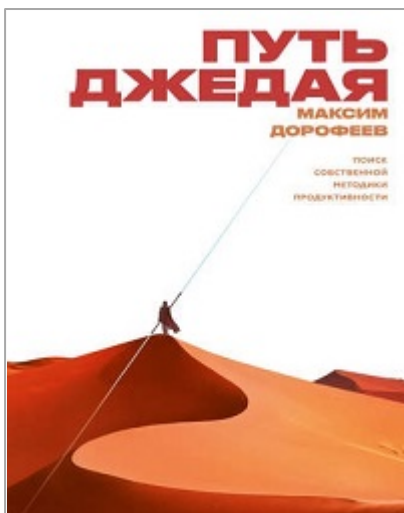


Максим Дорофеев. Путь джедая. Поиск собственной методики продуктивности

Универсального рецепта успешной и продуктивной жизни для всех нет, не было и не будет. Нужно создавать свой. И единственный способ сделать это – проводить эксперименты над собой, – считает Максим Дорофеев, автор бестселлера [Джедайские техники](#). Его новая книга – о том, как экспериментировать. Здесь вы найдете инструменты самонаблюдения и конструирования личного рецепта успеха: мысли, однократные действия, регулярные практики и индикаторы, из комбинации которых и получится тот уникальный, подходящий именно вам метод продуктивности.

Максим Дорофеев. Путь джедая. Поиск собственной методики продуктивности. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 368 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Глава 2. Мысли из «Джедайских техник», необходимые для этой книги

Модель предложил Тим Урбан. У нас в голове расположен пульт управления с двумя персонажами: рациональный тип и... обезьянка сиюминутного удовольствия. Обезьянка не способна извлекать уроки из прошлого и на основании их как-то корректировать настоящее, чтобы повлиять на будущее. У обезьянки есть только «здесь и сейчас».



Рис. 1. Модель Тима Урбана

[Даниэль Канеман](#) использовал двойственную модель при описании того, как работает наше мышление. Согласно его взглядам, наше сознание содержит внутри Систему 1 (быструю и интуитивную) и Систему 2, умную, легко обучаемую, которая выслушивает реакции Системы 1 и выдает свой вердикт: «Реакция годится» или «Нет, реакцию нужно заменить более правильным вариантом». Иногда Система 2 одобряет реакцию Системы 1, хотя делать этого не следовало. Причины множество. Одна из них – кончилось мыслетопливо – ресурс, который требуется Системе 2, чтобы выполнять свою работу. Часто мы не успеваем что-либо сделать не потому, что нам не хватило времени, а потому, что нам не хватило мыслетоплива.

Глава 3. Чего не хватило в «Джедайских техниках»

«Знать» не равно «делать». Беда большинства книг по саморазвитию и бизнесу – переоценка ценности теоретического знания в деле изменения поведения. Одна из моих любимых цитат Нассима Талеба (из книги [Одуроченные случайностью](#)):

Большинство из нас знает очень хорошо, как мы должны вести себя. Проблемой является выполнение, а не отсутствие знания. «...» Мы нуждаемся в уловках, но перед этим мы должны принять тот факт, что являемся простыми животными, требующими более низких форм уловок, чем лекции.

В буддийской традиции выделяют три составляющих обучения: получение информации, осмысление информации, применение на практике. Обновление нашей картины мира. По какой-то причине в нашей культуре часто переоценивают знание. Когда получение знания не уравновешивается его осмыслением и применением на практике, наступает своего рода отравление знанием.

Мы не видим вещи такими, какие они есть. Механизм восприятия выглядит следующим образом: органы чувств считывают первичную информацию о мире, затем часть этой информации отсеивается фильтрами восприятия или нашим вниманием, а из того, что осталось, ум быстро и незаметно для нас конструирует какую-то картину увиденного, насаивая на это домыслы и суждения.

Дополним модель Тима Урбана: в голове существуют такие персонажи, как тараканы. Тараканами мы будем называть устойчивые привычки мышления. Рефлексы мышления, так сказать. Только тараканы имеют доступ к нашим органам чувств. Они выполняют функцию избирательного внимания: какие-то сигналы из окружающего мира замечают, а какие-то пропускают мимо. Плюс ко всему информацию, которую они решили передать дальше, они могут по дороге исказить, обобщить или снабдить дополнительными ярлыками и смыслами.

Эмоции жрут мыслетопливо. Эмоция – это наш ответ на то, каким мы увидели мир. Если вам не нравится появившаяся эмоция, не гоните ее. Используйте сложившуюся ситуацию для тренировки ума с помощью следующего упражнения: придумайте как минимум пару причин, по которым человек мог так поступить, но при этом им двигали благие (или хотя бы нейтральные) намерения. Или представьте, что на месте этого человека были вы. Как правило, к себе мы более снисходительны.

Модель двойных убеждений. Один человек может по-разному вести себя в различных ситуациях. Если нас торопят, мы демонстрируем не то отношение и взгляды, которые характерны для нас в спокойном состоянии (сколько раз во время телефонного разговора или встречи вы соглашались на то, о чем потом жалели?). Даже если мы всем сердцем примем информацию о новом, более выгодном поведении, это еще не будет означать, что наше поведение изменится.

Глава 4. Мир без готовых ответов

Эта глава посвящена тем, кто верит в существование универсальных рецептов и секретных секретов успешного успеха. Правильно назвать такие материалы: «Немного приукрашенный рассказ о том, как мы сделали (один раз) что-то эдакое (возможно, случайно), и что мы думаем об этом и о том, как вам надо жить». Смысл этого раздела не в том, чтобы вам как-то помочь (знание вообще редко помогает само по себе), а в том, чтобы вы не навредили себе иллюзией понимания.

Вероятностная природа мира. Ситуация, когда заранее не до конца понятно, каким окажется результат того или иного действия, для многих дискомфортна. Но здесь важно заметить, что неопределенность сама по себе – нейтральна. Непредвиденные результаты могут оказаться либо потенциальными мерзкими неприятностями, либо благоприятными возможностями. Из-за того, что мы слишком доверяем своим ожиданиям и не вглядываемся в неожиданные последствия своих действий, мы упускаем благоприятные возможности, но при этом собираем все мерзкие неприятности. В этом проявляется асимметрия мира

О том, насколько в реальности полезны научные исследования. Подавляющая часть научных работ в экспериментальной психологии и социологии – это исследование связей или корреляций. Но, во-первых, корреляция не говорит о наличии причинно-следственной связи, а во-вторых,

результаты исследований не эргодичны. Эргодичность – свойство системы, при котором я могу использовать знание, полученное при наблюдении большого количества объектов в один момент времени, для определения результатов большого количества наблюдений, но уже одного объекта. Вот любимый пример Талеба – игра в русскую рулетку – свойством эргодичности не отличается. Если 1000 человек сыграют один раунд в русскую рулетку, то в среднем 870 из них выживут, но если один человек сыграет в эту игру 1000 раз...

Если ваша первоочередная задача – повышение своей продуктивности и изменение своей жизни к лучшему, то поиск ответов в научных статьях – не самая плодотворная стратегия. Вот почему идея попробовать ту или иную практику или вакцину не лишена смысла, несмотря на то, что гарантий успеха нет.

О заземлении и структуре научного познания. Каждый раз, когда мы знакомимся с тем, что «доказали ученые» из научно популярной литературы, мы рискуем утратить связь с тем, что лежит в основе. Эксперименты изучают конкретные зависимости, а последующие обобщения могут иметь высокий уровень абстракции.

Нелинейность. Помимо вероятностной природы, в мире сплошь и рядом проявляется нелинейность, когда одно и то же увеличение причины не приводит к одному и тому же увеличению следствия.

Волшебной таблетки нет. Часто, сталкиваясь с нежелательным явлением, мы ожидаем, что есть некий рецепт, трюк или прием, который поможет нам полностью от этого явления избавиться. К сожалению, такое происходит редко.

Почему опасно равняться на великих. Во-первых, в книгах, как правило, описано далеко не все, что делают великие люди, а лишь то, что можно наблюдать снаружи. Во-вторых, многие внешне заметные действия – это не просто действия сами по себе, а следствие определенного взгляда на жизнь, определенных внутренних установок и определенного видения мира.

Анатолий Левенчук в учебнике [Системное мышление](#) пишет, что существует два вида подходов к работе со сложными системами: условно восточный и условно западный.

- Условная «восточность» состоит в признании непостижимой сложности мира, невыразимости и непередаваемости человеческого опыта в постижении этого мира.
- Условная «западность» состоит в опоре на рациональность. «Рациональность» происходит от латинского ratio, означающего «причину», «объяснение», но также и «отношение», т. е. ассоциируется с делением на части, анализом.

Я придерживаюсь условно восточного подхода и считаю, что единственный возможный путь – эмпирика практика, когда мы аккуратно пробуем, смотрим, что получилось, и так до достижения удовлетворяющего нас результата.

Глава 5. Взрачиваем свое будущее поведение

Поскольку концептуальное понимание никак не гарантирует соответствующего поведения, дальше в этой книге будут описаны всякие приемы и методы, которые помогают научиться «делать как надо».

Буддисты очень часто прибегают к аналогии с растениями и семенами. В духе буддийской традиции можно сказать так: все, что я могу сделать, – это посадить семена своих будущих результатов, а потом создать и поддерживать условия для того, чтобы они вззошли и дали свои плоды.

Чтобы понять, подходит нам та или иная практика, крайне важно осознавать, что справедливым будет сравнение опыта с опытом, а не опыта с умозаключениями: «Я вот делаю X, и у меня все более-менее получается, но вот вы предлагаете попробовать Y. Я подумал про Y, и мне кажется, что из-за Z1, Z2..., Zn получится плохо, значит, и Y мне не подходит».

Дневник самонаблюдения, или Как тренируются буддийские монахи. Майкл Роуч в [Алмазном огранщике](#) писал, что с помощью дневника буддийские монахи воспитывали в себе обеты.

Я опробовал этот подход на себе, только в качестве обетов взял вполне мирские активности:

- 1) тренировать английский язык (слушать, писать, читать, говорить);

- 2) обретать мудрость, учиться новому;
- 3) готовить интеллектуальное наследие;
- 4) вести здоровый образ жизни;
- 5) воспитывать Мишу и готовить его к взрослой жизни.

Затем один-два раза в день останавливался, и в «режиме, лишенном понятий греха и кары» делал пометки напротив каждого обета: какие мои поступки с момента последней записи можно считать успехом в соблюдении того или иного обета, а какие – неудачей.

Не ждите от практик и рекомендаций какого-то чуда. Скорее всего, ни одна из рекомендаций из этой книги сама по себе не даст вам какого-то ощутимого прироста. А вот опробовав несколько практик польза скорее всего появится.

Как работать с этой книгой дальше. Грубо оценить свой текущий уровень вы можете, просто посмотрев, какое место в вашей жизни занимает срочное по отношению к долгосрочному. Ваш текущий уровень не тот, до которого можно все пропустить, а тот, дальше которого пока не стоит идти. Далее вы берете небольшую порцию (три – пять) компонентов рецепта (вакцин, индикаторов, практик), знакомитесь с их описанием, после чего вносите их в свой инструмент самонаблюдения (например, дневник или ежедневный чек-лис). Через какое-то время думаете, какие из компонентов рецепта оставить в своей методике и продолжить использовать, какие видоизменить и попробовать еще раз, какие выбросить, так как вам это не подходит. Затем берете новую порцию вакцин, индикаторов и практик и прорабатываете ее.

Не торопитесь. Помните про баланс между получением информации, осмыслением и практикой. Действуйте осмотрительно. Если практика или вакцина вызывает опасения – пробуйте ее осторожно, небольшими порциями.

Вакцины, практики, индикаторы и уровни джедайской зрелости

Первый уровень. Все горит... И ты в аду...

Основная задача на этом уровне – взять под контроль стресс и тревожность, наладить регулярные поставки мыслетоплива. Иными словами, процесс восстановления. Часто люди, находящиеся в цикле суеты и стресса, видят причины такого положения вещей вовне. Скорее всего, такая реакция на стресс и тревожность оправдана эволюцией. Когда ты встревожен, тут уже не до долгосрочных стратегий и планов, тут главное – выжить, и все оставшиеся ресурсы организм пускает на обеспечение сиюминутного выживания.

Мысль: лень, усталость и «заставить себя»

Создается ощущение, что люди убеждены: единственная причина, по которой они не могут выполнить полезные и важные задачи, – это недостаток насилия по отношению к самому себе. Мы зачастую имеем дело не с ленью, а с усталостью и склонны их путать. Чтобы отличить усталость от лени понаблюдайте над собой.

Практика: лечь спать без экранов

Практика не универсальна и не каждому окажется полезной, но она, по крайней мере, безопасна, так как базируется на стратегии вычитания (из книги Талеба [Антихрупкость](#)). Прежде всего нужно не добавлять что-то такое, чего у нас не было (например, успокоительные или снотворные), а убирать что-то, что у нас уже есть. При этой стратегии меньше вероятность столкнуться с риском непредвиденных побочных эффектов.

Вакцина: установить ночной режим (фильтр синего) на экранах

На уровне физиологических процессов «ночь» – это время суток, когда в спектре окружающего света мало синей составляющей. Желание спать определяет наличие в крови гормона мелатонина, который также называют гормоном сна. Как только синей составляющей спектра глаз видит мало, гормон сна начинает поступать в кровь.

Практика: две минуты ничего не делать

Эта практика нужна для того, чтобы приучить себя к спокойному состоянию. Один из важных навыков на пути успокоения ума – научиться «не отвергать и не цепляться» за возникшую в голове мысль, чтобы она не породила следующую.

Вакцина: установить на смартфоне автоматический режим «не беспокоить»

Например, с 23:00 до 8:00.

Практика: разгрузить память спусковыми крючками

Совет всем, кто ставит суп на плиту и идет за комп: берите с собой ложку. Этот предмет напомнит вам, что вы что-то готовите.

Этот эффект характерен не только для задач, но и для идей. Состояние, в котором к вам приходят идеи, и состояние, в котором вы можете ими воспользоваться, – это два разных состояния, и наш штатный «мыслепровод» между ними крайне ненадежен. Так что разумно как-то фиксировать мысли в момент, когда они появляются.

Вакцина: установить задержку для залипабельных сайтов

Для создания этой паузы используйте плагины, например, [LeechBlock](#) для Google Chrome.

Вакцина: установить плагин против рекламы

Например, AdBlock Plus, AdNauseam, UBlock.

Мысль: о зависимости

Зависимость развивается потому, что ее нечем заменить.

Индикатор: количество разблокировок смартфона

Инструменты, которые помогают отслеживать количество разблокировок телефона: YourHour (для Android), MyAddictometer (для Android), StayFree (для Android), SPACE (для Android и iPhone).

Второй уровень. Ночь простоять да день продержаться

На втором уровне обдумываем не только текущие дела, но и *способ* их выполнения.

Мысль: о связи работы и личной жизни

Я провел небольшое исследование своей аудитории и сильную, статистически значимую *положительную* корреляцию между уровнями успеваемости дома и на работе. Если уж рассуждать о приоритете той или иной сферы, мне кажется, что сначала уделите немного внимания себе, а потом работе. Чтобы отдавать себя другим, нужно прежде приготовить раздаваемое.

Практика: выдергивать гвозди

Сядьте спокойно. Проматайте в памяти свой день в обратном хронологическом порядке от текущего момента до его начала. Если что-то потенциально забытое всплывает в сознании – записывайте это в список, куда вы обычно разгружаете память. Эти куски потенциально забытой информации называются гвоздями. Одно из самых неприятных свойств гвоздей – самопроизвольно вспоминаться. Мы особенно уязвимы перед этим эффектом во время тонкой грани между сном и бодрствованием. Конечно, надо записывать мысль в момент ее прихода, но в реальном мире не всегда получается делать все, что надо, и эта практика служит своего рода страховкой.¹

Практика: отделять задачи от проектов, идей и встреч

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. В течение дня мы можем находиться то в высокоосознанном состоянии (символизируется рациональным персонажем у руля), то в слабоосознанном (у руля – обезьянка). Было бы здорово научиться распознавать свое текущее состояние и направлять в список этого состояния соответствующих персонажей: обезьяну – в список задач, рационального типа – в список проектов. А вот для идей нужна доза креатива – этим имеет смысл заняться в момент конструктивного взаимодействия между рациональным типом и нашей внутренней обезьяной.

Есть еще один элемент, которому мы не уделяли достаточного внимания: встреча.

Встреча = место + участники + время + повестка

¹ В моей работе почти вся информация поступает по электронной почте. Если день был напряженным, и я подозреваю, что мог что-то упустить, в конце рабочего дня я просматриваю всю входящую почту за день. – *Прим. Багузина.*

Практика: делать задачи только из списка (хотя бы N часов)

Эта практика помогает минимизировать влияние бонуса к ощущению важности: недавно прилетевшая задача, которая прямо сейчас находится в вашей рабочей памяти, ощущается более важной, нужной и срочной, чем те задачи, которые вы запланировали, записали в список и выгрузили из ума. 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.

Мысль: правило двух минут

По словам [Дэвида Аллена](#) правило «Если задача занимает меньше двух минут – сделай ее, не откладывая» оказывается чуть ли не самым эффективным, по отзывам студентов и слушателей.

Практика: формулировать задачи «как для обезьяны»

Четыре критерия правильной формулировки задачи.

1. Формулировка задачи отвечает на вопрос «Что нужно сделать?»
2. Формулировка начинается с глагола в неопределенной форме.
3. Задача выполнима с минимально возможным использованием мозга.
4. Формулировка задачи максимально приближена к непосредственному физическому действию.

Пример. Мы пишем: «Отправить руководителю отчет», хотя на деле нужно: «Запросить у Николая данные по продажам за январь» (эти данные лягут в основу отчета). В этом случае различие между записанной формулировкой и непосредственным действием я называю *прокрастинационным зазором*. Чем шире этот зазор, тем выше вероятность прокрастинации задачи.

Практика: отказался от...

Талеб в «Антихрупкости» описывает стратегию «лечения» сложной системы. Сложные системы характерны тем, что «лечение» может дать побочные эффекты в неожиданном месте и в неожиданное время. В этой ситуации наименее опасным вмешательством или лекарством будет вычитание. Иными словами, не добавление чего-то нового (неестественного для вас), а убирание того, что вы уже делаете.

Варианты: не проверять почту с утра, прожить день без прослушивания музыки или аудиокниг, прожить день без соцсетей, не брать смартфон с собой в столовую / туалет / спортзал/...

Вакцина: отключить лишние оповещения

Если вы получаете множество уведомлений, со временем вы перестаете ценить состояние сконцентрированности. Потом вы перестаете ценить сосредоточенность других людей и отвлекать другого человека по пустяку для вас не будет чем-то страшным. Если вы занимаете высокое положение в компании, то довольно быстро вся структура под вами будет состоять из гиперактивных истериков с дефицитом внимания, переключающихся с одного сообщения на другое и не способных сосредоточиться ни на чем больше нескольких секунд.

Третий уровень. Есть свет в конце тоннеля

Мысль: еще раз об обезьянке, гармонии и прокрастинационном зазоре

Прокрастинационным зазором я называю условное различие между формулировкой задачи и непосредственным действием, которое надо выполнить:

- позвонить и записаться – когда реально нужно сначала наугадить номер телефона;
- отправить отчет – когда реально нужно сначала запросить у коллег информацию и собрать ее в виде отчета;
- встретиться с человеком – когда реально нужно позвонить и спросить, свободен ли он в понедельник в полдень;
- подготовить презентацию – когда в реальности нужно сначала скачать шаблон.

Идеальная формулировка описывает действие, в ходе выполнения которого вам **не** надо думать. Вам надо будет подумать после выполнения этого действия.

Практика: увидеть дно инбокса

Фундаментальное отличие инбокса от списка задач / проектов / идей заключается в том, что содержимым инбоксов мы не управляем. Мы управляем содержимым списков. Смысл этой практики заключается в том, чтобы время от времени фиксировать состояние, когда в инбоксе нет ничего. Один слушатель заявил: «по совету Дэвида Аллена никогда не позволяю списку писем не вмещаться в один экран».

Индикатор: количество письмо-дней

Для оценки качества (т.е. пустоты) инбокса можно использовать [функцию потерь Тагути](#).



Рис. 2. Функция Тагути

В качестве аргумента функции потерь Тагути введем письмо-дни по аналогии с [долларо-днями запасов](#) Элияху Голдратта. На моем форуме есть [ветка](#), где сложены макросы для подсчета письмо-дней в Outlook и Gmail.

Практика: начать день с задачи из списка

Мысль: о срочном и важном

Одна из самых опасных на мой взгляд установок – это твердая уверенность, что нечто несрочное можно отложить на потом. Истинно важные задачи редко бывают срочными. Один из самых ценных навыков – научиться делать несрочные задачи, то, что не горит, пока оно еще не утратило свою актуальность. Любители [матрицы Эйзенхауэра](#) (той самой, где «важно» и «срочно» по двум осям) иногда упускают из виду тот факт, что для многих людей «срочно» почти всегда вытесняет «важно». И часто матрица превращается лишь в одну ось «срочно – не срочно», а если быть более точным, то «кажется срочным» – «не кажется срочным» (вы же помните, что мы не видим мир таким, каким он является).

Практика: провести ревизию списка долгов

Мы крайне редко работаем в одиночку. К сожалению, это становится новой нормой – не отвечать на вопросы и не делать вовремя даже то, что сам же пообещал. Одна из практик заключается в том, что, как только вы отправляете запрос ненадежному человеку, вы заносите его в список должников, регулярно просматриваете этот список и по каждой записи принимаете одно из трех решений: вычеркнуть запись (ответ получен или вопрос более не актуален), напомнить человеку, вернуться к записи в следующий раз.

Мысль: об ограниченности концепции человеко-часов

Концепция «не хватает времени» тянет за собой модель жидкости в стаканчиках. Как будто у нас есть сосуд с человеко-часами и из него мы наливаем воду-время в стаканы под названиями «работа», «хобби», «семья». Однако, наше мыслетопливо не аддитивно, и это дает возможность свести задачу поиска баланса между работой и личной жизнью к игре с ненулевой суммой. Иными словами, не к решениям [«выиграл – проиграл»](#), где выигрыш одного возможен только за счет потерь другого, а к решениям [«выиграл – выиграл»](#), когда одновременно можно научиться больше делать и для себя, и для компании.

Четвертый уровень. Планомерно к намеченным целям

Основная задача этого уровня – профильтровать текущие проекты и обязательства и соотнести их со своими текущими целями.

Мысль: об идеализации

Если бы в рамках слепого теста мне дали крабовую палочку и кусок крабового мяса из фаланги и спросили, что из этого является натуральным крабом, скорее всего, я бы сказал, что именно крабовая палочка и есть натуральный краб, а натуральный краб лишь его имитация. Вкус неяркий – сразу видно, что краб разбавлен рыбным фаршем и даже ароматизатора пожалели.

Я стал замечать, как много вокруг нас искусственного. Что самое ужасное, именно это искусственное проникает в наш ум под видом настоящего: в компьютерной игре жизнь более яркая, богатая и красочная, в офтошопленных журналах девушки красивее, чем в реальности...

В том числе идеализированы представления об успехе. Мне понравилось, как Талеб охарактеризовал подобное в [Рискуя собственной шкурой](#): «По определению то, что успешно работает, не может быть иррациональным; почти у всех моих знакомых, постоянно терпящих неудачи в бизнесе, есть этот ментальный блок – они не в состоянии понять, что, если что то глупое работает (и приносит деньги), глупым оно быть не может».

Мысль: модель Канона

Модель говорит, что задачи бывают различных типов

- задачи, которые если не сделать, то будет плохо, но если их сделать, то все останется примерно, как есть («красные» задачи);
- задачи, которые если не сделать, то все останется примерно, как есть, но, если их сделать, это поможет нам приблизиться к чему-то хорошему («зеленые» задачи).

Каждую упущенную «красную» задачу мы воспринимаем как боль. Если я не делаю чего-то срочного, то тут же получаю болезненную обратную связь и корректирую свое поведение. С «зелеными» задачами, направленными на достижение моих искренних хотелок, этот фокус не проходит: обратная связь в виде боли приходит, как правило, в тот момент, когда уже поздно что-то корректировать.

Мысль: а что я должен хотеть?

Не то, что навязывают вам родители или маркетологи. Некоторые считают, что надо перед собой ставить амбициозные цели.

Никто не понимает умом, куда движется; понять это можно, только действуя.

Нассим Талеб. Рискуя собственной шкурой

Многие из своих желаний можно протестировать «в миниатюре», перед тем, как бросаться в омут с головой.

1. Жить за городом в собственном доме или переехать в более теплый город? Сначала некоторое время снимайте жилье. И не только летом и зимой, но и в межсезонье.
2. Построить дом своими руками? Напроситесь хотя бы на одни выходные бесплатным помощником к кому-нибудь из знакомых на стройку.

Еще один спорный момент: цели должны быть привязаны ко времени. Если мы говорим, что некая цель – на ближайший год, то с ненулевой вероятностью мы становимся слепы к благоприятным возможностям достичь этой или подобной цели через, скажем, пару недель. Очень опасным оказывается убеждение: «**Если ты не можешь это измерить** – даже не берись за это, ты же не поймешь, когда этого достигнешь». В результате мы начинаем концентрироваться на достижении целей во второстепенных областях своей жизни.

Мысль: идеальный результат – не сумма идеальных частей

Сколь усердно полы ни мой, за принца замуж не выйдешь

Принцип Золушки

Часто люди понимают эту мудрость не совсем корректно, путая необходимое условие с достаточным. Пол мыть надо. Но этого недостаточно для того, чтобы у вас завелся принц. В отношении «красных» задач не следует применять перфекционизм. Вы съедите ценные ресурсы

для решения «зеленых» задач. Если вам «не хватает времени», то очень некорректно оценивать задачи в минутах. Разумнее оценивать их в несделанных других задачах.

Мне кажется, это один из механизмов, из-за которого отличники и медалисты нередко работают в компаниях, основанных троечниками. Я не хочу сказать, что троечники чаще становятся успешнее, нет. Успешными становятся те люди, у которых есть навык (врожденный или воспитанный) делать правильные вещи на приемлемом уровне, чтобы двигать вперед и важные вещи тоже. Просто такие люди чаще становятся троечниками.

Важный индикатор: количество выполненных «зеленых» задач

Мысль: об уровнях перспектив

Многие задачи можно отнести к одному из уровней:

- Чтобы было на что жить сейчас.
- Чтобы было на что жить в будущем.
- Чтобы было то, что можно использовать для улучшения своей жизни в будущем.
- Осмысление того, все ли я делаю как надо на каждом из предыдущих уровней.

Мысль: механизм вытягивания, предохранительный клапан

Непростой урок для перфекционистов: часть «красных» задач можно не делать и получать нагоняй. Как говорил Рокки Бальбоа: «Важно, не как ты бьешь, важно, как ты держишь удар». Для «набивки» чувства ответственности можно открыть почту, посмотреть письма и никому не ответить. Очень хорошая тренировка.

В нашем случайном, малопредсказуемом и очень сложном для понимания мире техника «Нет всему, чему не точно да» требует существенной оговорки: очень небольшое количество мыслетоплива (или другого ограничивающего нас ресурса) стоит тратить на «а вот фиг его знает, да или нет, но одним местом чую, что может получиться нечто полезное». Фанаты «Антихрупкости» узнают в этом [стратегию штанги](#). Смысл этого дополнения заключается в том, что жизнь часто подбрасывает нам выигрышные лотерейные билеты и надо быть готовым их схватить. И часто роль удачи принижают, так как ретроспективно удача не кажется таковой.

Пятый уровень. Естественно, спонтанно и всё во благо

Основная задача этого уровня – научиться использовать случайность себе во благо и продолжить дотачивать технику под себя. На этом уровне вы понимаете, что зачастую еще вопрос, кто в нашей голове является рациональным, а кто сиюминутным. Например, мы начинаем понимать, что лень – это сигнал: что-то нужно исправить в нашем режиме, отношении, взглядах. Это не враг, это полезная информация.

Мысль: отношение к праздности и безделью

Даже хорошо спланированный список дел иногда будет создавать локальные недозагрузки, приводящие к небольшим простоям (по многим причинам). В соответствии с теорией ограничений Голдратта не следует бояться таких простоев, и не надо запускать новые проекты, чтобы сократить простой. Если человек работает в команде, и проекты у него не индивидуальные, а требующие вовлечения еще много кого в команду и компании, это может привести к очень интересному эффекту (позволю себе сформулировать его большими буквами):

УРОВЕНЬ ЗАТРАХА В КОМПАНИИ ВОЗРАСТАЕТ ВСЯКИЙ РАЗ, КОГДА КОМУ-ТО НЕЧЕМ ЗАНЯТЬСЯ.

Практика: «кому я что-то должен, тому я все простил»

Умение говорить «нет» мы тренируем всю жизнь. И чем более зрелыми мы становимся, тем более ценным вещам нам приходится отказывать. Иногда в жертву будут приноситься не отдельные задачи, а целые проекты. Навык хоронить проекты и фиксировать убытки очень полезен.

Мысль: удача и избирательность внимания

Ричард Вайзман утверждает, что удача – это во многом свойство избирательности внимания. Хорошие шансы даны каждому. Вайзман провел эксперимент. Каждого участника он попросили оценить себя: совсем не удачлив, ни то ни се, очень удачлив. Далее человеку давали журнал и простое задание: назвать точное число картинок в нем. Тому, кто справится, был обещан приз в 100 фунтов.

Результаты не слишком удивили. Среди самоназванных неудачников мало кто выиграл 100 фунтов. Среди оценивших себя как «ни то ни се» таких было чуть больше. А вот удачливые часто получали 100 фунтов, некоторые – даже 200. Хитрость была вот в чем. На одной из первых страниц по центру большими буквами было написано: «Дальше можешь не считать, картинок столько-то». Еще через несколько страниц располагалась надпись: «Картинок точно столько-то. Но если вы скажете, что видели и эту надпись, мы дадим вам еще 100 фунтов».

Фильтры восприятия начинают работать как таргетинг в «Яндексе»: стоит поинтересоваться чем-то, что продают за деньги, как из каждого уголка как будто случайно пойдет реклама этого чего-то.

Практика: прожить день без списка задач

Некоторые считают, что вершина самоорганизации – «сделать все, что запланировал». Чем дальше, тем чаще мне кажется, что эталон самоорганизации – это способность выполнять все лучше, больше и легче, чем было запланировано, минуя трудности и используя неожиданно открывающиеся возможности. Время от времени позволять себе спонтанные действия. Это может потребоваться, когда неожиданно открывается очень благоприятная возможность и для того, чтобы ею воспользоваться, нужно на пару дней отойти от ранее намеченных планов.