больше мне нужно времени для подстраховки. Чем больше времени для подстраховки я заложу, тем больше будет потеряно на эффекте выпрямления сроков. Конечно, выпрямление сроков играет здесь решающую роль, но усугубляется все как раз тем, что, явно или нет, планы имеют тенденцию восприниматься как обязательства\*\*.

Еще один неприятный момент, вытекающий из раннего составления планов, — это эффект установки (*einstellung effect*). Он заключается в том, что наличие у вас какой-то идеи пре-

---

\* Любое дело занимает все отведенное под него время.

\*\* Фраза «план не является обязательством» очень часто используется как оправдание опозданиям, что не совсем корректно. Ошибочный план подразумевает не только опоздание, но и опережение. Если вы регулярно закладываете в свои планы подстраховку, то опережений плана у вас должно быть больше, чем опозданий. Если этого не происходит — вы заражены выпрямлением сроков.

пятствует появлению лучшей идеи [47]. В итоге, составляя план на ранних этапах, вы поневоле принимаете ряд решений относительно пути, по которому вы будете идти к результату. Эти решения будут опираться на ту небогатую информацию, что доступна вам в самом начале. Позже, по мере приближения к результату, вы будете все больше и больше узнавать о проекте, но из-за эффекта установки вам будет намного сложнее заметить лучшие и более качественные решения. Подробные ответы на вопросы о сроках и планах — в параграфах 4.1.6 и 4.1.7.

Еще одна привычная нам путаница — между проектами и образом жизни. На разницу между ними обратил мое внимание Анатолий Левенчук в комментарии\* к одной из записей в моем блоге. По его мнению, изучение иностранного языка — это образ жизни. Не проект, не дело, не задача, а именно новый образ жизни. Меня будто озарило: огромная часть всего того, что мы считаем проектами, на самом деле — новый способ жить. Выучить иностранный язык, заняться спортом, научиться рисовать, похудеть, воспитать свою обезьяну — это все не результаты выполнения некоего проекта, а следствие того, что вы начина-

---

\* <http://cartmendum.livejournal.com/173785.html?thread=3586521#t3586521>.

ете в некоторых аспектах жизни вести себя иначе. Надолго, а то и навсегда.

Из-за путаницы между проектом и образом жизни могут возникать различного рода неприятности. Иногда мы подсознательно ищем нечто такое (пусть даже очень сложное), что стоит выполнить один раз — и наше желание исполнится. Сделали это «что-то» — и мы знаем английский, умеем рисовать или играть на гитаре, освоили технику личной эффективности, похудели и обрели хорошую физическую форму. Профит! Ура! Можно переходить к следующему пункту своего жизненного плана.

Существует широкий класс целей, которых нельзя достичь. Можно лишь приближаться к ним, если упорно следовать определенному пути.

Даже такая привычная активность, как уборка дома, может рассматриваться как проявление немного неправильного образа жизни. Следите за ходом моих мыслей. Я хочу, чтобы дома у меня было чисто. Чтобы достичь этого, я планирую генеральную уборку. Так как это непростой проект, требующий от меня много сил и времени, то проходит некоторое время (иногда очень долгое) перед тем, как я все же решусь и проведу эту уборку. Скорее всего, первую неделю после этого у меня будет довольно чисто, но с большой вероятностью уже к началу второй недели необходимость

в генеральной уборке опять замаячит на горизонте. Но если я не люблю убираться и при этом хочу жить в доме, где *чисто всегда*, то разумнее было бы начать жить так, чтобы каждый день у меня в доме становилось чуточку чище, чем было вчера\* (или как минимум не грязнее). Тогда уже в среднесрочной перспективе у меня в доме будет достаточно чисто, при этом мне придется тратить усилия сильно меньшие, чем требуются для генеральной уборки.

Основное отличие проекта от образа жизни — цели проекта можно достичь одним мощным рывком, пусть и протяженным во времени. Результат же образа жизни достигается при условии равномерного и каждодневного стремления к нему. Очень многое из того, что мы имеем, — результат нашего образа жизни, а не выполненных дел и проектов.

#### 4.1.2. План проекта и список задач

В предыдущем параграфе шла речь о путанице между проектами и делами. Очень часто в дополнение к этому возникает путаница между задачами — элементами плана проекта и задачами в нашем списке задач, формулируемыми для

---

\* Этот подход маленьких шагов лег в основу системы организации хозяйства Fly Lady.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

