

Peter Bregman

18 Minutes

Find Your Focus,
Master Distraction, and Get
the Right Things Done

Hachette Book Group
2011

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

Питер Брегман

18 минут

Как повысить концентрацию,
перестать отвлекаться и сделать
действительно важные дела

Перевод с английского Таиры Мамедовой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

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

УДК 331.103
ББК 65.242.1
Б87

*Благодарим Елизавету Горчакову
за рекомендацию книги к изданию*

*Издано с разрешения литературного агентства
Andrew Nurnberg
На русском языке публикуется впервые*

Брегман, П.

Б87 18 минут. Как повысить концентрацию, перестать отвлекаться и сделать действительно важные дела / Питер Брегман ; пер. с англ. Таиры Мамедовой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.

ISBN 978–5–91657–893-5

«18 минут» — это невероятно умное и бесконечно практичное руководство, объясняющее, как принимать обоснованные и обдуманные решения, что стоит и чего не стоит делать, как справляться с отвлекающими факторами — иногда используя их, а иногда избегая, — как структурировать время, чтобы добиться максимальной эффективности, как понять, кто вы, и как лучше использовать ваши способности, чтобы достичь счастья, продуктивности и успеха. С его помощью вы научитесь составлять план на каждый день, гарантирующий, что отныне все ваши самые важные дела будут сделаны.

УДК 331.103
ББК 65.242.1

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Peter Bregman, 2011
© Перевод на русский язык, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978–5–91657–893-5

Оглавление

Введение	10
Часть I. Пауза	17
<i>Воспарите над своим миром</i>	
Глава 1. Замедляем вращение	20
<i>Как уменьшить силу инерции</i>	
Глава 2. Девочка, которая остановила Человека-крокодила . . .	24
<i>Поразительный эффект короткой паузы</i>	
Глава 3. День, когда Энди ушел с работы пораньше	28
<i>Остановитесь, чтобы ускориться</i>	
Глава 4. Весеннее обморожение	32
<i>Реальность, а не ожидания</i>	
Глава 5. Раздвоение личности — не болезнь	37
<i>Взгляните на себя шире</i>	
Глава 6. Почему нас очаровала Сьюзан Бойл	42
<i>Осознайте свой потенциал</i>	
Глава 7. Он вовсе не должен вам нравиться	46
<i>Где вы хотите оказаться?</i>	
Часть II. Главное в этом году	51
<i>На чем сосредоточиться</i>	
Глава 8. Как действовать, когда не знаешь, что делать	54
<i>Определяем следующий ход на пересечении четырех элементов</i>	
Глава 9. Пересмотрите правила игры	59
<i>Первый элемент: по максимуму используйте свои сильные стороны</i>	

Глава 10. Пусть будут креветки.	63
<i>Второй элемент: примите свои слабости</i>	
Глава 11. Места с подогревом	66
<i>Третий элемент: заявите о ваших индивидуальных особенностях</i>	
Глава 12. Пилот, который спас 155 пассажиров.	70
<i>Четвертый элемент: занимайтесь любимым делом</i>	
Глава 13. Каждый может стоять на голове	74
<i>Четвертый элемент: занимайтесь любимым делом (упорство)</i>	
Глава 14. Как найти подходящую работу	78
<i>Четвертый элемент: занимайтесь любимым делом (легкость)</i>	
Глава 15. Что важно для вас?	84
<i>Четвертый элемент: занимайтесь любимым делом (смысл)</i>	
Глава 16. Я такая мама, какой нужно быть.	88
<i>Продолжаем смотреть по сторонам</i>	
Глава 17. Я промахнулся больше девяти тысяч раз.	92
<i>Не сдаемся после поражения</i>	
Глава 18. Когда будущее туманно.	96
<i>Избегаем ступора</i>	
Глава 19. Возможно	102
<i>Не судим сгоряча</i>	
Глава 20. Важное в этом году.	106
<i>Выбираем ориентиры</i>	
Часть III. Главное на сегодня	113
<i>Сделайте то, что важно</i>	
Глава 21. Чувак, что случилось?	116
<i>Планируем наперед</i>	
Глава 22. Птица за птицей	119
<i>Решаем, что будем делать</i>	
Глава 23. Не тот этаж.	125
<i>Решаем, от чего отказаться</i>	

Глава 24. А когда завтра?	129
<i>Используем ежедневник</i>	
Глава 25. Правило трех дней	133
<i>Убираем дела из списка</i>	
Глава 26. Кто вы?	137
<i>Сила сигнала</i>	
Глава 27. Удивительные находки тех, кто ищет.	142
<i>Вечерние минуты — обзор и обучение</i>	
Глава 28. 18-минутный план организации дня	146
<i>Создаем ежедневный ритуал</i>	
Часть IV. Главное сейчас.	151
<i>Учимся не отвлекаться</i>	
Глава 29. Передвиньте стол	155
<i>Мотивация не нужна</i>	
Глава 30. Не бросайте диету, читая десертное меню	160
<i>Нам нужно меньше мотивации, чем кажется</i>	
Глава 31. Решение — Nintendo Wii	164
<i>Получаем удовольствие</i>	
Глава 32. Двойной удар.	169
<i>Как начать и продолжить</i>	
Глава 33. Я тот, кто.	175
<i>Рассказываем правдивую историю о себе</i>	
Глава 34. Осы ужалили мой разум	180
<i>Капризы сознания</i>	
Глава 35. Совместная работа как пустая трата времени	187
<i>Говорим «да» избирательно</i>	
Глава 36. Но папа.	190
<i>Умение сказать «нет»</i>	
Глава 37. Третий раз	195
<i>Умение поговорить в нужный момент</i>	
Глава 38. Мы еще не опоздали.	198
<i>Когда нужно больше переходного времени</i>	
Глава 39. Не хочу на урок	202
<i>Когда нужно меньше переходного времени</i>	

Глава 40. Мы потеряем деньги. Забудем тебя. И заменим тебя	206
<i>Стресс расслабления</i>	
Глава 41. Разве Обама носит бусы?	212
<i>Отвлекаемся продуктивно</i>	
Глава 42. Стоит ли курить траву за работой?	216
<i>Прекращаем переключаться</i>	
Глава 43. Наши навыки не так важны	221
<i>Боремся с перфекционизмом</i>	
Глава 44. Почему вам это не подходит?	226
<i>Делаем наполовину</i>	
Глава 45. Не играйте в баскетбол на футбольном поле	232
<i>Гибкость</i>	
Глава 46. Десяти правил нет	238
<i>Единственное изменение</i>	
Благодарности	244
Об авторе	247

*Моей жене Элинор и детям Изабель,
Софии и Дэниелу.
Вы мое вдохновение.*

Введение

Молли* получила новую работу — возглавила отдел обучения и повышения квалификации в инвестиционном банке средних размеров. В первый день она включила компьютер, ввела пароль, открыла почтовую программу и ахнула.

Она проработала меньше минуты — и уже получила 385 сообщений. Чтобы разобраться в них, потребуется не один день. И к тому времени накопятся сотни новых.

С утра мы начинаем работу, зная, что не успеем сделать все задуманное. И оглядываемся на прошедшие годы, спрашивая себя: куда они ушли и почему мечты не стали былью.

Время — единственное, что нельзя вернуть. Потеряли деньги? Заработаете еще. Потеряли друга? Можно помириться. Потеряли работу? Найдете другую. Со временем этот номер не пройдет.

* Здесь и далее, если не упоминается фамилия человека, имя и некоторые детали могут быть изменены.

Мой друг, раввин Хаим Энджел, отправляясь на встречу, всегда берет что-нибудь почитать. Почему? «Потому что, — сказал он мне, — согласно Талмуду (своду иудейских законов), опоздавший на встречу совершает грех воровства — крадет время другого человека. И это самая серьезная кража, ведь время нельзя вернуть. Я не хочу, чтобы из-за меня кто-то согрешил, поэтому на случай, если придется ждать, забочусь, чтобы другой человек не оказался в роли вора».

И все же мы постоянно крадем время у себя. Вот три истории в тему.

Билл не сомневался, что нужно идти на встречу, когда секретарь внесла его в список. Но она оказалась скучной, и теперь, сидя в конференц-зале, Билл жалел, что не отказался. Он вытащил смартфон и занялся электронной почтой. Вдруг он услышал свое имя. К нему обращалась начальница Летиция. Он поднял взгляд, и та продолжила: «Как ты считаешь, что нам делать?» Билл не понимал, о чем речь. *Куда ушло мгновение?*

Раджит сел за ноутбук в среду утром, в девять часов. Он хотел только написать предложение для клиента, которое надо было отправить через два дня. Но после трех звонков, пятнадцати электронных писем, двух походов в туалет, получасовой покупки авиабилетов для семейного отпуска и четырех спонтанных разговоров с коллегами он получил сообщение от помощника: через пятнадцать минут у него начнется деловой обед. *Куда ушел день?*

Мари пришла на встречу выпускников в честь двадцатипятилетия со дня окончания школы, и я сразу вспомнил ее

в семнадцать лет. Мы разговорились, и оказалось, что она ни капельки не изменилась с того времени: осталась красивой, умной, талантливой, смелой и честной. За одним исключением. Погасла искра. «Не могу назвать себя несчастной, — сказала она. — Я люблю мужа и детей, у меня вполне нормальная работа. И вообще, вполне нормальная жизнь. Вот и все. Я ничего толком не сделала. Каждый год строю планы, но всегда что-нибудь мешает». Мари ощущает свой нереализованный потенциал. Ей хочется что-то сделать. Но почему-то не удается. *Куда ушли все эти годы?*

Согласно первому закону Ньютона, тело продолжает двигаться с постоянной скоростью, пока на него не действует внешняя сила. Этот закон распространяется и на людей. Либо мы продолжаем двигаться по траектории, которая не вполне нам подходит, не в силах свернуть, либо осознанно выбираем верную, но что-то не дает на ней удержаться. Чтобы мы могли с удовлетворением оглянуться на сделанное — за день, год или секунду, — нужно изменить сценарий. Перестать двигаться по инерции, отвлекаться на рутину и реагировать инстинктивно. Надо управлять собственной жизнью.

Но знать мало — надо действовать, а это нелегко. Проблема Мари не в том, что ей не нравится семейная жизнь. Очень нравится. И она не променяла бы ее ни на что. Просто семья затмила все остальное в ее жизни, и, подводя итоги в конце года, она ощущает разочарование. А что нужно изменить в следующем году, она не знает.

Раджит действительно планировал написать предложение. Но из-за других дел отклонился от нужной траектории. Возможно, они были достойны его внимания, но в итоге предложения он так и не написал.

И Билл, конечно, не собирался с головой погружаться в электронную почту, да и не было там ничего важного. Но он полностью сосредоточился на ней, и в момент, когда было очень нужно его мнение, посмотрел на начальницу пустым взглядом.

Я расскажу, как решить эти проблемы и избежать разочарований. Покажу комплексный подход к управлению временем, который позволит сосредоточиться на главном. Это важный первый шаг в возвращении к себе.

В части I я покажу вам, как создать почву для дальнейших действий. Я расскажу о привычках и мышлении, помогающих увидеть скрытые возможности. Вы сосредоточитесь на главном, составите ежедневный план, будете ему следовать и справляться с отвлекающими факторами, которые негативно влияют на результат.

В части II я покажу, как организовать жизнь вокруг того, что важно для вас, делает вас счастливыми, помогает реализовать ваши таланты и приблизиться к цели. Я расскажу о четырех элементах, на которых стоит сосредоточиться. Мы увидим, как люди сами мешают себе фокусироваться на приоритетах и как можно этого избежать. В последней главе части я подведу итог и помогу определить, на чем стоит сосредоточиться в этом году: пяти областях, на которые вы потратите бóльшую часть своего времени.

В части III я научу вас на основе годовых приоритетов создавать восемнадцатиминутный план на каждый день, гарантирующий, что *самые важные* дела будут сделаны. Вы будете структурировать время, чтобы добиться эффективности и плодотворности, приблизиться к выполнению главных задач года.

Из части IV вы узнаете, как справляться с отвлекающими факторами — иногда используя их, а иногда избегая.

Вы научитесь не бросать дело на полпути, даже если хочется о нем забыть, и правильно устанавливать границы. Часть включает три раздела — «Как начинать», «Как устанавливать границы» и «Как управлять собой». В ней много простых приемов, советов и правил, которые помогут не сбиться с пути.

Наконец, в заключении я покажу, как двинуться в нужном направлении.

Есть много книг о тайм-менеджменте, авторы которых учат, как сделать *все*. Но в этом и кроется ошибка. Невозможно сделать *все*. И даже пытаться опасно. Тогда вы не сможете сосредоточиться на главном.

Эта книга поможет принять обоснованные и обдуманые решения о том, что стоит и чего не стоит делать. Вы найдете в ней простые инструменты и приемы, которые помогут добиться цели, сосредоточиться на главном и не растрачиваться по пустякам. А еще я научу вас получать удовольствие от процесса. Управление собственной жизнью не должно быть тяжким бременем. И книга об управлении жизнью — тоже.

Недавно я в своей нью-йоркской квартире открыл приложение Google Earth на iPhone. Оно дает доступ к спутниковым картам всего мира. Сначала вы видите Землю, которая вращается в космосе, как будто экран телефона — иллюминатор космического корабля. Потом вы постепенно приближаетесь к месту, где сейчас находитесь. Картинка становится четче, как будто вы приземляетесь. Сначала вы видите страну, потом город — и, наконец, улицу.

Однако на этот раз приложение показало мне город Саванну в штате Джорджия, где, видимо, я использовал его незадолго до того. Тогда я коснулся кружочка в нижнем левом углу — кнопки «Найти меня» — и снова поднялся в воздух, перенесся

в Нью-Йорк и оказался на своей улице. А потом за несколько секунд программа обнаружила мое точное положение, и картинка стала четкой.

Рассматривайте книгу «18 минут» как кнопку поиска вашей жизни. С ее помощью вы добьетесь максимальной эффективности, четко увидите себя и окружение. Это карта, с которой можно отправиться в любое путешествие. Вы сможете снова жить собственной жизнью: ориентироваться не на то, где вы были когда-то или где хотят вас видеть другие, а на то, где вы сейчас и где хотите оказаться.

Я помогу вам понять, кто вы и как лучше использовать ваши способности, чтобы достичь счастья, продуктивности и успеха. И даже если вы слегка — или сильно — отвлеклись от главного, не беспокойтесь: книга поможет сосредоточиться на нем. Я написал ее, чтобы Молли, Билл, Мари и вы могли оглянуться назад и с полным правом сказать: «Жизнь прожита не зря».

ЧАСТЬ I

Пауза

Воспарите над своим миром

Я начал свое дело в 1998 году, в двухкомнатной квартире на четвертом этаже, в доме без лифта. У меня была мечта: создать международную консалтинговую компанию с многомиллионными оборотами. И чтобы в ней работало много консультантов, инструкторов и коучей, которые помогали бы людям управлять, работать и жить успешнее. Вот такая большая мечта.

Но клиентов еще не было, и единственным физическим активом компании оказался компьютер. Первые полгода, пока бизнес практически не приносил дохода, я существовал на сбережения. Работы не хватало, чтобы обеспечить меня одного, не говоря уж о команде консультантов.

Потом я выиграл крупный контракт с известным инвестиционным банком. Это был большой прорыв — проект, на котором можно построить бизнес. Возникла необходимость быстро собрать команду — сначала шесть консультантов, а потом, если все пойдет по плану, еще пятьдесят. Помню, как я сидел в восемнадцатиметровой гостиной/столовой/кухне

с подругой Элинор, и у меня голова шла кругом от возможностей и тревоги: справлюсь ли?

И я собрал первую команду, которая провела гигантскую работу и смогла удовлетворить клиента. По мере расширения проекта рос и коллектив. Открылись офисы в Чикаго, Сан-Франциско, Париже, Лондоне, Токио и Гонконге. Росла и клиентская база.

Я создал компанию мечты за невообразимо короткий срок. Это было все, на что я надеялся и что планировал. В первый год я заработал больше денег, чем за три предыдущих. За второй год я удвоил доход, а на третий начал фантазировать о выходе на пенсию через десять лет. Однако, несмотря на этот успех, я понял, что не запланировал одно: свое счастье.

Почему-то у меня не было ощущения, что *мои действия, способ их выполнения и люди, с которыми я работаю, помогут мне максимально реализовать свой потенциал*. В то время я не знал причин и был слишком занят, чтобы разбираться. Все вроде бы шло хорошо, так зачем мешать? И я не менял тактику.

А потом все рухнуло: революция доткомов, индустрия финансовых услуг, спрос на консалтинг и вместе с ними мой бизнес.

К тому времени мы с Элинор поженились, уже родилась Изабель, ситуация была трудная. Счета копились, а доход быстро сокращался. Я испытывал стресс, но одновременно странное чувство облегчения. Теперь я начал фантазировать не о пенсии, а о совершенно новом деле. О собственной жизни.

И я записался на актерские курсы, задумался, не пойти ли в медицинский институт, подал документы в раввинскую семинарию, запустил ненастоящий инвестиционный фонд

(с игрушечными деньгами — чтобы понять, понравится ли мне и как пойдут дела) и продолжил консультировать индивидуально. Я был в поиске.

Я замедлился, обуздал инерцию, начал задумываться перед выбором, стал больше отдыхать и расслабился. Я стал внимательнее приглядываться к себе и окружающему миру — и стал замечать свои качества, которые не использовались оптимально. Я чувствовал, что во мне растёт сила. Нераскрытый потенциал.

Пока я не знал, что это за потенциал, но был абсолютно уверен: его стоит развивать. Поэтому я продолжил эксперименты и наблюдения.

Получается, я нажал кнопку «Найти меня». Потом взлетел в небо и увидел свой мир с высоты птичьего полета.

Я сделал паузу, осмотрелся и понял, что происходит. Я сошел с пути, но не слишком далеко, и спокойно мог найти дорогу. Я понял, где нужно спуститься, чтобы стать собой и полностью погрузиться в работу и жизнь. И тратить время на главное, что получается у меня хорошо и доставляет удовольствие.

Но я забегаю вперед. В первой части книги я помогу вам взмыть в небо. Вам нужен взгляд с высоты птичьего полета. Для этого надо нажать кнопку «Найти меня», а потом сделать паузу — чтобы, взлетев над собственным миром, приземлиться там, где вам хочется.

ГЛАВА 1

Замедляем вращение

Как уменьшить силу инерции

Я мчался на полной скорости, не приближаясь ни к какой цели. Хорошо знакомое чувство — но на сей раз я действовал сознательно: крутил педали велотренажера.

Когда полотенце упало с руля на пол, я попытался остановиться и слезть. Ключевое слово — «попытался». Сразу не получилось, потому что сила инерции была слишком велика и педали крутились сами по себе. Чтобы снизить скорость, потребовалось несколько минут.

Инерции трудно сопротивляться.

Например, пятнадцать минут проспорив с другом о политике, я понял, что сам уже не уверен в собственной правоте. Но он яростно защищал свое мнение, и вдруг оказалось, что я с жаром отстаиваю противоположную точку зрения, о которой не так уж много знаю. А остановиться было трудно. Особенно тяжело, если вы уже потратили время, энергию, эмоции, а иногда и деньги на отстаивание своей точки зрения.

Несколько моих друзей поженились и развелись через пару лет. И потом все они говорили, что, когда вступали в брак,

уже представляли, чем он закончится. Но они зашли слишком далеко и не знали, как остановиться. То же происходило с моими знакомыми, которые вложили деньги в компании, оказавшиеся убыточными. Они понимали, что происходит, но уже отдали столько, что им было трудно остановиться. Порой они даже *увеличивали* инвестиции и теряли все.

Иногда все не так серьезно. Например, надо распределить ресурсы на проекты или решить, стоит ли дальше разрабатывать ту или иную идею.

Как дать задний ход, если вы видите свою ошибку, но уже приложили много сил и не хотите отступить? Есть две стратегии противостояния инерции: *замедлиться* и *начать сначала*.

1. **Замедлиться.** Как показал пример с велотренажером, невозможно сразу поехать в обратную сторону. Относитесь к этому как к процессу. Во-первых, прекратите с силой крутить педали. Во-вторых, как только инерция уменьшится, начните медленно двигаться назад.

Если вы яростно отстаивали свои аргументы, но поняли, что были неправы, старайтесь меньше говорить и больше слушать. Скажите, например: «Интересная мысль, надо ее обдумать» или: «Можно об этом поподробнее?» Так вы выиграете время. Слушание — прекрасное средство от инерции: не нужно выбирать ту или иную точку зрения.

Если вы не уверены в финансовом вложении, сократите его, не отказываясь полностью. Тогда вы, по сути, уменьшите ставку на собственную правоту.

2. **Начать сначала.** Один мой друг, успешный инвестор, научил меня игре. Я думал отказаться от инвестиции,

которая не давала отдачи. Друг задал вопрос: если бы я начинал с нуля при сегодняшней цене, сделал бы я это вложение? В тот же день я продал актив.

Наша жизнь влияет на новые решения. Если я нанял сотрудника и вложил в его успех, мне трудно признать, что он не справляется. Но принял бы я его на работу тогда, если бы знал о нем все, что знаю сейчас? Если нет, то с ним стоит расстаться. То же справедливо и для проекта, который я поддерживал, или решения, которое защищал. Я представляю себя в роли нового менеджера, который приходит в проект. Стоит ли и дальше вкладывать средства в дополнительные ресурсы? Или лучше закрыть его и двинуться дальше?

Неспособность людей признать свою неправоту не раз рушила браки, наносила урон бизнесу и карьере. По их словам, причина была в нежелании показаться слабыми. Но чтобы признать ошибки или даже пересмотреть свои взгляды, требуется сила воли. И окружающие тоже считают это проявлением силы.

Великим лидерам хватало уверенности, чтобы критически взглянуть на собственную точку зрения и принять мнения других людей с помощью техники *замедления*. Даже если они знали, что правы.

Доктор Аллан Розенфилд, ныне покойный декан факультета здравоохранения Колумбийского университета, был именно таким лидером. Он более 40 лет трудился в государственной системе здравоохранения. Умер в 2008 году. Его работа существенно повлияла на жизнь женщин и носителей ВИЧ. В его честь названо здание Школы здравоохранения Колумбийского университета.

Однажды я слышал, как Аллан и его друг Ли обсуждали, надо ли делать детям прививки. Первый был экспертом в этом вопросе и имел четкую позицию, а второй высказывал противоположные аргументы. Аллан привел статистику, согласно которой за последние 40 лет прививки от полиомиелита, свинки, кори и т. д. помогли предотвратить миллионы смертей и тяжелых болезней.

Ли сослался на исследование из неизвестного источника в интернете, где утверждалось, что прививки приносят больше вреда, чем пользы. Аллан, один из виднейших экспертов по здравоохранению всех времен, имел полное право рассмеяться и сказать Ли, что информацию надо брать из надежных и проверенных источников. А потом повторить свои аргументы о пользе прививок. Но он ничего такого не сделал.

Он просто посмотрел на Ли, помолчал и сказал: «Я не читал этого исследования. Пришли мне ссылку. Я посмотрю и выскажу свое мнение».

Уменьшение инерции — первый шаг к освобождению от убеждений, привычек, эмоций и дел, которые могут вас ограничивать.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks