

Когда он ее увидел, умные часы померили пульс и умный мобильный банк заблокировал карту.

Из анекдотов

## 6.2. Второй уровень. Ночь простоять да день продержаться

Винни-Пух спускался по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робинем, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сходить с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно бы найти какой-то другой способ, если бы он только мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточиться. Но увы — сосредоточиться-то ему и некогда.

А. Милн. Винни-Пух и все-все-все

Я надеюсь, что после работы на предыдущем уровне у вас стала чаще появляться возможность (хотя бы на минутку) сосредоточиться и подумать: а обязательно ли бумкать головой? Иными словами, обдумывать не только текущие дела, но и *способ* их выполнения. Думать, как лучше делать свою работу, — это тоже работа, жаль, что многие этот процесс так не воспринимают.

Основная задача на этом уровне — взять под контроль текущие обязательства, минимизировать ситуации, когда какая-то задача оказывается невыполненной только потому, что о ней забыли. Кроме того, мы стараемся уменьшить количество авралов за счет того, что многие (пусть даже и не все) пожары можно заметить заранее, если остановиться и присмотреться.

Мне очень понравилась метафора из книги Тома Демарко и Тима Листера о работе с рисками в проектах по разработке ПО [61]: за каждым выкатившимся на дорогу мячом последует бегущий ребенок. Когда мы находимся в суете и стрессе, наши фильтры восприятия не пропускают информацию, которая не относится к текущему моменту, но стоит только успокоиться и немного замедлиться, как мы сможем начать замечать катящиеся мячики. Обезьяна начинает останавливаться и время от времени замечать, что она в голове не одна. Рядом с ней есть рациональный, он не настолько плох, каким казался, и изредка даже способен подкинуть ценную мысль.



Рис. 81. Обезьянка начинает что-то замечать...

### 6.2.1. Мысль: о связи работы и личной жизни

Как только мы ввели понятие уровней успеваемости, естественным образом встает вопрос: а надо ли вводить эту шкалу отдельно для работы и отдельно для личной жизни и как вообще может быть связано успевание на работе и за ее пределами?

Чтобы ответить на этот вопрос, я провел небольшое исследование своей аудитории\*, в рамках которого попросил участников оценить свой уровень успевания в работе и в личной жизни. Мне было интересно посмотреть, будет ли обнаружена связь между уровнями успевания. И действительно, опрос показал сильную, статистически значимую\*\* **положительную** корреляцию между уровнями успевания дома и на работе. Непонятно, что здесь причина, а что следствие, но ясно, что если человек успевает, то *и* на работе, *и* в личной жизни, и наоборот, если у человека проблемы с успеванием, они есть *и* на работе, *и* в личной жизни\*\*\*.

Приведенные ниже графики показывают распределение респондентов (их в этом опросе было 723 человека, что вполне солидно): среди тех, кто низко оценил свой уровень успевания на работе, многие низко оценили и свой уровень успевания в личной жизни. И наоборот: высоко оценившие свой уровень успевания на работе так же довольно высоко оценили таковой в личной жизни (рис. 82). Точно такая же зависимость видна и с другой стороны: среди тех, кто низко оценил свое успевание в личной жизни, многие аналогично отозвались об успевании на работе, и наоборот (рис. 83).

Конечно, здесь есть над чем подумать, и трактовать полученные результаты можно по-всякому. Лично мне кажется (и очень хочется надеяться), что такие результаты говорят нам: существует

---

\* Исходные данные опроса доступны по ссылке: <http://links.mnogosdelal.ru/survey/02>.

\*\* Для тех, кто в теме деталей:  $p < 0,00001$ . Для остальных: такое значение уровня статистической значимости для психологии и социологии — ооооочень хорошее.

\*\*\* *Говорит*, что успевает, если быть до конца точным.

какой-то третий фактор (например, внутренняя «ждедайская сила»), и если такая сила у человека есть, она помогает ему во всех аспектах жизни. Если ее нет, то страдают, опять же, все аспекты жизни, и любые попытки починить работу в ущерб личной жизни в долгосрочном плане лишь усугубляют наше положение.

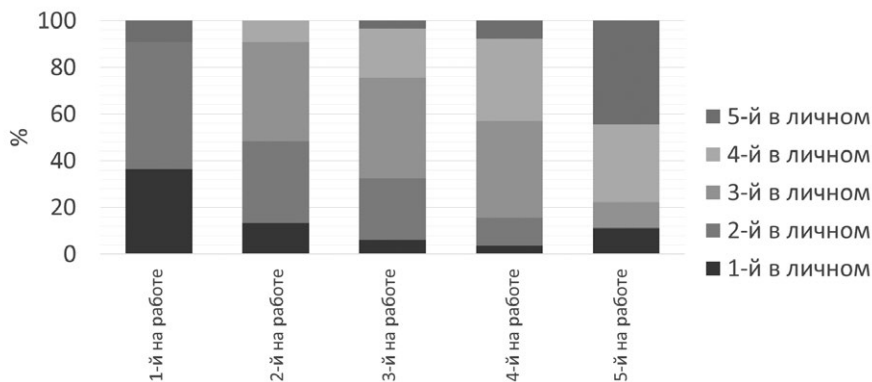


Рис. 82. Как дела с личной жизнью в зависимости от успеха на работе

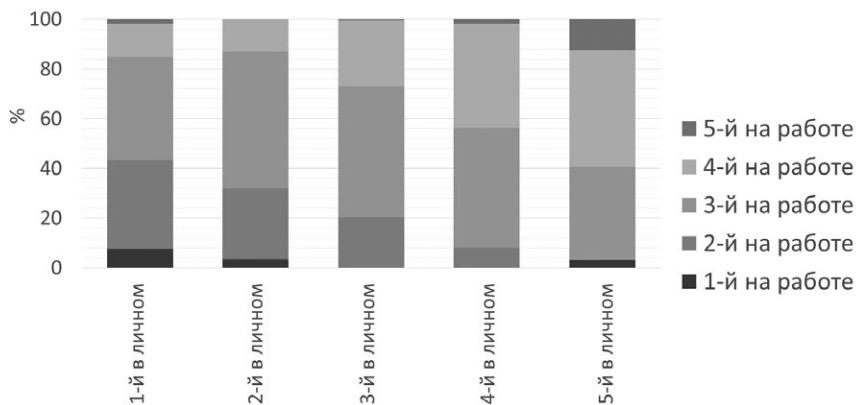


Рис. 83. Как дела с работой в зависимости от успеха в личной жизни

Когда я обсуждал результаты опроса с Михаилом Саламатовым, тот заметил, что наблюдал в своей работе нечто похожее. Регулярные оценки персонала в его компании выявили закономерность: сотрудники, которых хорошо оценивали коллеги и руководство, как правило, имели насыщенную жизнь за пределами офиса (бегали марафоны, строили свой дом, помогали животным в приюте, преподавали в детских кружках, играли в музыкальной группе, а уж спортом занимались чуть ли не все). А те, кого и руководство, и коллеги оценивали без восторга, и личную жизнь имели не особо успешную.

И если уж рассуждать о приоритете той или иной сферы, невольно вспоминается предполетный инструктаж и правила пользования кислородными масками. Те, кто часто летает самолетом, наверняка уже наизусть выучили, что «в случае разгерметизации кабины кислородные маски выпадут автоматически. Если вы путешествуете с ребенком, наденьте маску сначала себе, а затем ребенку». Сначала себе! А потом ребенку.

Мне кажется, что примерно такого же принципа имеет смысл придерживаться и в сочетании работы с личной жизнью: сначала уделите немного внимания себе, а потом работе. Я не хочу сказать, что до того, как вы разберетесь со всеми проблемами в личной жизни, вам вообще не стоит думать о работе. Совсем нет. Я хочу сказать, что если вы уже научились формулировать маленькие конкретные задачи, каждая из которых выполняма максимум за 20 минут (это будет одной из целей на текущем уровне зрелости), то сначала посвятите 20 минут своим задачам, а уж потом 8–10–12 (или сколько у вас обычно) часов — работе. Примерно на эту же тему есть очень хорошая история, которую в интернете называют еврейской притчей.

Жила-была бедная еврейская семья. Детей было много, а денег мало. Бедная мать работала на износ: готовила, стирала, кричала, раздавала подзатыльники и громко сетовала на жизнь.

Наконец, выбившись из сил, отправилась за советом к раввину: как стать хорошей матерью?

Вышла от него задумчивая. С тех пор ее как подменили. Нет, денег в семье не прибавилось. И дети послушнее не стали. Но теперь мама не ругала их, а с лица ее не сходила приветливая улыбка. Раз в неделю она шла на базар, а вернувшись, на весь вечер запиралась в комнате.

Детей мучило любопытство. Однажды они нарушили запрет и заглянули к маме. Она сидела за столом и... пила чай со сладкой булочкой!

«Мама, что ты делаешь? А как же мы?» — возмущенно закричали дети.

«Ша, дети! — важно ответила она. — Я делаю вам счастливую маму!»

Мораль! Чтобы отдавать себя другим, нужно прежде приготовить раздаваемое.

### **6.2.2. Практика: выдергивать гвозди**

Это очень маленькая и легкая практика, помогающая остановиться и провести ревизию своей памяти — нет ли там чего-то такого, что стоило бы записать?

Выполняется она так.

1. Сядьте спокойно, отложите в сторону источники лучей отупения (см. раздел 6.1.3).

2. Промотайте в памяти свой день в обратном хронологическом порядке от текущего момента до его начала. Посвятите этому буквально минуту.
3. Если что-то потенциально забытое всплывает в сознании — записывайте это в список, куда вы обычно разгружаете память.

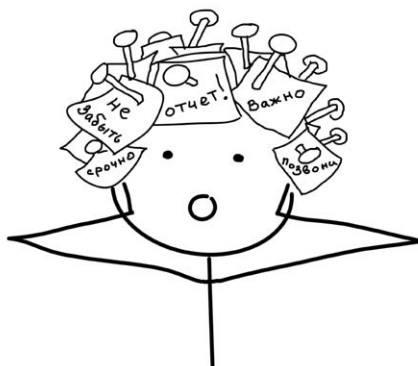


Рис. 84. Гвозди в голове

Я узнал об этой практике от Андрея Степенко, но она стара как мир. Очень часто в горячке дня мимо нас пролетает кусок информации, о котором мы говорим: «Надо не забыть», после чего благополучно о нем забываем или пытаемся записать его в нужное место нашей системы... И тут же прилетает новая порция входящей информации, мы переключаемся на нее, забывая то, что хотели записать. Этот кусок потенциально забытой информации называется гвоздем. Гвоздем, вбитым в голову.

Одно из самых неприятных свойств гвоздей — самопроизвольно вспоминаться. Мы особенно уязвимы перед этим

эффектом во время тонкой грани между сном и бодрствованием, когда после тяжелого напряженного дня ты засыпаешь... засыпаешь... засыпа... *Аааааа!!! Отчет!!!* Ну а дальше до трех часов ночи ворочаешься и думаешь, что же тебе будет за то, что ты его вовремя не сделал, какую бы отговорку придумать и как бы не забыть сделать его вовремя в следующий раз.

Время от времени гвозди в нашей голове будут появляться — это нормально. Конечно, многие люди говорят: «Надо записывать мысль в момент ее прихода». Они правы. Надо. Но в реальном мире не всегда получается делать все, что надо, и эта практика служит своего рода страховкой. Если она окажется ненужной — прекрасно. По умолчанию я рекомендую эту практику перед сном, но, если ритм жизни и работы у вас достаточно высок, будет не вредно повторять ее несколько раз в день.

Может показаться, что это копия практики из раздела 6.1.9, но не совсем. В практике «Ничего не делать две минуты» мы не стараемся делать что-либо, в то время как здесь мы сознательно, проматывая день задом наперед, смотрим, нет ли в нем каких-то потенциально забытых вещей.



### Некоторые комментарии к этой практике из опросов

«Думаю, что останавливаться с вопросом: “Я понимаю, что я делаю?” — вообще довольно полезно. Стараюсь делать это почаще».

«Можно, конечно, попробовать. Но не всегда это может сработать из-за большой эмоциональной загруженности. Для меня дей-



ственной всегда держать наготове ручку и блокнот для записи мыслей, идей или задач».

«Если забыл — значит, не настолько важное это дело»\*.

«Похоже на спусковые крючки, только в меньшем масштабе».

«Постоянно так делаю, чтобы вспомнить на работе, закрыла ли входную дверь, выходя из дома».

«Использую этот прием в лайт-версии, отматываю не весь день, а небольшие кусочки».

### **6.2.3. Практика: отделять задачи от проектов, идей и встреч**

В первой книге я не осветил этот момент и хочу восполнить упущенное. Задачи, проекты и идеи не просто различные сущности, они требуют разного состояния ума для работы с ними. А раз так, то крайне настоятельно рекомендуется хранить их в разных местах и не смешивать друг с другом.

То есть у нас отдельно будет список проектов, отдельно список задач (по всем проектам), отдельно список идей. Большинство современных инструментов для управления списками задач содержат в себе и список проектов (где-то проекты могут называться «целями», где-то «списками»). В итоге они дают возможность, с одной стороны, посмотреть на список задач через призму проектов и видеть только те задачи, которые относятся к тому или иному проекту, а с другой стороны — видеть все задачи из всех проектов одним сплошным списком. Последнее очень важно.

---

\* Люблю эту точку зрения. Как будто мы никогда с обидной легкостью не забывали действительно важное ☺

Смысл этой практики заключается в том, что мы регулярно просматриваем свой список задач и то, что не является задачей (а является проектом или идеей), выносим в соответствующее место. Ниже будет описано, как отличать эти сущности, исходя из понятия «состояние ума».

Вы замечали, что иногда в течение дня мы бываем собранны, сконцентрированы и способны принимать решения, а порой наш ум начинает уваливать от сложного, но при этом все равно остается способным выполнять что-то простое и понятное? Мы можем находиться то в высокоосознанном состоянии (символизируется рациональным персонажем у руля), то в слабоосознанном (у руля — обезьянка). Мало кто может сознательно переключаться между состояниями. Для начала было бы здорово научиться распознавать свое текущее состояние (понимать, кто сейчас у руля) и направлять в список этого состояния соответствующих персонажей: обезьяну — в список задач, рационального типа — в список проектов. Задачи — это сущности, над которыми не надо думать, просто берешь и делаешь. Все понятно даже нашей обезьяне. Вот как раз правильное занятие для слабоосознанного состояния.



Рис. 85. Задачи

Проекты — там точно надо что-то делать, но без размышлений не обойтись. Стоит подумать (и наверняка не раз) над тем, что же именно и как надо сделать. Этот список пригодится рациональному типу, чтобы он подумал и определил задачи для внутренней обезьянки.



Рис. 86. Проекты

А вот идеи — там еще надо подумать: а стоит ли вообще что-либо с этим делать? Здесь нужна будет доза креатива, фантазии и легкого настроения — этим имеет смысл заняться в момент конструктивного взаимодействия между рациональным типом и нашей внутренней обезьяной.



Рис. 87. Идеи

В процессе вызревания идеи (в предыдущей книге был подробно описан один из возможных методов инкубации) от нее могут отпочковываться задачи, проекты, а возможно, и другие идеи. В конечном счете исходная идея может превратиться в новый большой проект, а может ни во что не превратиться.

Таким образом, чтобы понять, с чем мы сейчас имеем дело (с задачей, проектом или идеей), нам нужны ответы на два вопроса:

1. Понятно ли моей внутренней обезьянке, **как** это надо делать?
2. Я уверен в том, что это **надо** делать?

В зависимости от ответов на эти вопросы при помощи матрицы на рисунке ниже вы легко сможете понять, с чем конкретно имеете дело и как дальше с этим работать.



Рис. 88. Матрица классификации

Эта матрица не дает ответа на вопрос, что и когда надо выполнить, как это пытается сделать матрица Эйзенхауэра, но

к матрице Эйзенхауэра у меня есть отдельная пачка вопросов... Если кто не помнит, это матрица  $2 \times 2$ , где параметрами являются важность и срочность. В итоге получается четыре класса задач.

1. Важно и срочно.
2. Важно, не срочно.
3. Неважно, срочно.
4. Неважно и несрочно.

Вроде все красиво и логично. Но, во-первых, важность и срочность зависят от куда большего количества аргументов, чем собственно задача. Например, от человека (для меня эта задача важна, а для вас нет), от цели (для меня это важно, чтобы написать книгу, но неважно, чтобы купить мотоцикл), от моего состояния, окружения, состояния других задач и еще многих факторов. Еще раз: задача не бывает ни важной, ни срочной сама по себе.

И во-вторых, вы же помните, что между важным и срочным обезьянка, как правило, выбирает понятное.



Рис. 89. Выбор между важным и срочным

Эти два момента, к сожалению, существенно портят такую красивую и изящную концепцию, как матрица Эйзенхауэра.

Надеюсь, теперь стало понятно, что сущностей для организации у нас несколько. Как минимум это задачи, проекты и идеи. Давайте теперь разберемся, почему плохо смешивать их все в одном списке.

Хранить задачи отдельно от проектов и идей важно вот по какой причине. Часто наша внутренняя обезьянка обобщает редкие события на всю их совокупность. Например, увидит она один проект (или что-то такое, над чем надо еще думать) в списке задач, обожжется, подумает, что там *все* пункты такие, и в следующий раз на предложение заглянуть в список задач ответит: «Конечно-конечно, обязательно загляну! Но так как там *все* непонятное, надо бы сначала с мелочью разобраться». Здесь хочется сразу заметить, что наша внутренняя обезьянка не плохая. Она искренне хочет нашего преуспевания, но из-за неполноты ее картины мира эти благие намерения превращаются в нечто ужасное (подробнее об этом — в разделе 6.3.1).

Список проектов нам нужен для того, чтобы мы думали. Это инструмент рационального типа или нашего высокоосознанного состояния. Замечали, что иногда, когда вы пытаетесь погрузиться в сложные размышления об очередном проекте, а на горизонте появляется какая-то мелочь, вас тут же тянет взять эту мелочь и быстренько сделать? Если да, вот вам еще один аргумент в пользу раздельного хранения задач и проектов: держа их вместе, мы можем растрачивать редкие минуты нашего высокоосознанного состояния на всякую мелочь из списка задач.

Что касается идей, наличие этой сущности в нашем меню лишний раз подталкивает задуматься над вопросом: а это точно

надо делать или пока еще не точно? А также может снизить вероятность распространенной ошибки, когда мы превращаем чужое мнение в свое обязательство. Вот пример: знакомый в разговоре восхищенно отзывается о какой-то книге: «Она классная! Ты просто должен ее прочесть!» Самоорганизатор с задатками перфекциониста тут же пойдет добавлять в свой список задач: «прочитать...» Что произошло? Фактически ваш знакомый поделился с вами своим мнением о книге. Ему она настолько понравилась, что в его картине мира было бы прекрасно, если бы вы тоже прочли ее. Но по сути это все же идея: «Не прочитать ли мне эту книгу, раз этот уважаемый человек так хорошо о ней отзывался?» Один из очень простых критериев, помогающих отличить идею от проекта или задачи: у вас внутри ничего не екает, если к их формулировке добавить слова: «подумать, а стоит ли...»

Есть еще один элемент, которому мы не уделяли достаточно-го внимания: встреча.

От Михаила Саламатова я узнал формулу:

**Встреча = место + участники + время + повестка**



Рис. 90. Формула встречи

Если чего-то не хватает, то, скорее всего, у нас должны появиться задачи вида «спросить у Васи, где и когда встречаемся», «позвонить Оле, уточнить список вопросов...»

На организации встреч я не останавливался подробно в «Джедайских техниках», не буду и в этой книге. Мне кажется, здесь все просто и интуитивно понятно: как только вы поняли, когда, где, с кем и зачем, просто добавляйте эту запись в свой единый календарь\*.



### Некоторые комментарии к этой практике из опросов

«Ушло несколько лет на то, чтобы понять это\*\*». Спасибо за совет, помогает сказать “нет” многим вещам, которые никогда не будут сделаны».

«Я немного по-другому делю — на конкретные задачи, конкретные факты (описание ситуации), цели. На проекты и идеи делил довольно долго, но мне не понравилось».

«Труднее всего сесть и поделить проект на задачи. Иногда выделяю одну задачу — первую. Но потом надо же вторую выделить, когда с первой покончено...»\*\*\*

---

\* Если со списком задач еще возможны размышления, должен ли он быть единым для работы и для личной жизни, то с календарем все куда очевиднее — временная ось у вас точно одна.

\*\* У меня тоже...

\*\*\* Ну да... Не надо сразу все проекты делить на все задачи. Записали одну-две, и хватит. Сделали что-то из них — подумали над следующими шагами.



«И вот тут опять есть Проект — это проектище, на пару месяцев, а есть проект — написать инструкцию, что тут делать — три дня, и все готово. И тут возникает мысль: а зачем приседать и заводить проект в микромайлзе, это же капец какой-то будет»\*.

«Неудобно. Оставила задачи и идеи. Проекты отдельно не выписываю. Если я к нему уже приступила — по нему есть задача в задачах, если не приступила, то он лежит в идеях».

«Это же самая суть. Если ты не используешь эту практику, то можно сказать, что ты вообще не используешь джедайские техники».

«У меня складывается ощущение, что такое разделение — это, возможно, полезное симптоматическое лекарство, но в то же время нужно какое-то фундаментальное, более действенное средство для “лечения” застоя в списке задач».

«Все еще настраиваю для себя эту систему. Столкнулась с проблемой, что идеи живут в одном приложении, а задачи — в другом. Хочется всё и в одном месте, так и не нашла пока инструмент, соответствующий потребностям»\*\*.

#### **6.2.4. Практика: делать задачи только из списка (хотя бы N часов)**

Эта практика помогает минимизировать влияние бонуса к ощущению важности. Этот эффект описан в разделе 7.5 «Джедайских техник»: недавно прилетевшая задача, которая прямо сейчас находится в вашей рабочей памяти, ощущается более

---

\* Тоже ценное замечание. Не каждый проект достоин того, чтобы заводить под него отдельную запись в списке проектов. Если вы уверены, что после выполнения первого шага по проекту не забудете сформулировать и записать следующий шаг в список задач, то отдельного проекта можно и не заводить.

\*\* Есть такая фигня: нет нормальных инструментов. Придется смириться.

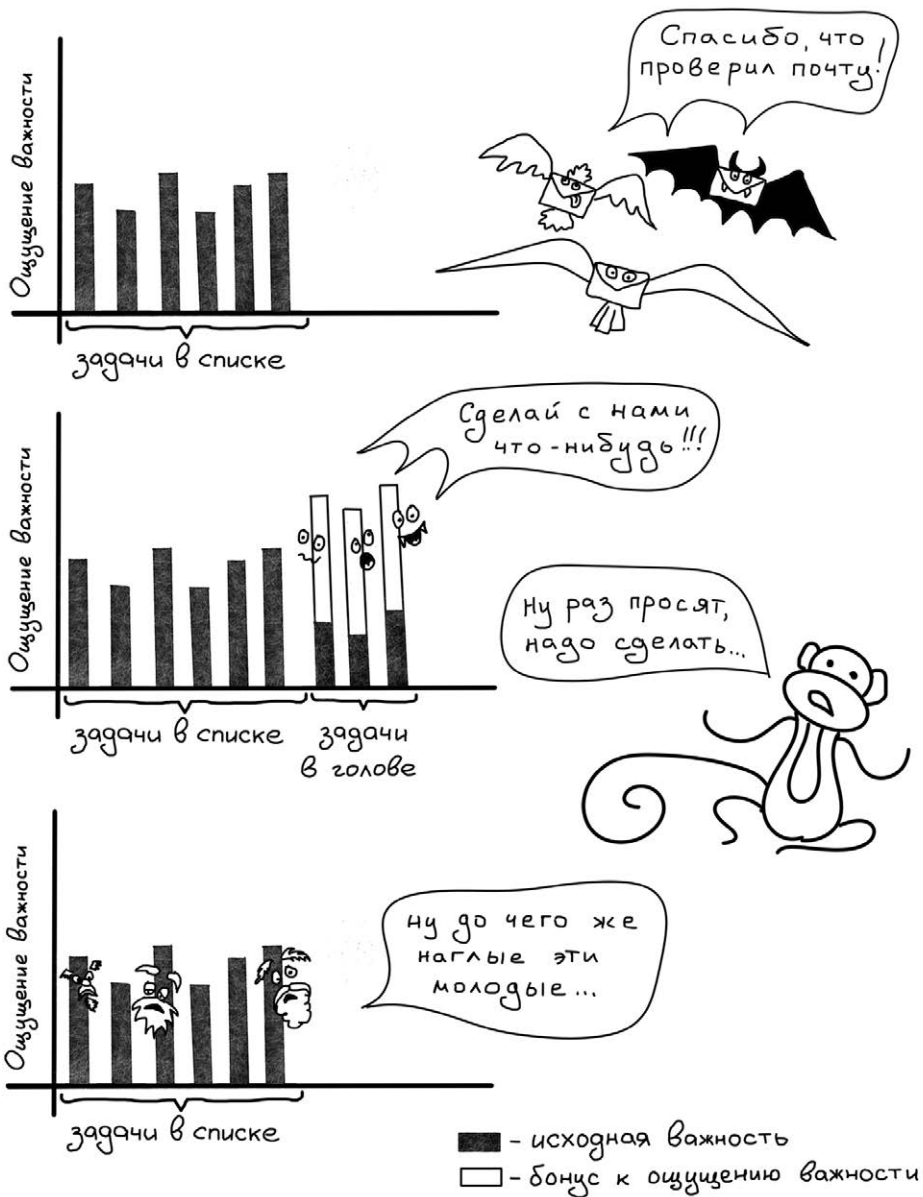


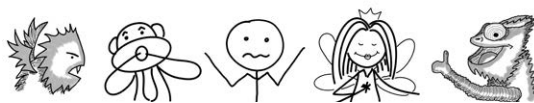
Рис. 91. Концепция бонуса к ощущению важности

важной, нужной и срочной, чем те задачи, которые вы запланировали, записали в список и выгрузили из ума.

Суть вот в чем. «Делать задачи только из списка» вовсе не означает, что, если вдруг в середине рабочего дня к вам прилетит незапланированная задача, вы должны ее игнорировать. Вместо этого вы ее можете записать в список (после чего она станет задачей из списка) и приступить к ее выполнению хоть немедленно. Хитрость заключается в том, что, когда вы будете записывать задачу в список, вы волей-неволей скользнете взглядом по другим задачам, которые там уже есть.

Если эти задачи сформулированы просто и легко для восприятия, они тут же проникнут в ваш ум, получают примерно такой же бонус к ощущению важности, и их сравнение по уровню важности или срочности с недавно прилетевшими задачами станет более справедливым.

На высоких уровнях джедайской зрелости эта практика может оказаться излишней, и можно (и даже нужно) будет позволить себе больше спонтанности. Очень важно заметить, что спонтанность хороша только на высоких уровнях зрелости, когда мы научились понимать, где действительно дело срочное, а где оно всего лишь ощущается таковым.



### Некоторые комментарии к этой практике из опросов

«Этот прием я стараюсь применять всегда! Пока работает кривовато: когда прилетает новая задача, я вношу ее в список — и оп!

Она становится задачей из списка, и я ее делаю. Дурацкое читерство и самообман»\*.

«Обычно, когда задача вот прямо влетела и ее надо делать прямо сейчас, непонятно, что и как конкретно лучше сделать (есть иллюзия, что понятно, но ретроспектива показывает, что на самом деле это не так). Записать – это еще и взять паузу, сколько-то секунд хотя бы, на обдумывание этой задачи. Очень помогает избежать ошибок по сценарию “зачем думать, трясти надо”».

«На работе использую на 100%. В личной жизни все чуть сложнее. Иногда не имеет смысла что-то записывать. Например, бывает, что запланировал какие-то дела, но отказываешься от планов, так как понимаешь, что есть более важные незапланированные вещи. Например, просто прогуляться на улице в данный конкретный момент может быть важнее, потому что погода хорошая, а голова плохая. Нет смысла записывать в список дел “прогуляться на улице”»\*\*.

«Списки, списки, списки... Везде говорят, что их нужно вести, веду, но надо же делать регулярный обзор. Но как глянешь в список... Столько всего там... Лучше бы не заглядывал...»

«Стал записывать, что сделать, – немного упорядочивает работу, и что сделано – это успокаивает!»

«Некоторые мелкие срочные задачи не заносу в список – быстрее сделать, чем записывать, или записать не всегда удобно. Есть проблема с тем, что, записывая новое, не выбрасываю ничего из списка».

### **6.2.5. Мысль: правило двух минут**

После издания первой книги меня очень часто спрашивали, почему я не привел там правило двух минут... Пожалуй, здесь приведу. Правило полезное, но опасное.

---

\* Кстати, совсем не дурацкое ☺ См. выше.

\*\* Да-да, на более высоких уровнях джедаиства об этом пойдет речь.

По словам Дэвида Аллена (автора классического труда о продуктивности «Как привести дела в порядок» [69]), правило «Если задача занимает меньше двух минут — сделай ее не откладывая» оказывается чуть ли не самым эффективным, по отзывам студентов и слушателей. По крайней мере, те, кто доволен методикой GTD\*, очень часто упоминают эту практику как максимально полезную. Но мы же помним, что в нашем мире не всё везде и всегда. На мой взгляд, это довольно продуктивный прием, но он противопоказан на ранних уровнях зрелости.

Все дело в том, что (видимо, повторюсь уже в тысячный раз): мы не видим вещи такими, какими они являются.

Задача, которая **кажется** нам двухминутной, не обязательно **является** таковой. Очень хорошим вопросом для самонаблюдения будет следующий: «Как часто я замечал себя в ситуации, когда брался за двухминутную задачу и через полчаса понимал, что еще 15–20 минут, и я ее доделаю?»

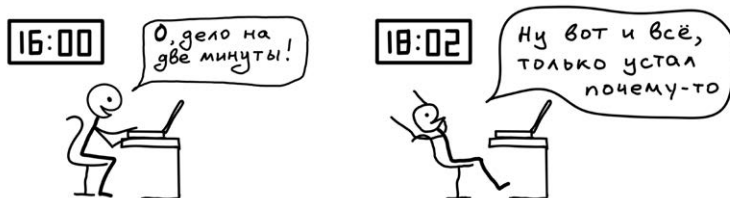


Рис. 92. Задача на две минуты

В состоянии беспокойного мозга наши прогнозы далеки от истинных. Хуже того, если мы через 15–20 минут обнаружим, что ошиблись в оценке, нам будет сложнее бросить недоделанную

---

\* Getting Things Done, GTD — «доведение дел до конца», система самоорганизации, созданная Дэвидом Алленом.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

