

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

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

*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.

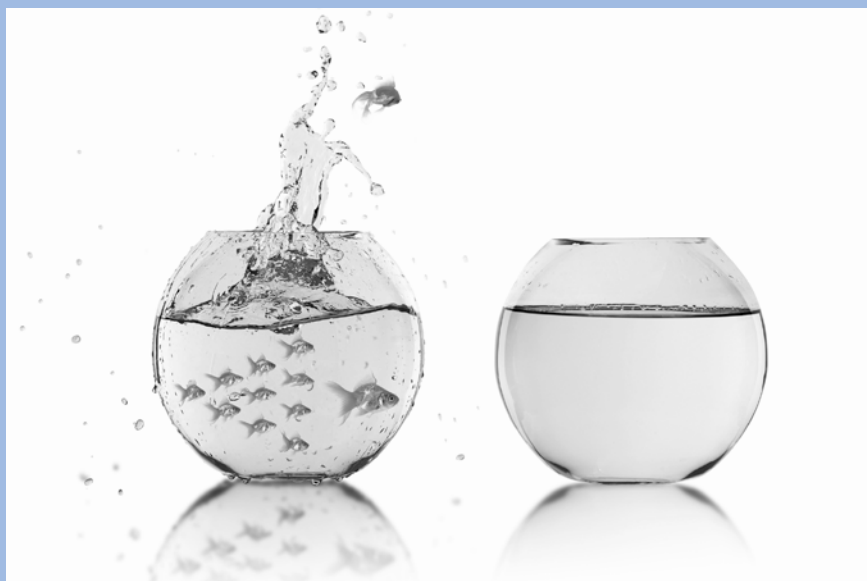
Обещания, которые дает книга «Делай меньше. Как избавиться от желания все успеть», удивительно простые. Читайте ее и *следуйте рекомендациям*, и тогда...:

- 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. Жизнь, полной общения, надежд и мечтаний. Жизнь, 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

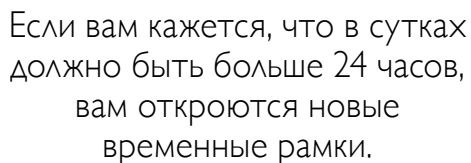


[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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*.



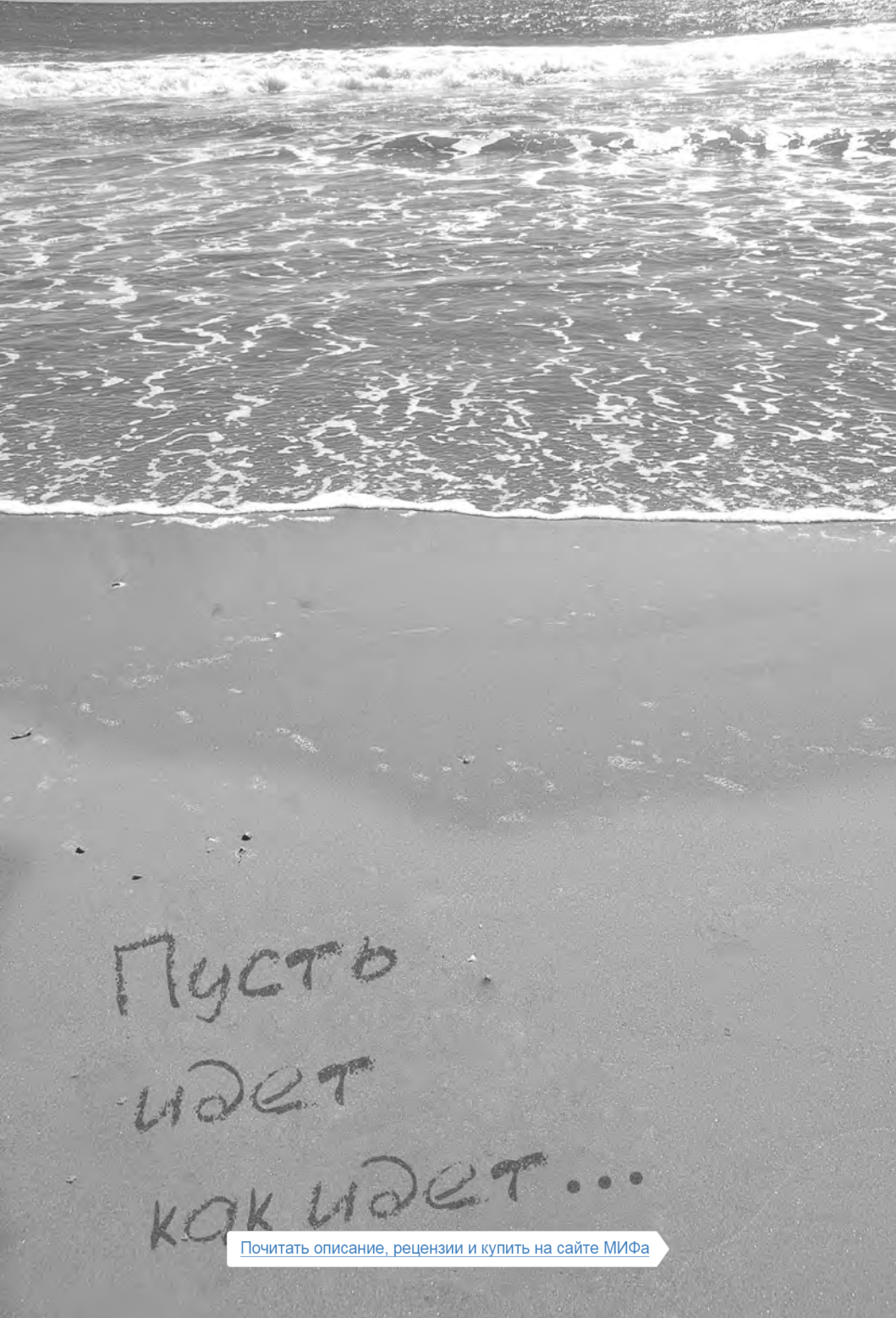
Если вам кажется, что в сутках должно быть больше 24 часов, вам откроются новые временные рамки.

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».

ДЕЛАЙ МЕНЬШЕ

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 ставит 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 понастоящему 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 незначительными делами: «Рано или поздно я все сделаю»

Постоянная трата времени впустую

Нормальный рабочий день

Должен выполнить определенные задачи сегодня

Жизнь вне работы

Есть очень четкая цель и план достижения этой цели

Сосредоточение на важных задачах

Впустую время практически не тратится

Бесконечно долгий рабочий день

Физически нездоров

Ощущение, что завален делами

Потенциально сильный стресс

Нормальный рабочий день

Физически здоров

Ощущение постоянного и последовательного движения к цели

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?

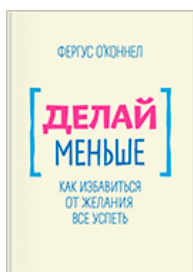
Но тайм-менеджмент поможет все наладить.

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 братья 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, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

