

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПО ПОМИДОРУ

КАК КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ
НА ОДНОМ ДЕЛЕ ХОТЯ БЫ 25 МИНУТ



ШТАФФАН НЁТЕБЕРГ



-
- [Что говорят об этой книге читатели](#)
- [Предисловие к русскому изданию](#)
- [Предисловие Франческо Чирилло](#)
- [Предисловие Хенрика Ниберга](#)
- [Одно дело в каждый отрезок времени](#)
- [О'Гурчик и Арти Шок в баре](#)
- [Первое знакомство](#)
- [Автобусное время](#)
- [Таймер-помидор](#)
- [Практикум: деятельность в четких рамках](#)
- [Прадедушка Макс](#)
- [Что дает метод помидора?](#)
- [Самоанализ: одно дело в каждый отрезок времени](#)
- [Контекст](#)
- [О'Гурчик и Арти Шок в зоопарке](#)
- [Основы](#)
- [Этажи мозга](#)
- [Производительность мозга](#)
- [Ритм](#)
- [Суеверие или способ сосредоточиться?](#)
- [Условные и безусловные рефлексы](#)
- [Левое и правое полушария](#)
- [Саванты](#)
- [Гиперактивность](#)
- [Рабочая память](#)
- [Машина ассоциаций](#)
- [Последовательность и длительность](#)
- [Сны](#)
- [Извлечение закономерностей](#)
- [«Часы для сноедений»](#)
- [Поток](#)
- [Готовность](#)
- [Прокрастинация](#)
- [Вина и геройство](#)
- [Процесс регулирования](#)
- [«Тонкие срезы»](#)
- [Готовность к изменениям](#)
- [Парадокс выбора](#)

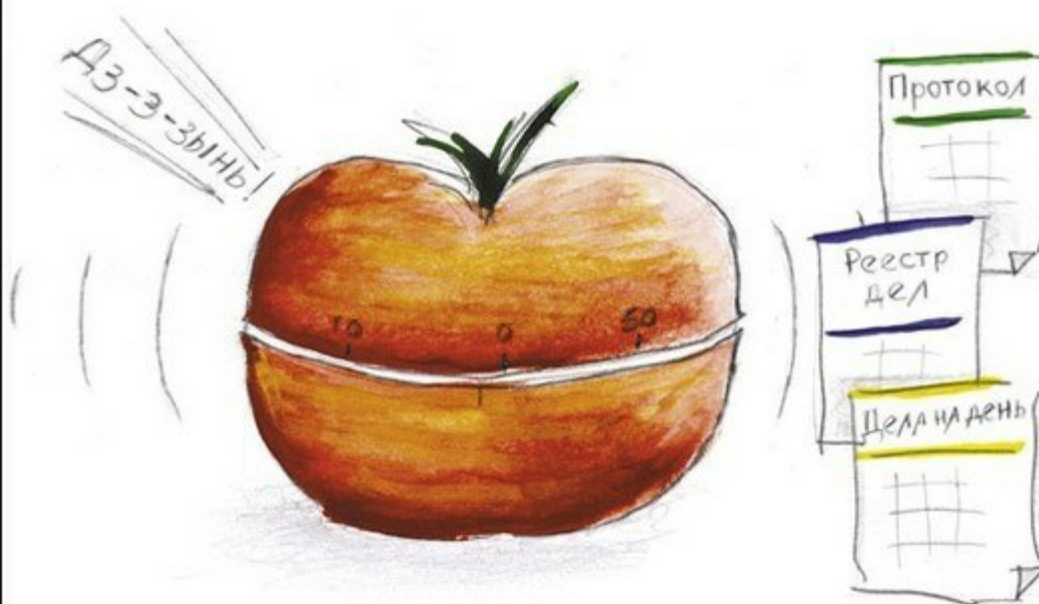
- [Самоанализ: контекст](#)
- [Механизмы](#)
- [О'Гурчик и Арти Шок в библиотеке](#)
- [Осваиваем метод](#)
- [Этапы](#)
- [Цикл Деминга — Шухарта](#)
- [Инструменты](#)
- [Практикум: составляем реестр дел](#)
- [Поиск отправной точки](#)
- [Утро](#)
- [Практикум: составляем список дел на день](#)
- [Соглашение](#)
- [Непосредственная и моментальная обратная связь](#)
- [Перспективная память](#)
- [Список дел «на сейчас»](#)
- [Перерыв](#)
- [Отключение](#)
- [Серийный перерыв](#)
- [Маршрут](#)
- [Завершенное дело](#)
- [Абстрактная единица времени](#)
- [Запись и обработка](#)
- [Практикум: запись](#)
- [Кайдзен](#)
- [Здесь и сейчас](#)
- [Самоанализ: механизмы](#)
- [Помехи](#)
- [О'Гурчик и Арти Шок беседуют по телефону](#)
- [Движемся дальше](#)
- [Синдром приобретенного дефицита внимания](#)
- [Не создавайте стопки задач и не стройте грандиозные планы](#)
- [Устойчивый темп](#)
- [Стратегия работы с помехами](#)
- [Внутренние помехи](#)
- [Принять — записать — продолжить работу](#)
- [Разворачиваем зависимость](#)
- [Атомарность](#)
- [Постоянные внутренние помехи](#)
- [Внешние помехи](#)

- [Защищайте свой помидор](#)
- [Делайте помехи зримыми и наращивайте усилия](#)
- [Обнуление](#)
- [Стратегия работы с внешними помехами](#)
- [Обозначения для помех](#)
- [Растяжимость](#)
- [Самоанализ: помехи](#)
- [Оценка](#)
- [О'Гурчик и Арти Шок на бегах](#)
- [Измерения и догадки](#)
- [Оценки в реестре дел](#)
- [Мудрость толпы](#)
- [Размер дела](#)
- [Отбор](#)
- [Количественная ошибка оценивания](#)
- [Вчерашняя погода](#)
- [Оценки в протоколе](#)
- [Барабан — буфер — веревка](#)
- [Самоанализ: оценка](#)
- [Адаптация](#)
- [О'Гурчик и Арти Шок в театре](#)
- [Тонкая настройка](#)
- [Простые инструменты](#)
- [Карточки](#)
- [Административный помидор](#)
- [Звук и форма](#)
- [Длительность помидоров](#)
- [Длительность перерывов](#)
- [Лист прогресса](#)
- [Турнир приоритетов](#)
- [Обнуление входящих](#)
- [Повторение](#)
- [Ежедневная интеллект-карта](#)
- [Инструктивность и гибкость](#)
- [Сомнения](#)
- [Самоанализ: адаптация](#)
- [Работа в команде](#)
- [О'Гурчик и Арти Шок в комнате для совещаний](#)
- [Работа с другими людьми](#)

- [Совещания в четких временных рамках](#)
 - [Мониторинг совещаний](#)
 - [Ритм работы в паре](#)
 - [Отмашка](#)
 - [Длительность парного помидора](#)
 - [Временное разделение пары](#)
 - [Мониторинг работы в паре](#)
 - [Культура командной работы](#)
 - [Самоанализ: работа в команде](#)
 - [Карта процесса](#)
 - [Дополнительная информация](#)
 - [Послесловие](#)
 - [Благодарности](#)
 - [Технические подробности](#)
 - [Список литературы](#)
-

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПО ПОМИДОРУ

КАК КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ
НА ОДНОМ ДЕЛЕ ХОТЯ БЫ 25 МИНУТ



ШТАФФАН НЁТЕБЕРГ



Staffan Nöteberg

Pomodoro Technique Illustrated

The easy way
to do more in less time

The Pragmatic Bookshelf
Raleigh, North Carolina Dallas, Texas

Штаффан Нётеберг

Тайм-менеджмент по помидору

Как концентрироваться
на одном деле хотя бы 25 минут

Перевод с английского



МОСКВА
2013

Переводчик В. Подобед
Руководитель проекта А. Василенко, А. Деркач
Корректор С. Мозалёва
Компьютерная верстка М. Поташкин

Арт-директор С. Тимонов
Иллюстратор В. Молодов

© Pragmatic Programmers, LLC, 2009

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина Паблишер»,
2013

© Предисловие к русскому изданию. А. Улесов, 2012

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2013

Нётеберг Ш.

Тайм-менеджмент по помидору: Как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут / Штаффан Нётеберг; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — (Серия «Библиотека ЭКОПСИ»).

ISBN 978-5-9614-2811-7

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Что говорят об этой книге читатели

Штаффан предлагает нам теорию и практику метода помидора Франческо Чирилло в привлекательной упаковке и с чудесными иллюстрациями. Восхитительная и крайне полезная книга!

Рон Джеффрис, www.XProgramming.com

Метод помидора — поразительно простой и мощный способ повысить вашу продуктивность, а эта книга — превосходный учебник по использованию этого метода.

Дейв Клейн, автор книги *Grails: A Quick-Start Guide*

Спасибо за столь прекрасную и глубокую книгу! Я внесла ее в список рождественских подарков для своих друзей.

Портия Тан, наставник-консультант по гибким технологиям разработки, директор по стратегическим вопросам, *emerng*

Метод помидора — это метод планирования работы, который изначально был создан с оглядкой на проектные подходы, предлагаемые гибкими методологиями разработки. Если вы хотите изучить этот метод и достичь в его применении совершенства, вам потребуется эта книга. Штаффан шаг за шагом, с юмором и примерами показывает, как работает этот метод и чем он может быть вам полезен. Ваши оценки времени станут точнее, и вы станете успевать больше прежнего.

Джоанна Ротман, писательница, консультант

Это легкая для чтения книга, идея которой способна изменить жизнь каждого из нас, у кого «слишком много дел и слишком мало времени». После того как Штаффан познакомил меня с методом помидора, я стал гораздо более надежным человеком как профессионально, так и в личной жизни. Как было бы здорово, если бы эта книга попала мне на глаза несколько лет назад!

Томас Нильссон, технический директор и наставник по использованию гибких технологий разработки, *Responsive Development Technologies AB*

Инвестиции в знания приносят наибольшую отдачу.

Бенджамен Франклин

Предисловие к русскому изданию

В детстве я, как и многие мои сверстники, проводил лето у бабушки. А моя бабушка, как и многие бабушки в те времена, очень любила консервировать помидоры. Я хорошо помню, как вместо игры в «казаки-разбойники» с утра плелся в огород, собирал спелые, сочные плоды, потом самоотверженно отмывал их в тазу с чуть сколотой на краю эмалью... Больше всего в этом процессе я ненавидел мыть банки и чистить чеснок.

Моя бабушка никогда не обучалась менеджменту, а потому задачи ставила как умела. В итоге я простодушно считал своей главной задачей уместить в одну чистую банку как можно больше помидоров (с учетом моей нелюбви к мытью банок такое толкование было особенно привлекательным). И однажды бабушка, наблюдая за тем, как я пытаюсь упихать в трехлитровую банку ведро помидоров, не выдержала и сказала:

— Саш, мы не сок делаем — мы делаем помидоры. Помой еще одну банку.

— А может, порезать их дольками? — с робкой надеждой спросил я.

— Тогда это будут уже не помидоры — это будет салат, — ответила бабушка.

Детство давно закончилось, но этот образ остался со мной. Моя консультантская работа то и дело ставит передо мной все те же вопросы: «Не много ли помидоров для одной банки? Если попытаться успеть сделать все дела за сегодня, не получится ли вместо помидоров томатный сок? Такой ли результат мне нужен? Как лучше всего управлять “количеством помидоров в банке”?»

Книга, которую вы держите в руках, посвящена именно этим вопросам. По забавному стечению обстоятельств автор описанного здесь метода пришел к очень похожей метафоре — но совершенно другим путем.

Метод помидора — мощный и глубокий инструмент самоорганизации. Однако, как и любой другой инструмент, он требует правильного использования. Если вы попытаетесь увидеть в нем «еще один» метод управления временем (тайм-менеджмента), вы, скорее всего, с недоумением отложите его в сторону. При таком поверхностном взгляде метод помидора покажется чем-то лоскутным и неполным: комбинация хронометража («Да, забавно: таймер в виде помидора — и что?..») и списков дел («Их тут два — как будто чем больше, тем лучше...»), в которой вроде бы нет места стратегии и целям... Дело, однако, в том, что метод помидора сам по себе не является методикой управления временем и

не должен рассматриваться как альтернатива другим методикам; он — их прекрасное дополнение, которое позволяет преодолеть некоторые распространенные сложности тайм-менеджмента.

Если попытаться охарактеризовать его одной фразой, то это метод управления вниманием.

Чтобы вам было проще найти для метода помидора правильное место в своем арсенале, я предлагаю вам взглянуть на него в несколько более широком контексте — в контексте личной эффективности.

Пытаясь организовать свою деятельность, каждый человек раз за разом ищет ответ на несколько типичных вопросов:

Что сделать? У любого из нас есть (в голове, в Outlook'е, в блокноте) список задач — у кого-то систематический и полный, у кого-то беспорядочный и фрагментарный. Когда этот список надежен, полон и актуален, снижается количество неприятных «сюрпризов» (забыл, не успел, сделал лишний крюк...). Трудность состоит в том, что окружающая нас обстановка меняется очень быстро: все время всплывают новые задачи, а что-то из прежних теряет свою актуальность. Здесь метод помидора не предлагает вам ничего революционного: общий список дел, список дел на день и ясные правила обращения с ними.

Как делать? Для каждой задачи нужно определить исполнителя (что-то мы делаем самостоятельно, что-то полностью поручаем другим людям, для чего-то привлекаем помощников) и выбрать подход или алгоритм решения. Поскольку метод помидора никак не затрагивает содержание деятельности, то в этом вопросе он уступает дорогу другим вашим навыкам: делегирование, постановка задач, контроль исполнения и весь свод ваших профессиональных знаний.

На чем сфокусироваться? Чтобы начать действовать, мы должны из всего списка выбрать ту единственную задачу, которой займемся прямо сейчас. Зачастую мы настолько боимся совершить неправильный выбор, будто нам предоставлена всего одна попытка. Однако патологическое неумение расставлять приоритеты — проблема очень редкая, а настоящая сложность состоит в том, чтобы не «залипнуть» в принятом решении и вовремя его пересмотреть. Метод помидора не поможет вам выбрать самую приоритетную задачу, но поможет приступить к этому своевременно. Это позволит быстро скорректировать курс, если первоначальное решение окажется не самым оптимальным, а также даст возможность оперативно реагировать на изменения в окружающем мире.

Как сосредоточиться? Это наиболее уязвимое место практически всех методик тайм-менеджмента и самая сильная сторона метода помидора.

Когда мы уже выбрали себе задачу, нам зачастую сложно приступить к ее решению. Мы не знаем, с чего начать, мы ходим вокруг да около, мы с тоской думаем о жестких сроках и мысленно рисуем себе картину провала... Метод помидора мягко сдвигает мотивацию, справедливо указывая на то, что самое лучшее теперь — уйти с головой в решение выбранной задачи, не заботясь ни о чем другом в ближайшие 25 минут.

Как только мы погрузились в дело, нас начинают отвлекать — и если это не телефонные звонки и не коллеги с вопросами, то это наши собственные мысли на темы, слабо связанные с задачей. Метод помидора предлагает простые и действенные правила нейтрализации отвлекающих факторов.

Наконец, когда мы «въехали» в задачу, мы нередко рвемся вперед, пока не свалимся от истощения сил. Метод помидора помогает предотвратить утомление, задавая четкий и эффективный ритм приложения усилий и отдыха.

Как извлечь опыт? Сама постановка этого вопроса для многих уже инсайтна. Работа сделана. Помидоры — в банке. В чем-то мы собой довольны, в чем-то нет. В этой точке полезно заняться анализом, чтобы в следующий раз действовать более эффективно. Однако для такого анализа нам, как правило, не хватает двух вещей: времени и информации. И если первая из проблем сложна и возвращает нас на самый верхний уровень, где метод помидора работает рука об руку с другими подходами, то вторая проблема до обидного проста: эх, если бы мы собрали немножко данных по ходу дела... Метод помидора предлагает сделать сбор метрик — показателей вашей деятельности — органичной частью процесса решения задачи, тем самым переводя вас от управления вниманием к самосовершенствованию.

В этом году я предложил использовать метод помидора 23 топ-менеджерам, с которыми занимался коучингом по вопросам личной эффективности. Поделюсь одним из наиболее поразительных результатов.

Генеральный директор небольшой компании, придерживавшийся «политики открытых дверей», после знакомства с методом помидора повесил на своей двери таймер и стал иногда ее закрывать, включая таймер. Теперь все желающие попасть к нему точно знают, через сколько минут он будет готов уделить внимание их вопросу, а у него появились периоды времени, в которые его гарантированно никто не беспокоит. Идея оказалась настолько заразной, что в течение двух месяцев стала частью корпоративной культуры компании: на тех менеджеров, у которых

нет на двери таймера, смотрят с недоумением. «За полгода мы закончили столько неподъемных проектов!.. Я понял, что главных вещей на самом деле всего три: быть честным с самим собой, не отвлекаться и делать выводы, которые потом внедрять в жизнь. Это и есть тот волшебный ключик, который был мне нужен», — сказал он мне.

Возьмите из метода помидора то, что работает лично для вас. Если в чем-то сомневаетесь — попробуйте. Если сразу не получается, проявите чуть-чуть упорства и попробуйте раза три.

Уверен, что результат вас удивит.

Александр Улесов, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», руководитель направления «Развитие персонала и внедрение изменений»

Предисловие Франческо Чирилло

Кто из нас не хотел бы избавиться от стрессов? Сыпать блестящими идеями? Совершенствоваться? Наслаждаться свободным временем? Но как нам достичь этих целей? Ведь нас постоянно прерывают, наши задачи накладываются друг на друга, на нас неумолимо надвигаются дедлайны — и все это сводит на нет наши лучшие намерения. Факторы стресса вроде перечисленных выше губительны: они создают еще более сильное напряжение, они заставляют нас вести себя непоследовательно и неуправляемо, они лишают нас осознанности, мешают сосредоточиться и мыслить ясно. В итоге наш ум беспорядочно блуждает между прошлым и будущим в поисках причин, на которые можно списать нашу мнимую неспособность сделать свою работу.

С помощью придуманного мною метода помидора мы можем остановиться, понаблюдать, вернуть себе осознанность и на этом пути сделать еще несколько шагов к самосовершенствованию. Из фактора стресса время превращается в нашего союзника, который помогает нам полностью сосредоточиться на настоящем без напряжения и переутомления. Метод помидора дает вам возможность быть сильным без натужности и учит достигать своих целей легко и с улыбкой.

Штаффан — опытный и внимательный пользователь метода помидора. На протяжении многих лет я работал с группами и отдельными людьми, которые стремились усовершенствовать свои рабочие процессы и оптимизировать свое время с помощью метода помидора, и могу сказать, что работа Штаффана — лучшее свидетельство его таланта и силы воображения. Эта книга поражает меня наглядностью, с которой Штаффану удалось представить идеи моего метода; читатели без сомнения оценят ту пользу, которую смогут извлечь из его опыта и знаний. Книга содержательна, доходчива, кратка и побуждает действовать. Это настоящее сокровище! Наслаждайтесь!

Время пошло!

Франческо Чирилло,

генеральный директор XPLabs SRL, Рим,

создатель метода помидора

www.pomodoro-technique.com 2009 г.

Предисловие Хенрика Ниберга

(Завожу таймер. Тик-тик-тик...)

В моем еженедельном плане всегда есть пара дней «затишья». В эти дни я отвечаю на письма, готовлюсь к предстоящим мероприятиям и выполняю другую бумажную работу. Первым делом я решаю, нужно ли мне в такой день быть эффективным. Сегодня я стремлюсь к эффективности, а потому выбрал из своего реестра дел несколько пунктов на восемь помидоров и добавил их в список дел на день.

Когда-то я считал, что могу сделать 12 помидоров в день (в конце концов, это «всего-навсего» шесть часов), однако практика показывает, что цифра 8 более реалистична, поскольку в методе помидора принимается в расчет только время сосредоточенной работы. Реальность — прекрасный, но порой суровый наставник. Прежде я полагал, что на подготовку к занятиям уходит два помидора. На деле оказалось, что для этого нужно четыре помидора — как минимум вдвое больше, чем я думал. Это заставило меня искать способы делать это более эффективно, и теперь я свел эту цифру к трем. Благодаря методу помидора я стал лучше планировать свое время, успевать больше дел с меньшими усилиями и высвободить больше времени для семьи и увлечений.

(Открываю свой блог, чтобы взглянуть на свои прежние заметки о методе помидора. О, смотри-ка: есть новый комментарий! Стоп. Я не буду читать его сейчас — я ведь «в помидоре», верно? Предполагается, что сейчас я полностью занят написанием предисловия. А к комментарию я вернусь позже. Помечаю внешнюю помеху.)

Когда моя жена Сиа слышит тиканье моего таймера, она понимает, что меня не следует отвлекать без необходимости. Она знает, что через 12 или 13 минут (в среднем) таймер прозвенит — и у меня будет короткий перерыв, во время которого я обниму ее, чтобы вознаградить себя за законченный помидор, а ее — за то, что позволила мне его закончить.

Звучит глуповато, да? Действительно, чувствуешь себя немного не в своей тарелке, позволяя какому-то дурацкому таймеру диктовать, что тебе делать. Именно по этой причине я и принимаю каждый день решение о том, буду ли я сегодня требовать от себя эффективности. Однако метод помидора в самом деле полезен, а потому с легким ощущением нелепости вполне можно смириться. В конце концов, такое ощущение — хорошее напоминание о том, что жизнь не сводится к спискам дел, которые нужно выполнить.

Если я решил, что сегодня высокая эффективность мне не нужна, я оставляю таймер в ящике стола. Я проведу день в расслаблении — буду спокойно откладывать дела на потом и не стану загонять себя в рамки самодисциплины. Так я, по крайней мере, не обманываю себя и...

(Дз-з-з-зынь! Помидор закончился... одну секундочку — только допишу эту фразу.)

...и не питаю несбыточных надежд на то, что справлюсь со всеми делами.

(Х. Сегодня Сиа нет дома, так что объятий не будет. Побренчу пару минут на бас-гитаре — а потом назад, за стол. Так... продолжить писать — или прочитать комментарий в блоге? Нет, я сейчас в потоке. Пишу дальше — блог может подождать. Завожу таймер. Тик-тик-тик...)

Метод помидора очень похож на такие гибкие методики программирования, как Scrum и XP, только работает на «микроуровне». Как будто ты — команда из одного человека, которая выполняет 25-минутные итерации. Разница в том, что в гибких методологиях под скоростью обычно понимают то, сколько работы делается в расчете на одну итерацию, а в методе помидора скорость — это количество помидоров в день. Вы успеваете переделать много дел, фокусируясь не на том, чтобы их сделать, а на самой фокусировке!

Штаффан, спасибо тебе за то, что познакомил меня с методом помидора! Я рад видеть, что этот метод становится все более популярным, потому что это еще один очень полезный инструмент для арсенала гибких методологий.

Ах, да — о самой книге: если вы уже достигли безупречной дисциплины и эффективности, она вряд ли будет вам полезна. Если вы на другом краю — то есть совершенно лишены дисциплинированности, — вы, вероятно, не справитесь даже с тем, чтобы дочитать эту книгу до конца, не говоря уж о том, чтобы применить изложенные в ней принципы. Впрочем, вероятнее всего, вы находитесь где-то посередине, подобно большинству из нас. В этом случае примите мои поздравления! Книга Штаффана не только поможет вам подняться на новую высоту, но и сделает ваше путешествие приятным, развлекая вас великолепными рисунками и историями из жизни. Наслаждайтесь! :o)

(Возвращаюсь назад, чтобы немного отшлифовать текст...)

(Дз-з-з-зынь! Х. Для первого наброска более чем достаточно — можно отправлять Штаффану.)

Хенрик Ниберг,

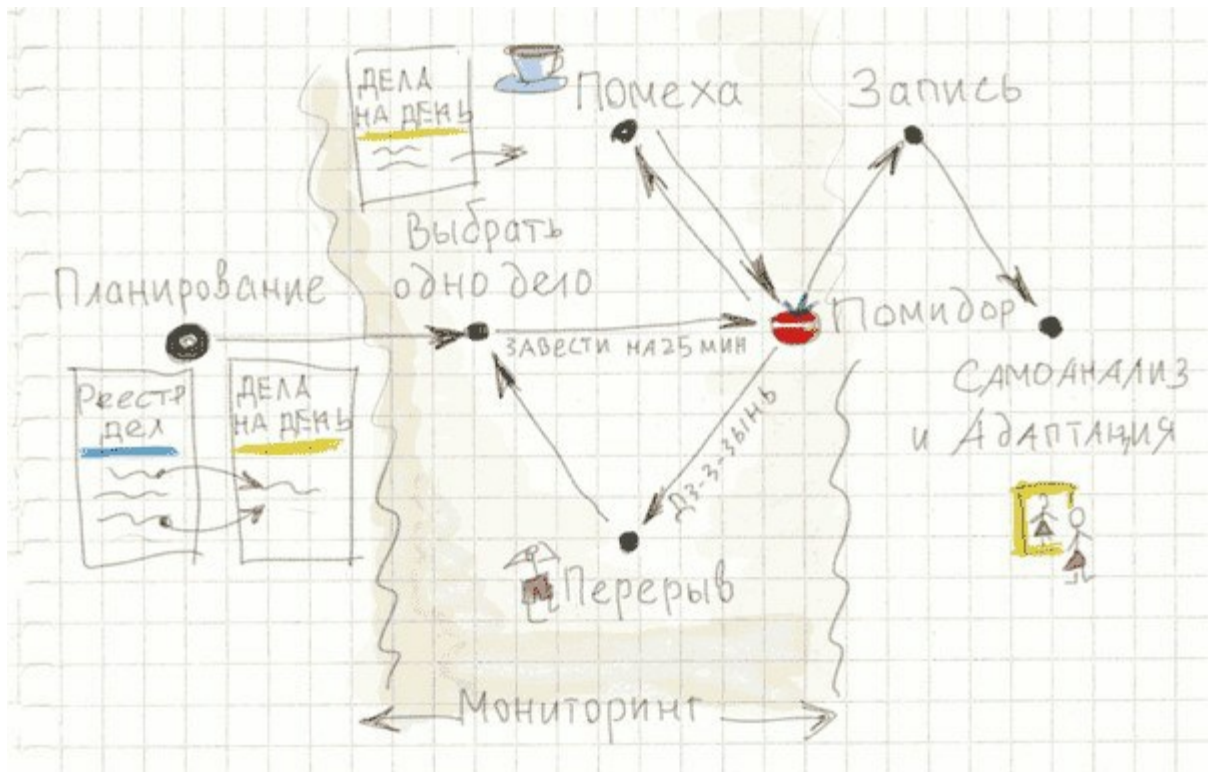
наставник по гибкому и бережливому процессу разработки, Crisp,

Стокгольм,

член совета директоров Agile Alliance,
автор книги Scrum and XP from the Trenches 2009 г.

Глава 1

Одно дело в каждый отрезок времени



О'Гурчик и Арти Шок в баре

О'Гурчик: Как сегодня поработалось?

Арти Шок: Кошмар. Ничего не закончил.

О'Гурчик: Почему «кошмар»? Тебе нужно было что-то закончить?

Арти Шок: Конечно, нужно! Я должен был доделать и сдать новую функцию печати. Я планировал разобраться с ней сегодня.

О'Гурчик: Но не разобрался?

Арти Шок: Нет. Меня постоянно отрывали разными запросами — просили сделать что-то еще.

О'Гурчик: А что было важнее — эти просьбы или твоя функция печати?

Арти Шок: Ну... не знаю. Я не сравнивал.

О'Гурчик: И ты не закончил ничего — и функцию печати не доделал, и важные просьбы не выполнил?..

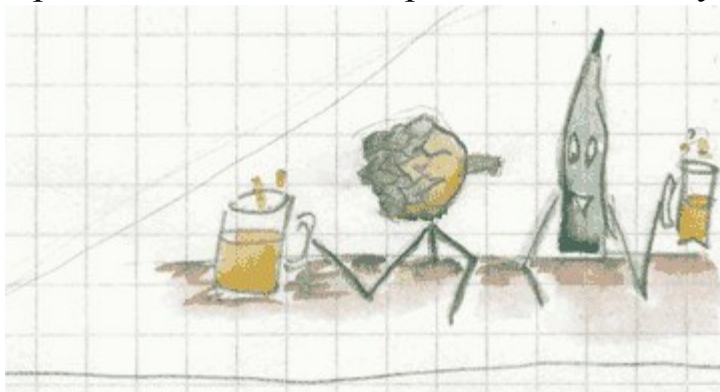
Арти Шок: Как можно столько всего успеть за один день?!

О'Гурчик: А я не спрашиваю, успел ли ты доделать все; я спрашиваю, доделал ли ты что-нибудь.

Арти Шок: Нет, до конца — ничего.

О'Гурчик: Думаю, тебе стоит попробовать метод помидора. Ты полностью фокусируешься на одном деле на 25 минут, а затем, после короткого перерыва, сравниваешь новые запросы с той задачей, над которой уже работаешь. Ты решаешь, что более приоритетно, и дальше действуешь в соответствии с этим.

Арти Шок: Я готов попробовать все что угодно!..





Первое знакомство

Если вы хотите сосредоточиться, вам необходимо освободить свой ум от мыслей.

На протяжении этой книги я описываю свой опыт применения метода помидора. Вы научитесь всему, что необходимо для использования этого метода, а попутно узнаете о том, как он повысил мою собственную продуктивность. Кроме того, я включил в книгу выводы исследований человеческого мышления, которые объясняют, почему этот метод работает, некоторые идеи по адаптации метода и описание того, в каких направлениях вы можете изменять и расширять его сами.

Первая глава начинается с нескольких историй и дает вам возможность опробовать метод помидора на собственном опыте. Я хочу, чтобы вы попытались выполнить практическое задание как можно раньше: благодаря этому у вас появится контекст, в который вы сможете поместить оставшуюся часть книги. Завершается эта глава перечнем тех симптомов в моей жизни, которые помогли мне понять, что мне следует более осмысленно тратить время и прилагать более сосредоточенные усилия. Где-нибудь в этом описании вы можете узнать себя. А начинается моя история с автобусной поездки.



Автобусное время

Я живу в пригороде Стокгольма. Поскольку я консультант, мои рабочие дни проходят обычно в офисах клиентов где-нибудь в деловом центре города. Всего в 100 метрах от моего дома есть автобусная остановка. Каждое утро начинается одинаково: я выхожу к остановке и жду автобуса. Когда он подъезжает, я захожу внутрь и сажусь на свое любимое место. Дорога в деловой центр занимает примерно 25 минут, и я всегда трачу это время на чтение книги, связанной с моей работой.

На протяжении этих 25 минут у меня нет возможности налить себе чашечку кофе, включить телевизор, заглянуть на сайт своего любимого онлайн-сообщества или сделать еще какую-нибудь из тех вещей, которые время от времени становятся вдруг ужасно нужными и важными, когда я пытаюсь читать ту же книгу дома. Более того, я не знаю тех людей, которые едут в автобусе вместе со мной. Иногда я могу поприветствовать кого-то, кто кажется мне знакомым, но этим дело и ограничивается — нет больше ничего, что отвлекло бы мое внимание.

Промежуток времени, занятый чтением в автобусе, имеет четкие временные рамки, посвящен одной деятельности с единственной целью и приводит к поразительным результатам. Я никогда не узнаю столько нового, как во время утренней поездки в автобусе. Я абсолютно сосредоточен на чтении книги и пребываю в полной уверенности, что водитель автобуса сообщит мне, когда нужно будет прерваться.

Но ни я, ни вы не можем ездить на автобусе туда-сюда весь день, чтобы поддерживать такой уровень продуктивности. К счастью, в этом нет необходимости. Метод помидора поможет вам разделить свой день на такие небольшие «автобусные поездки». Ваша задача — решить, куда вы «едете», поставить таймер и сосредоточиться на своей работе.

- ↑ 2009 - ЭТА КНИГА
- 2001 - МАНИФЕСТ ГИБКИХ МЕТОДОВ
- 1999 - ПЕРВАЯ КНИГА ПО XP
- SCRUM - ПРЕСТАВЛЕНА НА OOPSLA
- 1992 - СОЗДАН МЕТОД ПОМИДОРА

- 1969 - ПЕРВЫЙ ЧЕЛОВЕК НА ЛУНЕ

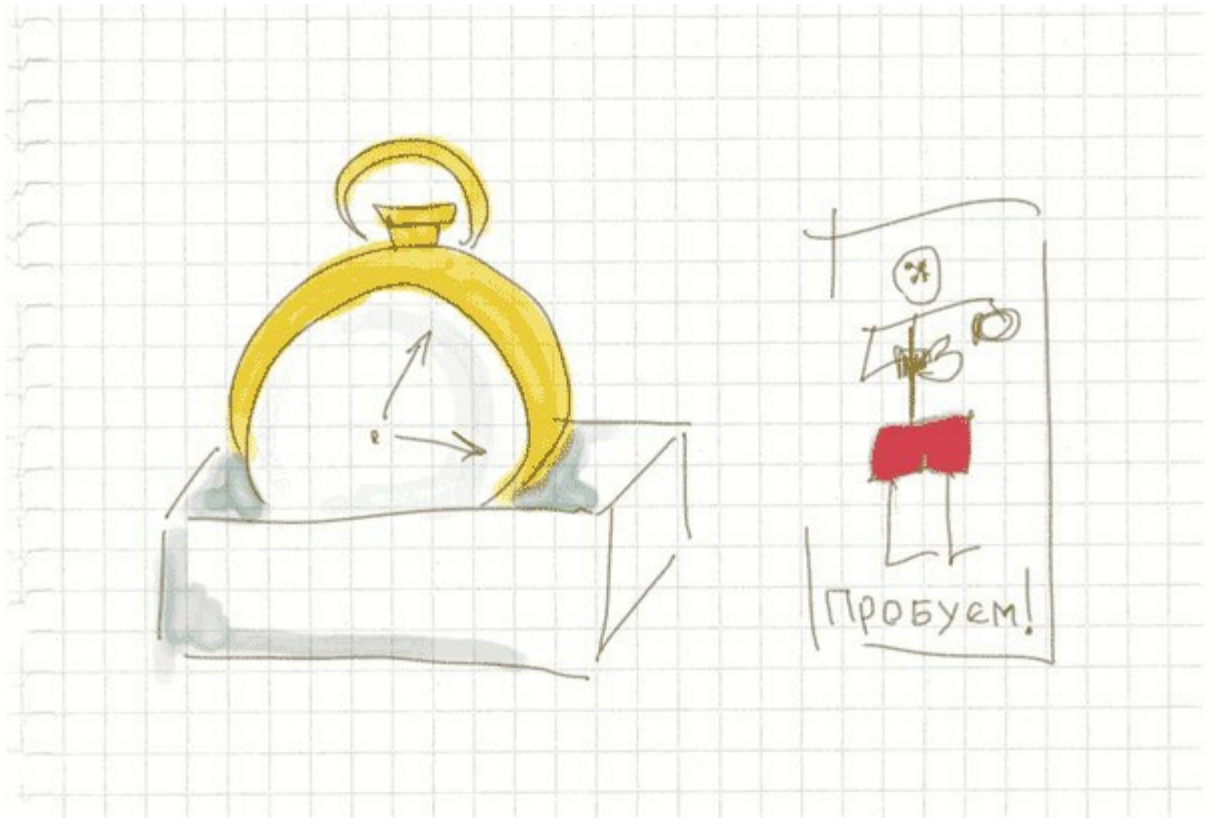


Таймер-помидор

Франческо Чирилло описал свой метод помидора в 1992 году, однако история метода началась раньше — в конце 1980-х, когда Франческо учился на младших курсах колледжа. Благодаря круглому красному звенящему предмету его раздражение собственной низкой продуктивностью и беспорядочностью учебы вылилось в блестящую идею: «Я заключил с самим собой пари — унижительное, но именно поэтому действенное: «Спорим, что я смогу 10 минут полностью — действительно полностью — посвятить учебе!» Мне нужен был какой-то объективный способ проверять себя, что-то вроде школьного звонка, и тут мой взгляд упал на кухонный таймер в форме помидора (или томата, если Италия вам не так близка, как мне) — другими словами, я нашел свой «помидор» [9].

Метод помидора поможет вам превратить время из врага в друга. Вместо того чтобы тревожиться по поводу сроков, которые наступят через час, день, неделю или месяц, вы просто заводите таймер на 25 минут и полностью сосредотачиваетесь на текущей задаче. Если 25 минут закончились и таймер прозвенел, а вы все еще работаете над задачей, это вовсе не значит, что вы «не успели закончить». Совсем наоборот: это аплодисменты за то, что вы полностью посвятили работе заданный промежуток времени.

Если говорить совсем коротко, то в этом и состоит суть метода помидора: вы выбираете задачи, которыми будете сегодня заниматься, ставите таймер на 25 минут и приступаете к первой из них. Помимо этого вы каждый день окидываете взглядом итоги дня, составляете соглашение с самим собой на предстоящий день, разбираетесь с помехами и оцениваете необходимые усилия. Эта книга расскажет вам о том, как я пользуюсь этим методом, включая ведение записей о делах и выбор самых важных задач.



Практикум: деятельность в четких рамках

Хотя это звучит просто, давайте попробуем заняться делом, ограниченным четкими временными рамками, чтобы вы могли попробовать это на себе. Возьмите лист бумаги и ручку. Составьте список из нескольких дел, которыми вы могли бы заниматься прямо сейчас, если бы не читали эту книгу. Это может быть заполнение какого-нибудь бланка, поиски чего-нибудь в Интернете, электронное письмо, которое надо написать, или любая другая задача административного толка.

Какая из задач в этом списке — самая важная? Какую вы предпочли бы решить в первую очередь? Заложите эту страницу закладкой и выполните следующие шаги:

1. Заведите таймер на 10 минут.
2. Полностью сосредоточьтесь на этой задаче.
3. Остановитесь, как только таймер прозвенит, — даже если задача не завершена.
4. Сделайте трехминутный перерыв и вернитесь к чтению книги.

Как прошел эксперимент? Удалось ли вам не думать о других вещах в течение этих 10 минут? Как часто вы поглядывали на таймер?

При использовании метода помидора таймер обычно заводят на 25 минут. Если у вас есть желание, вы можете продолжить чтение книги именно в таком режиме: вы читаете на протяжении 25 минут (которые отмеряет, конечно же, ваш таймер), а между периодами чтения делаете трехминутные передышки.



Прадедушка Макс

В начале двадцатого столетия мой прадедушка Макс переехал в Берлин, где основал компанию по производству одежды. Компания процветала, и немалую роль в этом сыграл его главный жизненный принцип: «Нельзя крутить одной попой на двух свадьбах сразу». Другими словами, в каждый момент времени нужно полностью сосредоточиться на одном деле.

Взгляните на поговорку прадедушки Макса и на метод помидора как на полный отказ от параллельной загрузки, принимаемый как данность. Как в этом случае убедиться, что вы заняты действительно самым важным из дел? Я поступаю так: сначала стараюсь понять, что на самом деле имеет для меня значение, другими словами — какого результата я хочу добиться. Затем сосредотачиваюсь на той деятельности, которая приведет меня к этому результату. Но прежде чем сосредоточиться, я завожу таймер. Позже он подаст мне сигнал, и тогда я заново проанализирую, является ли та задача, на которой я сфокусировался, по-прежнему самой значимой.

Прадедушка Макс, вне всякого сомнения, предвосхитил современные методы управления вниманием!

Что дает метод помидора?

Я хочу немного рассказать о том, почему я начал применять метод помидора, чтобы вы могли оценить, подходит ли он вам. До того как я взял на вооружение этот метод, мое время, казалось, просто пропадало в никуда: пф-ф — и все! Большая часть дел, которые я намеревался выполнить в течение дня, оставалась невыполненной. Изучив ситуацию более пристально, я выявил ряд симптомов, которые требовали вмешательства. Готов поспорить, что среди них есть один-два хорошо вам знакомых. Ниже перечислены типичные проблемы, из-за которых люди не успевают справиться со своей работой. Оставшаяся часть книги посвящена описанию того, как те приемы, которые предлагает метод помидора, способны помочь вам в преодолении этих проблем.



Воодушевление падает с ростом сложности задачи. Если задача сложна, ее невозможно завершить в течение одного 25-минутного промежутка времени, и тогда у вас появляется желание отложить ее. Прокрастинация — откладывание на потом — приносит сиюминутное облегчение, однако проблема при этом никуда не исчезает. Неважно, насколько сложной является задача, — важно начать ее решать. Заведите таймер — и через полчаса у вас будет уже что-то сделано, а перерыв послужит вам наградой.

Склонность к прокрастинации нарастает, если задачи скучны. Пока вы не закончите дело, оно не будет иметь никакой ценности. Да, конечно, наносить последние штрихи всегда скучно. Однако постарайтесь не думать

о том, какую часть задачи осталось доделать. Вместо этого представьте себе, как вы скоро покончите с одним помидором. А затем вас ждет награда.

Сделано много тяжелой работы, но значимые дела все еще не завершены. В методе помидора вы с утра планируете свою работу, принимая на себя обязательство сделать некоторый небольшой набор дел. Затем перед каждым помидором вы заново оцениваете приоритеты, выбирая одно конкретное дело, которое важнее всего завершить. Вы всегда будете заняты только самой значимой работой и ничем иным.



С приближением срока сдачи работы нарастает напряженность. Работа во внеурочные часы и в выходные в конечном итоге не дает никакого выигрыша в продуктивности. Если вы вынуждены посвящать работе больше времени, чем для вас комфортно, вы не сможете долго поддерживать высокий уровень качества. Действуя в ритме метода помидора — используя 25-минутные итерации, не пренебрегая перерывами и фокусируясь в каждый период времени строго на одном деле, — вы сможете поддерживать устойчивый рабочий темп.

Ваше мышление медленно переключается между работой и отдыхом. Порой время теряется в те моменты, когда вы просто уходите на перекус и возвращаетесь с него. Тот промежуток времени, который нужен, чтобы снова вникнуть в задачу, незаметно вносит свою лепту. В методе помидора вам помогают ритуалы. Заведите часы. Послушайте, как персонально для вас прозвенит звонок. Составьте список дел на день, который легко окинуть одним взглядом. Условные рефлексy — великая вещь.



Ошибки повторяются снова и снова. Чтобы избежать повторения одних и тех же ошибок, в конце каждого дня выполняются три последних этапа метода помидора. Запись, обработка и визуализация вместе позволяют каждый день оглядываться назад и служат ключевыми элементами, которые позволяют вам настроить рабочий процесс под себя, что подразумевает ежедневное обучение и самосовершенствование. Это означает, что вы можете начать применять ту версию метода, которая описана здесь, а затем, когда будете лучше понимать свои рабочие привычки, постепенно подстроите ее под свой рабочий контекст.

Усилия, которых требует задача, оказываются недооцененными. Когда мы разбиваем задачу на меньшие части, мы лучше понимаем ее. Если для какого-то дела, по вашим оценкам, требуется больше семи помидоров, вы можете разделить его на несколько дел. Оценка времени в помидорах дает вам моментальную обратную связь о темпе вашей работы, когда вы сравниваете количество запланированных для конкретного дела помидоров с количеством реально потраченных. Это называется количественной оценкой.

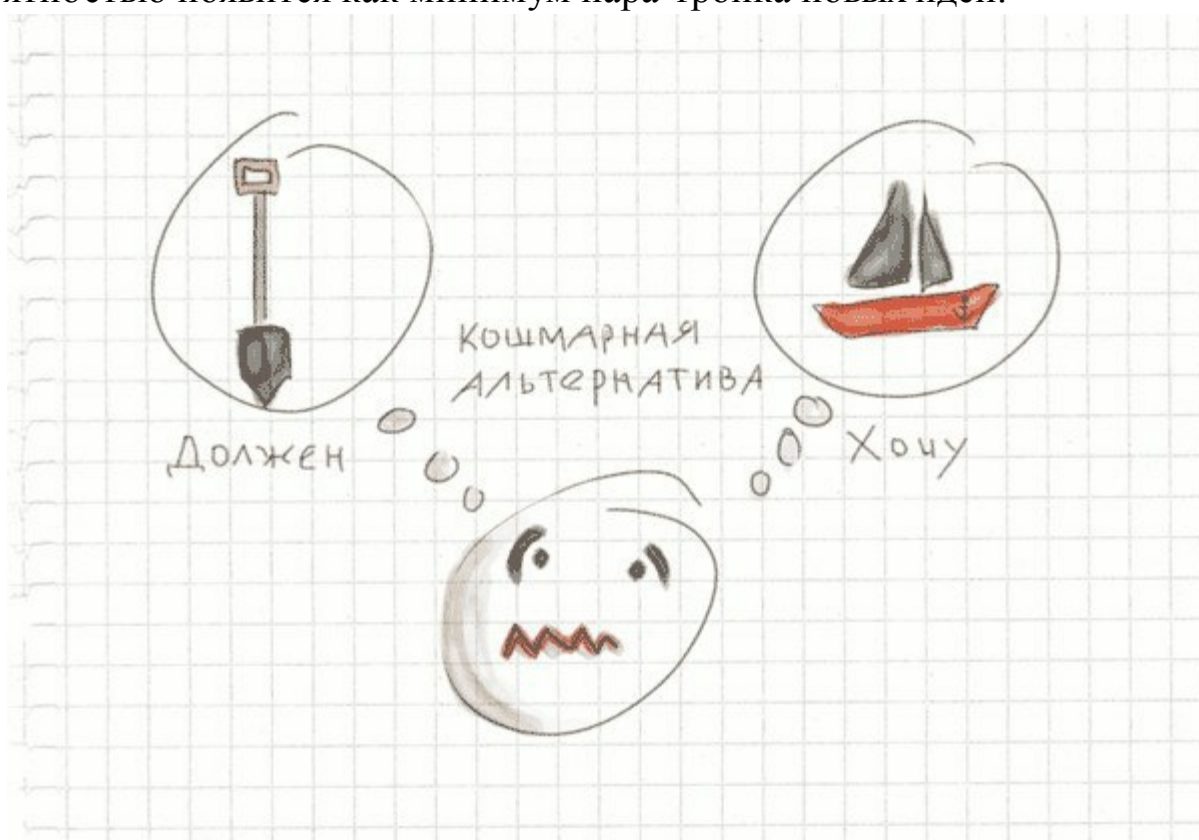
Недооценивается масштаб задачи. Иногда по мере работы над задачей от нее начинают отпочковываться вторичные задачи. Метод помидора позволяет без проблем справиться с этим: вы просто добавляете эти вторичные задачи в список срочных и незапланированных дел, а затем с удвоенной энергией беретесь за завершение основного дела. Это называется качественной оценкой.

Ваш мозг занят сутолокой других мыслей. Иногда сфокусироваться на одном деле сложно потому, что у вас все время есть множество других

прекрасных идей. Просто запишите их под списком срочных и незапланированных дел, а потом направьте усилия на то дело, которым занимаетесь. Если вы хотите сохранить сосредоточенность, вам нужно освободить свою голову от толчеи посторонних мыслей.

Ваше время съедается сложной и капризной методологией организации работы. Метод помидора настолько прост, что его понимают даже те мои дочери, которые еще не ходят в школу. Вам не нужны изощренные инструменты. Вам не нужно корпеть полдня над артефактами, которых требует процесс. Вам не нужен наставник, который, сидя бок о бок с вами, будет разьяснять вам тонкости терминологии. Более того, метод помидора очень гибкий. Изменяйте его, изменяйте каждый день, чтобы избежать ненужной рутины.

В потоке вы забываете о целостной картине. Мозгу нужно время, чтобы упаковать воспоминания, разглядеть закономерности и сделать выводы. Применяя метод помидора, вы делаете перерыв каждые полчаса. Это дает вашему мозгу возможность усвоить все то, что прошло через ваши органы чувств за время последнего помидора. Когда вы возвращаетесь к работе, вы способны видеть общую картину, и у вас с большой вероятностью появится как минимум пара-тройка новых идей.



Оценки воспринимаются как обещания. Невозможно точно предсказать, сколько времени займет то или иное дело, связанное с

исследованиями или проработкой новых идей. Вы можете лишь сделать как можно более точное предположение. Привычка (свойственная вам самим или вашим коллегам) видеть в ваших предположениях обещания порождает излишнюю тревожность. Чтобы обойти эту ловушку стороной, в методе помидора принимают в расчет только помидоры. 25 минут усилий позволяют сосредоточиться на деле, даже если срок сдачи близок. Тем не менее вы должны регулярно сообщать о ходе дел всем заинтересованным лицам.

Рабочий процесс не опирается на факты. В течение дня вы измеряете показатели рабочего процесса — метрики; это называется этапом мониторинга. Результаты мониторинга можно использовать в ходе ежедневной ретроспективы, чтобы на следующий день усовершенствовать процесс. Вы сами решаете, что отслеживать, — это зависит от текущей рабочей ситуации. Однако начать стоит с подсчета помех и завершенных помидоров.

Другие сваливают на вас работу. Когда другие люди перекладывают на вас работу, которой вы вовсе не хотите заниматься, она вряд ли доставит вам удовольствие. Противоречие между «должен» и «хочу» известно как кошмарная альтернатива [13]. Но есть третий путь. В методе помидора вы с утра выбираете ряд дел, которые считаете выполнимыми за день. Когда вы сами активно формируете список дел на день, а не ждете, пока его сформируют другие, сваливая на вас свои дела, возрастает ваше влияние на собственную жизнь.

Перфекционизм превращается в препятствие. Дождаться, пока вам в голову придет безукоризненное решение задачи, — это просто форма прокрастинации. В методе помидора для прокрастинации нет места. Вы просто делаете шаг вперед и приступаете к помидору, и вам не нужно заботиться о «безупречности». Вы заводите часы и в течение 25 минут прикладываете силы к решению задачи — и наградой за это служит возможность поставить «X» напротив помидора и перерыв.

Вам мешает действовать страх неудачи или критики. Метод помидора — это ваше соглашение с самим собой, ваш процесс выполнения этого соглашения и ваши метрики. Вы не обязаны делиться этим с другими. Найдите то, что срывает в вашем случае. Количество законченных в течение дня помидоров — это ваш инструмент; он предназначен для того, чтобы вы могли работать эффективнее, делать больше и получать больше удовольствия. Это число не будет использовать ваш начальник для проверки вашей продуктивности.

Нашли ли вы в этом списке что-либо, знакомое вам по офисной

жизни? Большинство людей находят. А если все эти «помидоры», «этапы», «списки» выглядят для вас китайской грамотой, разобраться в них вам поможет чтение этой книги.



Самоанализ: одно дело в каждый отрезок времени

Когда вы заняты каким-либо делом, что заставляет вас прерываться до его окончания?

В каком месте вам легче всего сосредоточиться на чтении?

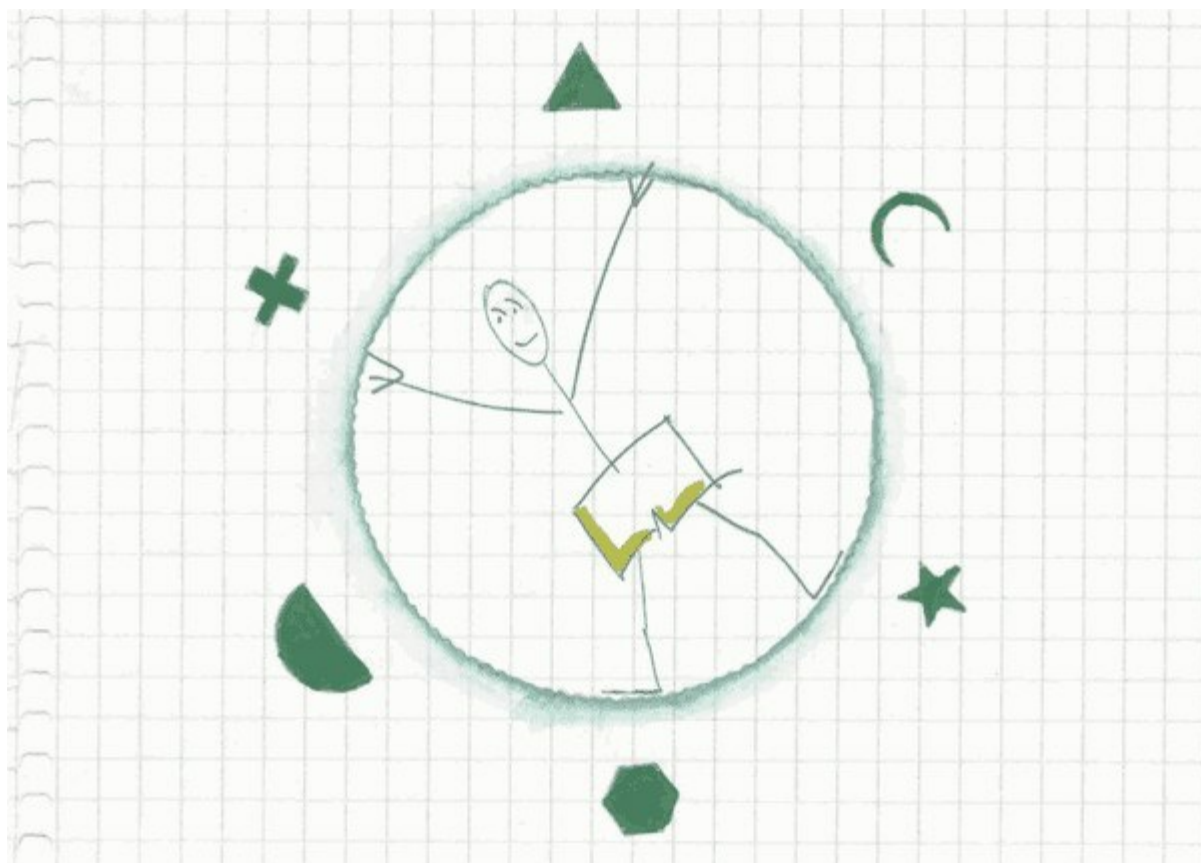
Что вы делаете, чтобы не приступать к скучной задаче?

Какого рода дела обычно занимают у вас больше времени, чем вы предполагали изначально?

Приходится ли вам заниматься административными задачами в ущерб более важным делам?

Глава 2

Контекст



О'Гурчик и Арти Шок в зоопарке

О'Гурчик: Ты попробовал применять метод помидора?

Арти Шок: Да. Отличная вещь. Я столько всего успел!

О'Гурчик: Прекрасно. Я знал, что он придется тебе по душе.

Арти Шок: Я сомневался, что он мне поможет, — но он помог.

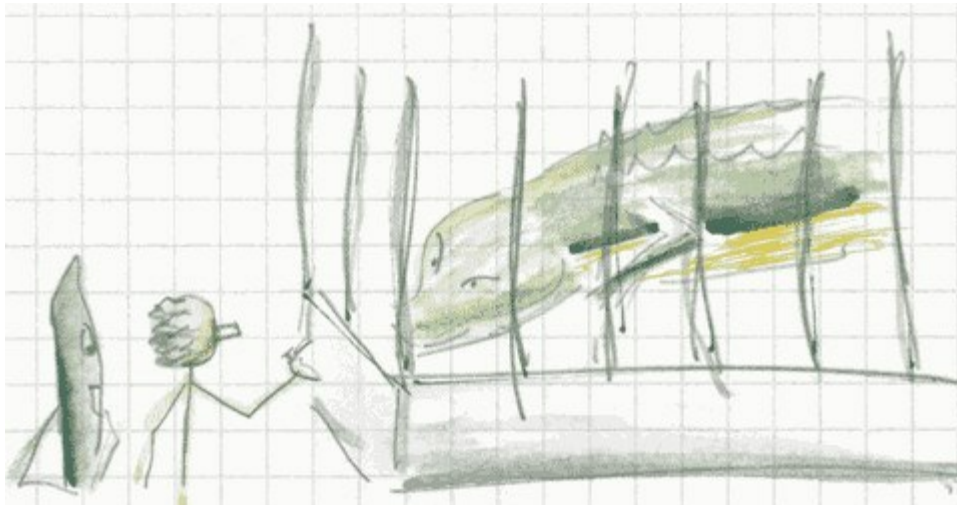
О'Гурчик: Так и должно было случиться: ты так устроен.

Арти Шок: В смысле?..

О'Гурчик: Тебе придется немного разобраться в том, как работает твой мозг. Вокруг тебя есть силы, которые действуют против твоей природы.

Арти Шок: А метод помидора помогает мне взять все эти окружающие стимулы под контроль, да?

О'Гурчик: Совершенно верно. Более того: мы можем заставить ту часть мозга, которую мы унаследовали от рептилий, работать на нас.

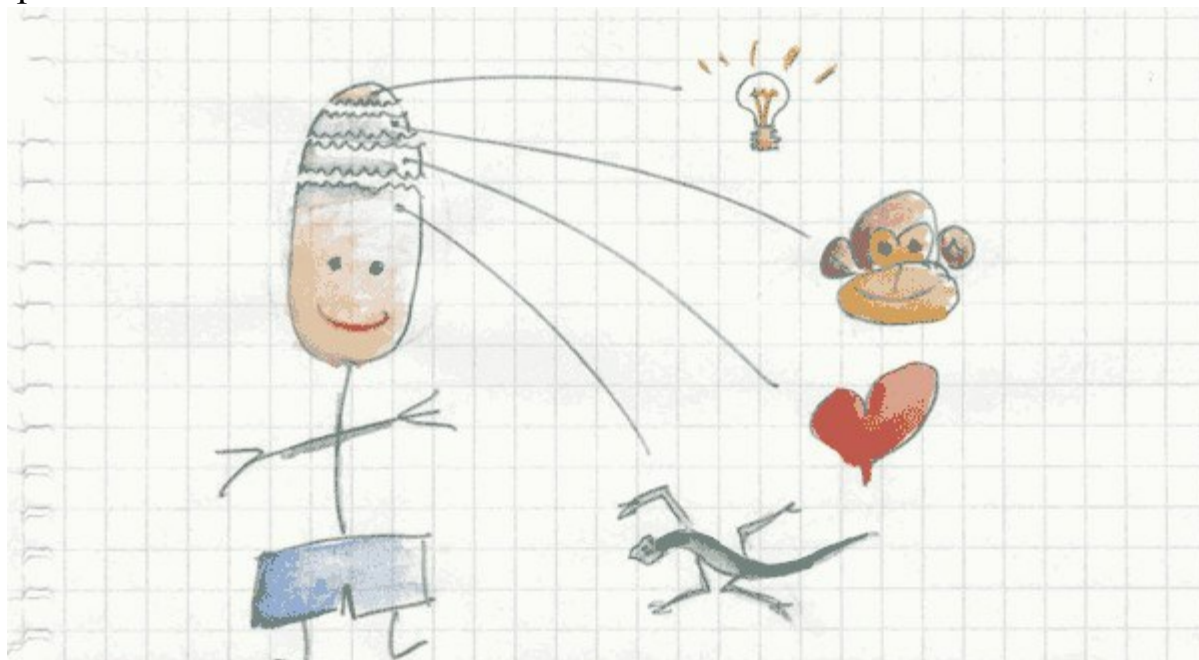




ОСНОВЫ

Войти в состояние потока гораздо проще, когда вы отдохнули, уселись и сосредоточились, чем когда вы слоняетесь без дела в ожидании вдохновения.

В этой главе мы бросим взгляд на то, что ученые знают о вас, о вашем мозге и о том, как он работает. Читайте разделы этой главы как короткие не связанные друг с другом истории и не заостряйте свое внимание на том, как эта информация пригодится вам в дальнейшем. Позже вы поймете, что метод помидора позволяет вам опираться на свою человеческую природу, а не бороться с ней.



Этажи мозга

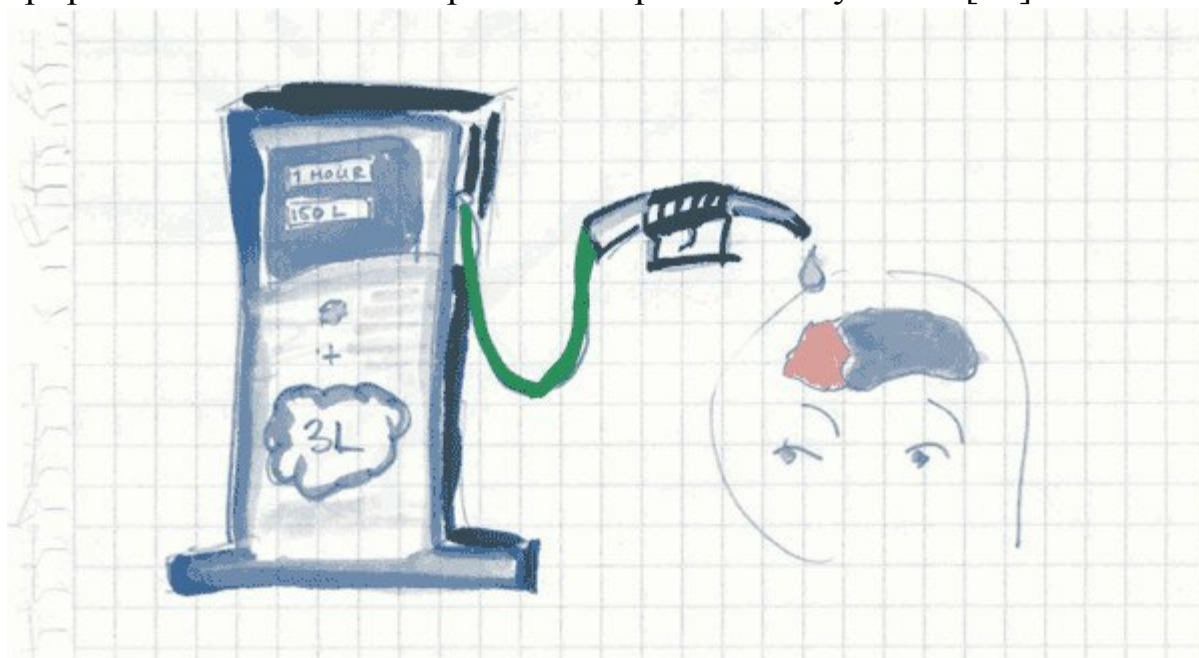
Мне нравится считать, что у мозга есть четыре «этажа»: ствол, лимбическая система, кора и лобные доли. У каждой из этих частей свои сильные стороны и свои слабости. Пока для каждой из них у вас имеется подходящая роль, вместе они образуют непобедимую команду.

Ствол мозга мы унаследовали от своих предков-пресмыкающихся, живших на Земле сотни миллионов лет тому назад. Благодаря этой части мозга в нашем распоряжении есть надежные рефлексы, которые избавляют нас от необходимости постоянно задействовать сознание.

Наличием лимбической системы мы обязаны более близким к нам млекопитающим. Она помогает работать нашей долговременной памяти, а также передает выше сигналы поощрения. Эта область отвечает за наши чувства и наши отношения с себе подобными.

Кора мозга в большей степени развита у более интеллектуальных животных (таких, как мы — люди). Она обеспечивает работу сознания и дает возможность познавать мир. Она позволяет нам видеть целостную картину и делать из нее выводы.

Лобные доли — наша отличительная черта. Она наделяет нас воображением и способностью создавать новое. Благодаря ей мы можем приводить аргументы и понимать доводы других людей, планировать, кооперироваться и менять направление приложения усилий [17].



Производительность мозга

Каждый час мозг человека пропускает через себя 150 литров крови и получает 2 грамма глюкозы (соответствует примерно кубику сахара-рафинада) и 3 литра кислорода. Хотя доля мозга в массе тела составляет всего 2 процента, он потребляет 20 процентов кислорода, поступающего в организм [23].

Наш мозг содержит примерно 100 миллиардов нервных клеток. Эти клетки называются нейронами и общаются друг с другом посредством 100 триллионов синаптических связей. Число возможных маршрутов наших мыслей — единица с 800 нулями! [8]

Чтобы приблизиться по сложности поведения к человеку, компьютер должен иметь быстродействие 100 миллионов MIPS. Шахматный компьютер Deep Blue, выступавший в 1997 году против чемпиона мира по шахматам Гарри Каспарова, содержал в себе специальные микросхемы, которые обрабатывали шахматные ходы со скоростью, эквивалентной быстродействию 3 миллионов MIPS. При сохранении темпов роста вычислительной мощности самых производительных компьютеров можно ожидать, что компьютеры, подходящие для создания человекоподобных роботов, появятся где-то в 2020-х годах [24].



Ритм

У нашего тела есть множество ритмов. Они помогают нам и управляют нами с момента рождения и до момента смерти. Электрическая активность мозга, электрическая активность сердца, дыхательные циклы — вот лишь несколько примеров ритмов нашего тела. Наша потребность в пище и отдыхе меняется вполне предсказуемо. Даже уровень гормонов следует циклическому графику.

Общественные ритмы важны не меньше. Для многих людей пропустить празднование Рождества или день рождения кого-либо из членов семьи — вселенская катастрофа, хотя впереди, вероятно, еще много празднований и дней рождения.

Многие наши базовые ритмы контролируются стволом мозга. Мы унаследовали их от приматов, живших очень-очень давно. Регулярная, ритмичная жизнь оптимальна для нашего мозга. Смещение ритмов нарушает работу мозга: перелет через несколько часовых поясов вызывает ощущение разбитости. Люди, живущие вне ритмов, склонны чувствовать тревогу и дезориентацию [17].

Это не значит, что ритмы у всех одинаковы. Ритм марафонского бегуна отличается от ритма спринтера. Разница не только в выносливости и темпераменте — разница в количестве времени до следующего перерыва, следующей передышки. Это — ритм перерывов [21].



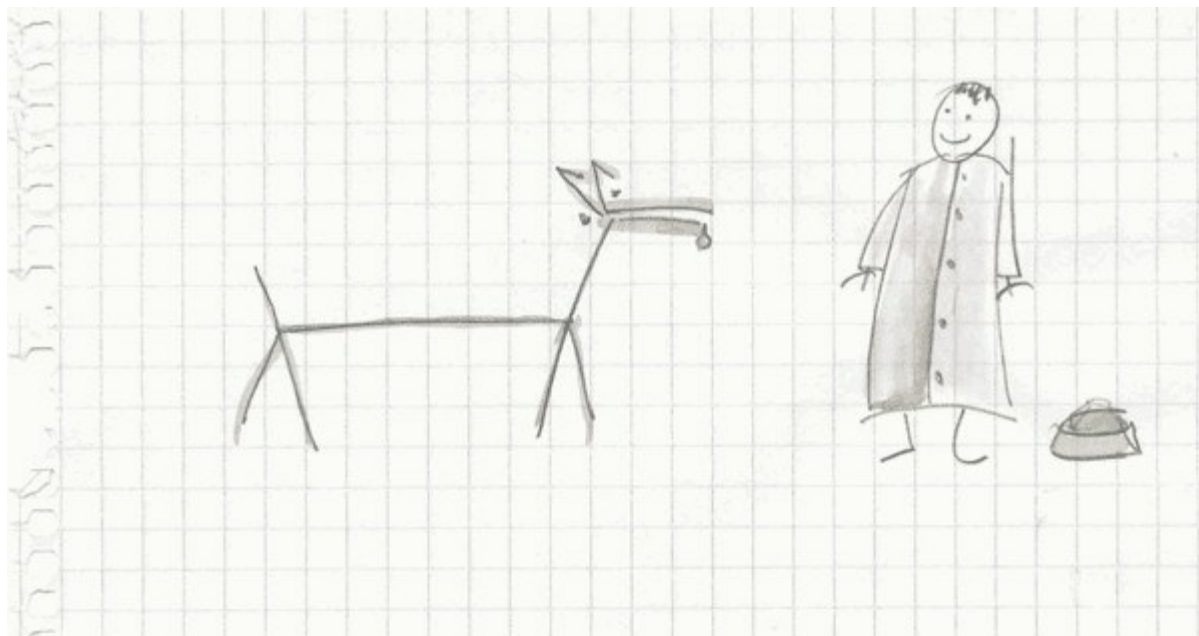
Суеверие или способ сосредоточиться?

Адриан Муту — знаменитый футболист. Он играл за «Ювентус», «Интер», «Челси» и забил множество голов за румынскую сборную. Сам он объясняет свой успех очень просто и обескураживающе: «Меня нельзя сглазить, потому что я надеваю белье наизнанку».

Тёрк Венделл на протяжении более чем десяти лет является питчером Главной лиги бейсбола. Он играл за «Кабз», «Метс», «Филлис» и «Рокиз». На его счету не меньше 515 страйк-аутов. Почему во время игр он то и дело скрывался за дагаутом? Вот почему: он чистил зубы перед каждым иннингом².

Джон Терри — капитан «Челси» и сборной Англии на протяжении многих лет. Он был отмечен множеством званий и наград, таких как место в сборной мира FIFA, «Игрок года PFA», «Лучший защитник лиги чемпионов UEFA». Почему? Если вы спросите его об этом, он расскажет про то, что перед каждой игрой слушает один и тот же диск Ашера, паркуется в одном и том же месте и ровно трижды обматывает шнурки вокруг щиколоток.

Попробуйте с утра поменяться с коллегой в офисе рабочими местами. Вероятно, это будет сказываться на вашей концентрации на протяжении всего дня. Благодаря повторению одних и тех же жестов и ритуалов мозг настраивается на режим, который лучше всего подходит для решения определенного вида задач.



Условные и безусловные рефлексy

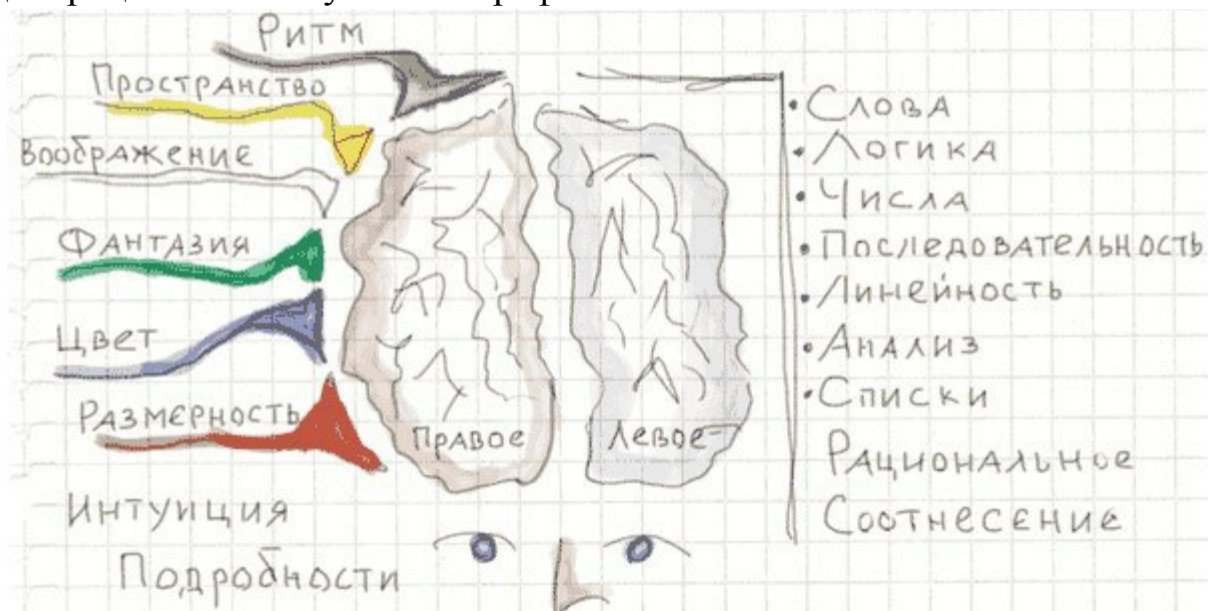
Нобелевский лауреат 1904 года Иван Павлов благодаря случайности совершил выдающееся открытие. Он обратил внимание на то, что у собак в его лаборатории начинает обильно выделяться слюна, когда они видят сотрудников, которые обычно их кормят.

Павлов поставил длинную серию опытов, в которых он подавал собакам различные сигналы, прежде чем показать корм. Среди этих сигналов были электрические разряды, свист, стук метронома, звук камертона, а также визуальные стимулы. Как он и предполагал, спустя какое-то время слюноотделение у собак начиналось каждый раз в ответ на сигнал.

Рефлекс — это особый сигнал, порождающий некоторое конкретное действие. Слюнотечение при звуках метронома обусловлено предыдущим личным опытом. У собак этот рефлекс возник благодаря обучению.

Эволюция видов снабдила нас безусловными рефлексами — такими как моргание. Подобно условным рефлексам, безусловные рефлексy также ассоциативны. Однако в отличие от условных они являются врожденными.

Вот пример привычки из моей жизни: поскольку каждый вечер я чищу зубы перед сном, прежде чем отправиться в кровать, то теперь я чувствую сонливость уже в тот момент, когда выдавливаю зубную пасту на щетку. Сходным образом благодаря методу помидора я обучил свой мозг сосредотачиваться, когда я завожу кухонный таймер, и расслабляться, когда таймер звенит. Даже сам по себе тикающий звук повышает мою концентрацию. Это — условные рефлексy.

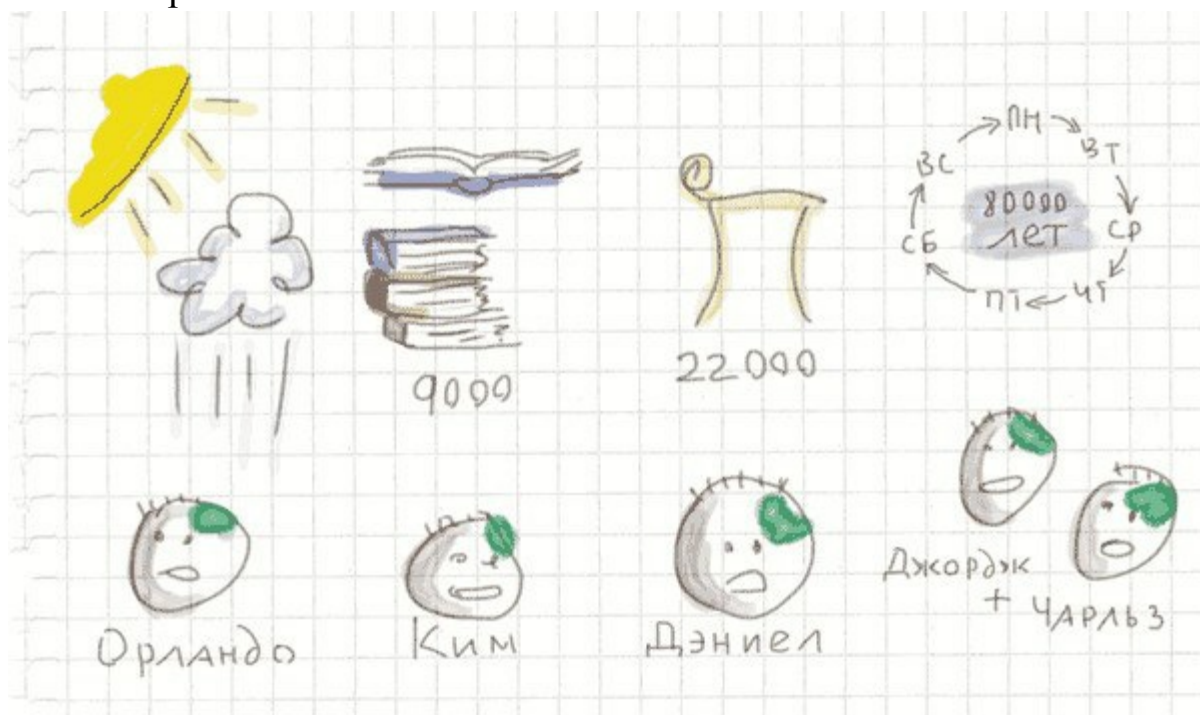


Левое и правое полушария

Кора головного мозга — слой толщиной 3 миллиметра, покрывающий два полушария мозга, которые мы называем левым и правым. Если расправить складки этого слоя и разложить его на поверхности, он займет площадь примерно листа бумаги формата А2.

Полушария разделены глубокой щелью. В 1960 г. нобелевский лауреат Роджер Сперри обнаружил, что основные функции интеллекта разделены между полушариями. В тех или иных видах деятельности доминирует одно из полушарий, хотя оба могут решать базовые задачи в любой из областей [5].

Левое полушарие занимается преимущественно соотношением того, что мы воспринимаем сейчас, с нашим прежним опытом. Если шаблон представляется осмысленным, он добавляется в наш репертуар. Когда мы говорим, именно левое полушарие помогает нам выстраивать слова в цепочки с соблюдением синтаксических и семантических правил. Анализ прошлого — тоже типично левополушарная задача. В то же время правое полушарие чаще занято интуитивной деятельностью. Благодаря ему мы понимаем метафоры, фантазируем, комбинируем идеи и время от времени извлекаем озарения из лишенного логики хаоса.



Саванты

Термин «идиот-савант» ввел в XIX столетии Джон Лэнгдон Даун, который изучал людей с низким коэффициентом интеллекта, проявлявших исключительные способности к запоминанию деталей [25]. В переводе с французского *idiot savant* означает «знающий идиот». Вот несколько примеров таких людей:

Орландо был обычным мальчиком до 10-летнего возраста, когда ему попали бейсбольным мячом в левую сторону головы. В результате он обрел способность вспоминать погодные условия любого из прошедших с того момента дней.

Ким не умел ходить до четырех лет. Однако сейчас он может по памяти воспроизводить текст более чем 9000 книг.

Дэниел может по памяти назвать более 22 000 цифр числа «пи» [32].

Джордж и Чарльз — однояйцовые близнецы, которым нужна всего секунда, чтобы назвать день недели любой даты в прошедшие 80 000 лет.

У большинства савантов повреждено левое полушарие или не хватает нервных связей между полушариями. По одной из теорий, правое полушарие пытается скомпенсировать этот недостаток. Значит ли это, что если я смотрю на мир через призму абстрагирования, выстроенную на основе моего опыта, это скрадывает мои неожиданные и поразительные способности к запоминанию и вычислению?



Гиперактивность

Если вам очень сложно удерживать все свое внимание на одном конкретном деле в течение сколь-либо длительного периода времени, то у вас — один из типичных симптомов гиперактивности. Другими ее признаками могут служить импульсивное поведение и легкий переход в состояние гнева или счастья. В действительности неважно, является ли это качество врожденным или приобретенным; ключевой вопрос в том, что вам с этим делать.

Одно из назначений нейромедиатора дофамина — держать человека в состоянии готовности. По одной из теорий, объясняющих частые проявления гиперактивности у отдельных людей, снижение производства дофамина компенсируется в мозге производством дополнительного адреналина.

Например, когда я сильно устаю, в моем поведении проявляются симптомы, характерные для гиперактивных личностей. Мой запас сил истощен, и организм реагирует на это неустойчивостью внимания. Значит, необходимо отдохнуть, чтобы запастись энергией. Чтобы поддерживать оптимальный уровень внимания, мне нужно делать короткие перерывы каждые полчаса и работать не более 40 часов в неделю. Я по опыту знаю, что устойчивый рабочий темп абсолютно необходим, если я хочу получать хорошие рабочие результаты.

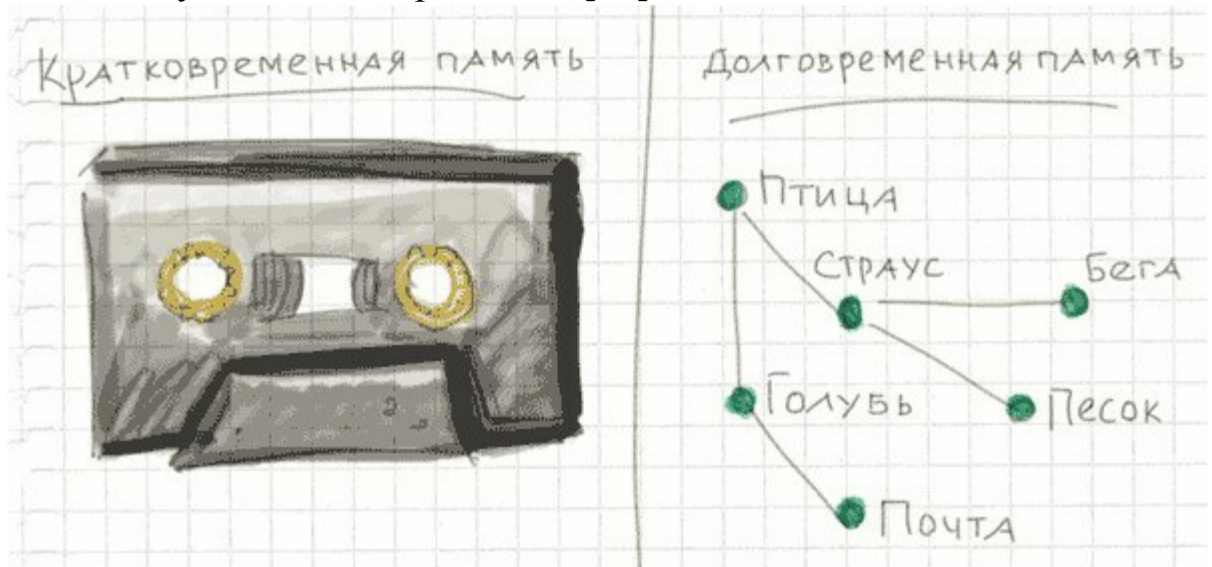


Рабочая память

Можете ли вы запомнить последовательность длиннее семи цифр? В 1974 году Алан Бэддли предложил теоретическую конструкцию, описывающую структуры и процессы мозга, используемые для временного хранения информации и манипулирования ею.

Центральный исполнитель управляет когнитивными процессами и направляет информацию дальше. Это наш «генеральный директор». Фонологическая петля сохраняет то, что мы восприняли, посредством регулярного повторения. Из-за ее ограниченности нам легче запоминать короткие слова. Зрительно-пространственный блокнот удерживает то, что мы увидели. Он помогает нам судить о расстояниях и представлять себе образы. Эпизодический буфер — работник широкого профиля: он связывает различные области друг с другом, создавая целостные визуальные, пространственные, вербальные и хронологические блоки. Помимо этого он очень дружен с нашей долговременной памятью.

Рабочая память имеет ограниченную емкость. Например, я не могу сосредоточиться на двух задачах одновременно. Если я работаю над какой-то задачей, а мое внимание внезапно оказывается чем-то отвлечено, то при возврате к прежнему занятию мне потребуется время, чтобы снова набрать ту же скорость. Вот почему частая смена контекста снижает результативность. Метод помидора не дает вашей ограниченной рабочей памяти стать бутылочным горлышком [22].

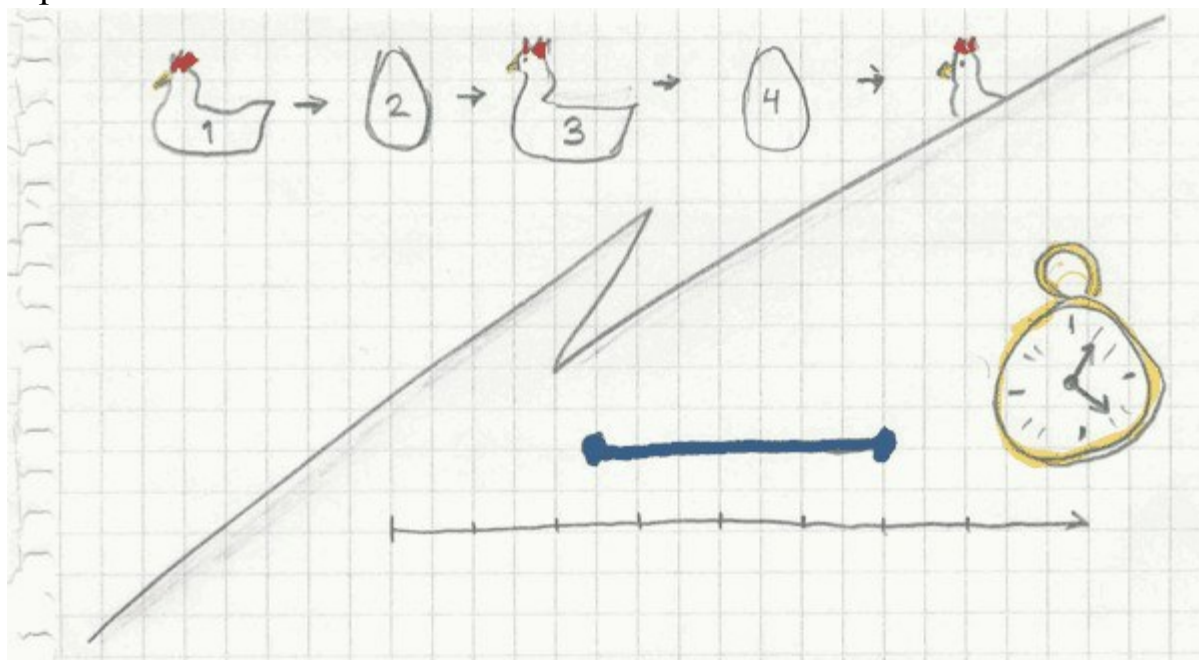


Машина ассоциаций

В 1966 году Алан Бэддли, исследуя, как кодируется содержимое памяти, показал, что в кратковременной памяти информация, как правило, сохраняется в виде звука [4]. В долговременной памяти, напротив, информация хранится в семантической форме. Долговременная память похожа на огромный ассоциативный механизм.

Например, сразу же вспомнить набор слов вроде «кот, рот, мот, бот» заметно сложнее, чем набор «маленький, крошечный, микроскопический, небольшой». Слова во втором наборе акустически различны и легче распознаются фонологической петлей в нашей рабочей памяти.

Попытки вспомнить эти же наборы день спустя приводят к обратному результату. При отложенном вспоминании проще запоминается набор разнородных по значению слов. Наши воспоминания кодируются как ассоциации. Визуальные методы вроде интеллект-карт являются превосходным инструментом для фиксации ассоциаций, что помогает долговременной памяти.



Последовательность и длительность

Если задуматься, время предстает перед нами в двух обликах:

Как продолжительность: «Я бродил по магазинам два часа и все еще не закончил», или «Мне нужно успеть на автобус через 10 минут», или «Как много времени уйдет на эту задачу?». Это время как расстояние между двумя точками — началом и концом.

Как череда событий: курица 1 снесла яйцо 2. Из яйца 2 вылупился цыпленок, который вырос в курицу 3. Курица 3 снесла яйцо 4, и так далее. Это непересекающиеся события. Мы не знаем, когда именно они случились, но знаем, в какой последовательности.

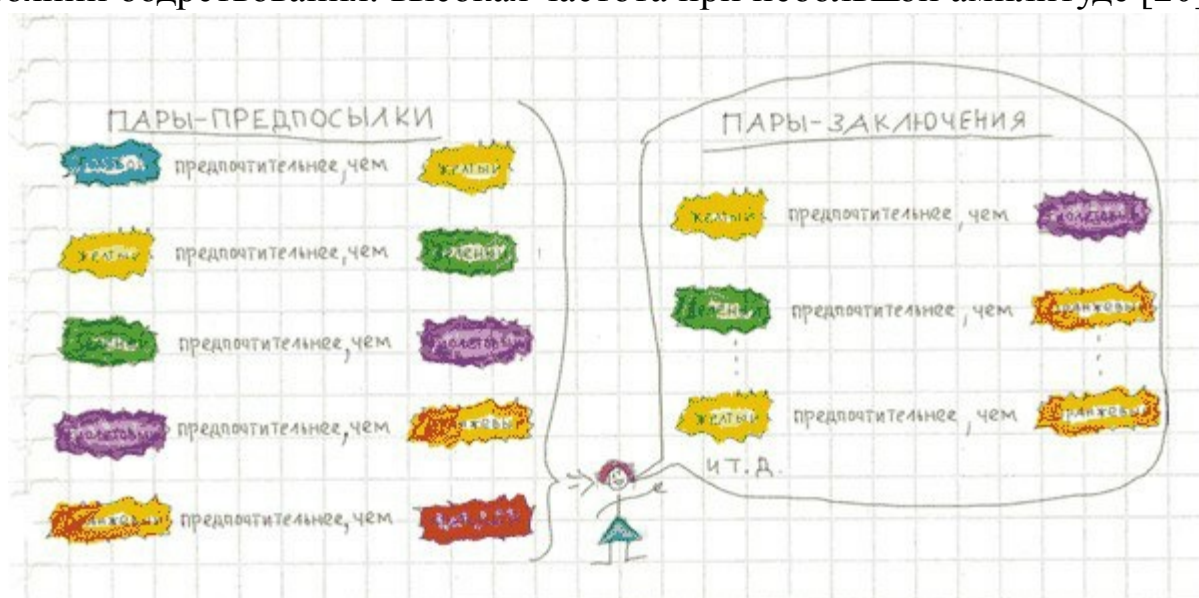
Длительность предстоящего обдумывания, планирования, расчетов весьма непредсказуема — по крайней мере если раньше мы никогда не делали того же самого и тем же способом. У меня и у большинства других людей такая непредсказуемость порождает беспокойство. Беспокойство же с большой вероятностью приводит к падению продуктивности и даже может погубить результат работы. Когда мы способны отнестись к своей работе как к цепи событий, это повышает нашу продуктивность.



СНЫ

Небольшая часть нашего мозга воспроизводит дневные впечатления, когда мы находимся в фазе быстрого сна (REM-сна). Эта часть мозга называется гиппокампом и формой напоминает морского конька. Воспоминания закрепляются, копируются и раскладываются по полочкам. Те эмоциональные детали, которые имеют мало отношения к делу, убираются. Кроме того, мозг обнаруживает новые связи между наборами воспоминаний. Время отключения — время, когда мы не думаем о задаче, — одаряет нас новыми логическими озарениями. Наш мозг работает с этими логическими цепочками в фоновом режиме, причем не только тогда, когда мы спим, но и в периоды бодрствования, когда мы отключаемся от задачи. Небольшие регулярные перерывы улучшают нашу способность к распутыванию логических связей.

Фазу быстрого сна открыли в 1953 году Эжен Азерински и Натаниэль Клейтман [1]. Это случилось спустя 53 года после выхода в свет эпохальной работы Зигмунда Фрейда «Толкование сновидений» [15]. Быстрый, или парадоксальный сон — фаза, в течение которой мы видим сны, — наступает от 3 до 5 раз за ночь и продолжается от 5 до 15 минут, занимая тем самым заметную часть нашей жизни. Если мы живем 70 лет, то в состоянии быстрого сна мы проводим примерно 5 из них. В остальное время сна для мозга характерны медленные электрические сигналы, но в фазе быстрого сна электрические волны мозга очень похожи на сигналы в состоянии бодрствования: высокая частота при небольшой амплитуде [20].



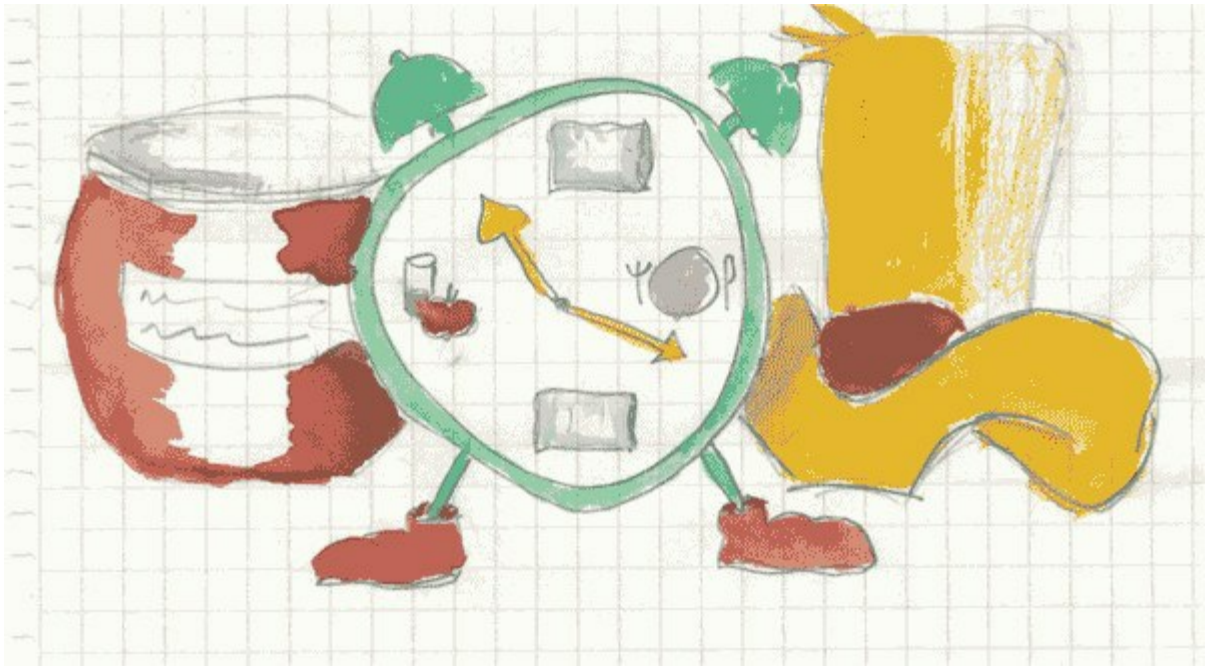
Извлечение закономерностей

Периоды отключения — такие как фаза быстрого сна или даже небольшие перерывы в работе над задачей во время бодрствования — в очень большой степени влияют на ассоциативную память, которая представляет собой способность человека обобщать имеющиеся у него знания, устанавливая связи между ними. Одним из видов ассоциативного обучения являются транзитивные умозаключения. Сначала мы усваиваем отдельные предпосылки; затем, когда мы слышим, что «желтый предпочтительнее зеленого», а «зеленый предпочтительнее фиолетового», мы без явного внешнего информирования о связи между желтым и фиолетовым заключаем, что желтый предпочтительнее.

В 2007 году Джеффри Элленбоген с коллегами провел опыт над несколькими группами испытуемых. Участники имели одинаковый уровень подготовки в обращении с парными отношениями, а вот время отключения варьировалось и составляло 20 минут, 12 часов и 24 часа. Все участники были ознакомлены с 5 парными отношениями — такими как «зеленый предпочтительнее фиолетового» и «фиолетовый предпочтительнее оранжевого». Им не была представлена та иерархическая структура, из которой можно было бы делать подобные заключения — скажем, «зеленый предпочтительнее оранжевого».

Участники, опрошенные через 20 минут, затруднялись ответить на вопросы, связанные с умозаключениями. А вот у тех, кого опросили 12 и 24 часа спустя, знания о парных отношениях оказались значительно лучше, причем независимо от того, спали ли они в промежутке между изучением пар и тестированием [12].

Это объясняет, почему решение задачи порой приходит ко мне после перекуса или ночного сна!

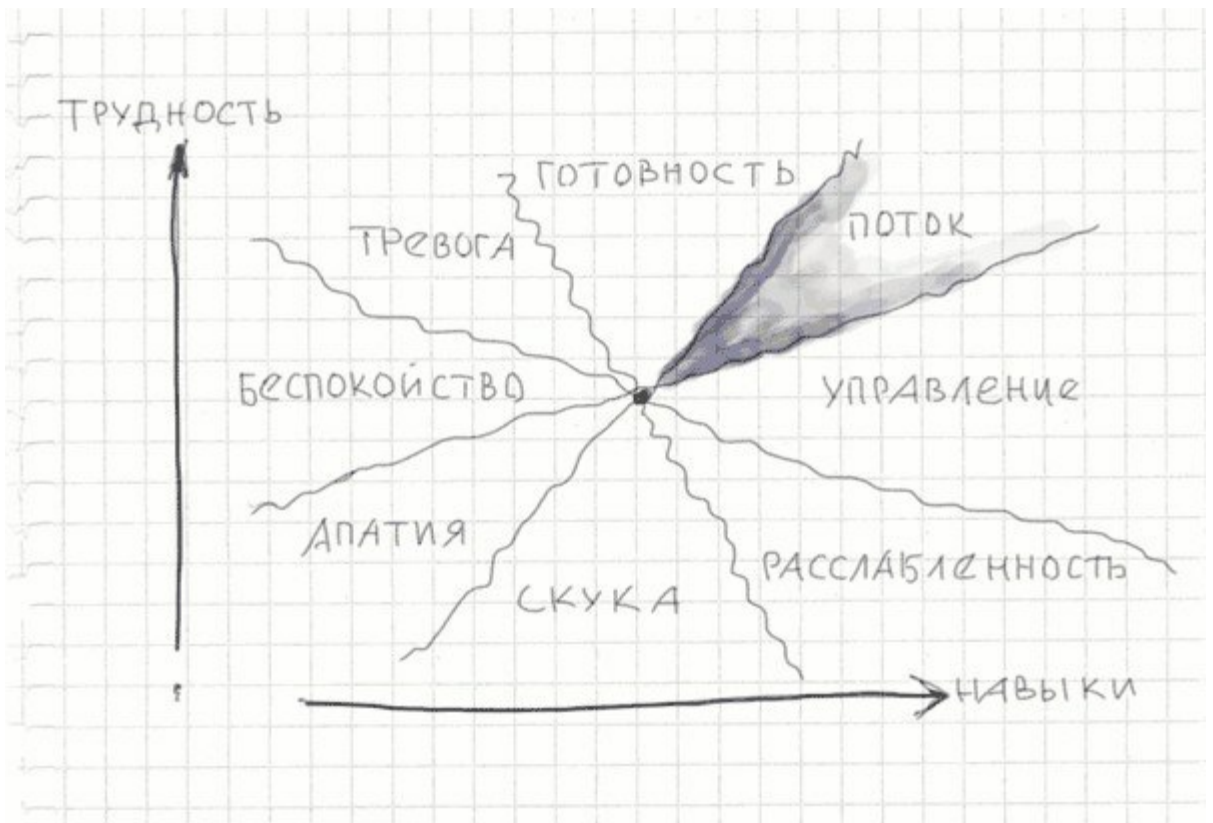


«Часы для сноедений»

Скальман — персонаж шведского мультфильма, напоминающий черепаху. Его имя буквально переводится как «человечек в панцире». Самое интересное в нем не то, что он носит желтую шляпу. И не то, что он гений в технике, логике и химии. И даже не то, что он сам изобрел практически все на свете — от космической ракеты до самоходной тележки.

Самое интересное — это его любимое изобретение под названием «часы для сноедений». Когда они звонят, Скальман должен делать то, что они предписывают. Он сам выбрал себе такой образ жизни. Часы указывают ему, что пора есть или пора спать. Не имеет никакого значения, что самого Скальмана и его лучших друзей — Бамсе и Лилле Скутта — вот-вот сожрет чудовище. Если часы говорят, что наступило время сна, Скальман немедленно отправляется спать. (Он допустил одно исключение из этого правила в 1982 году: у Бамсе и его жены Брумелисы родилась тройня, и в этот день Скальман пропустил завтрак.)

Это пример ритуализованного поведения в четких временных рамках. Скальман полагается на свои часы и в силу этого, в отличие от Бамсе и Лилле Скутта, всегда способен действовать логично, даже под давлением обстоятельств. Повторение тех или иных жестов и ритуалов помогает мозгу адаптироваться к контексту.

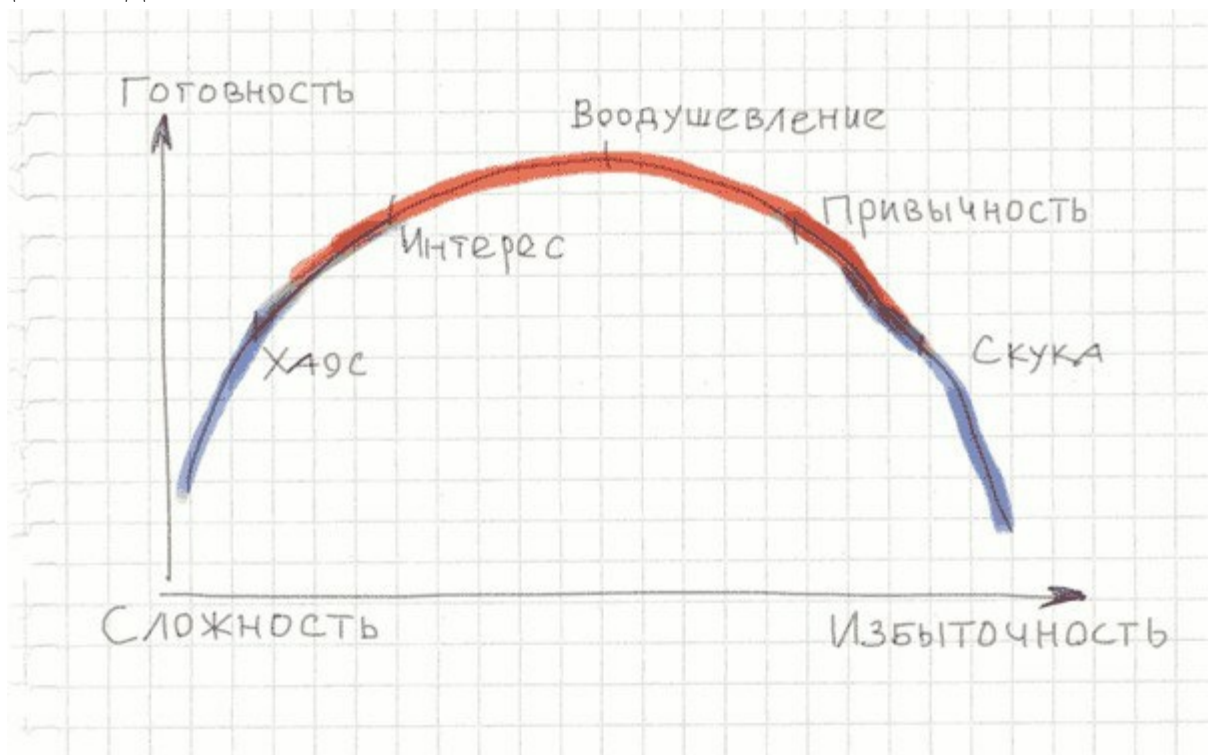


Поток

Поток — это состояние психики, для которого характерны следующие признаки: ясность целей, поглощенность и концентрация, утрата чувства собственного «я», измененное ощущение времени, непосредственная и моментальная обратная связь, баланс между уровнем навыков и сложностью задачи, чувство личного контроля над ситуацией, обладающее самооценностью, слияние действия и осознания [11].

Поток — это состояние творчества. Возможно, самым эффективным было бы пребывать в состоянии потока всегда? Нет, это не так. Поток несовместим с панорамностью видения. Творчество несовместимо с реальным контролем над ситуацией. Мне, например, время от времени нужно видеть целостную картину и принимать стратегические решения о том деле, которому я посвящу себя в следующий период состояния потока.

Прежде чем войти в состояние потока, я ставлю таймер, чтобы позже он «разбудил» меня и я мог бы на время войти в роль стратега и рассмотреть ситуацию в целом. Затем я снова вернусь в поток — это и есть ритм. Учтите также, что попасть в поток гораздо проще, когда вы отдохнули, уселись и сосредоточились, чем когда вы слоняетесь без дела в ожидании вдохновения.



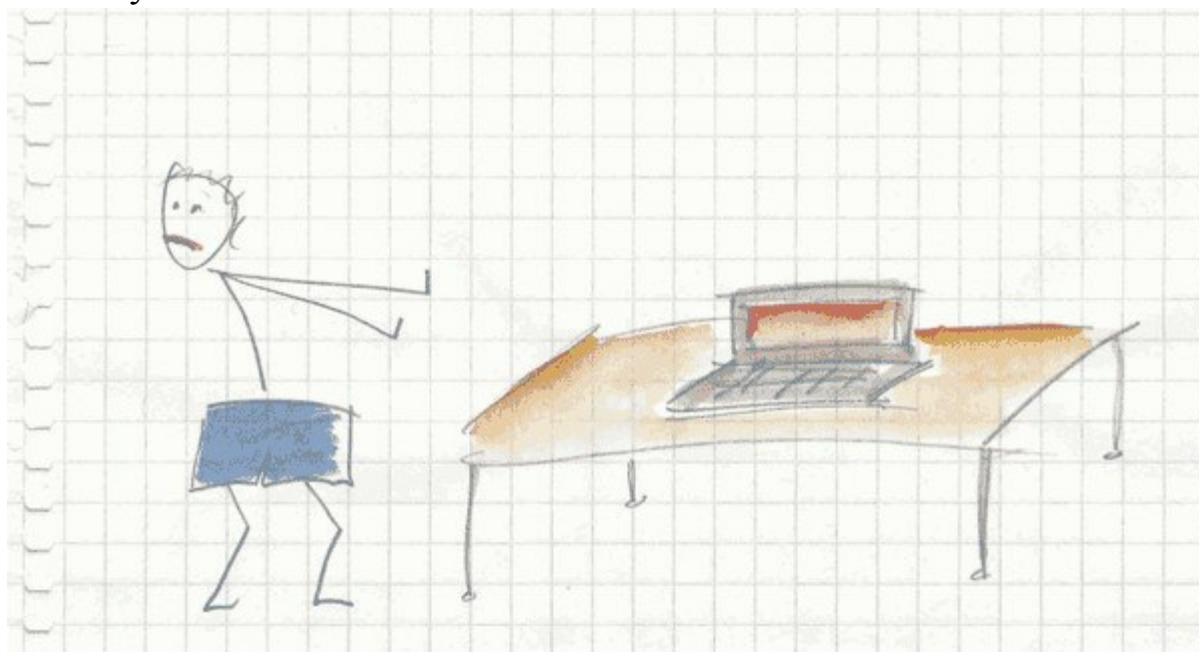
ГОТОВНОСТЬ

Допустим, я приступаю к новой масштабной задаче — скажем, начинаю на работе новый проект. Нужно собрать и проанализировать очень много информации, поэтому мне предстоит поговорить с многими людьми. Даже выяснение того, с кем следует пообщаться, уже само по себе целый проект. Ситуация может показаться хаотичной, но на самом деле она скорее сложная. Каждый фрагмент информации уникален, нет ничего лишнего. Подготовка отнимает много времени еще до того, как я приступил к делу.

С течением времени я начинаю видеть закономерности в том, что прежде казалось мешаниной. Чем больше я узнаю, тем более интересной становится задача. В какой-то момент она захватывает меня целиком. Я не могу перестать думать о ней и трудиться над ее решением.

А потом, когда я уже знаю о ней все, мне становится все скучнее и скучнее. Самые важные вещи уже завершены — однако требуется нанести последние штрихи. Мне нужно все причесать, чтобы результат можно было показывать. И снова, прежде чем приступить, мне требуется много времени на подготовку.

Готовность — состояние повышенной психической активности. Мне не нужны пики, и уж тем более я не желаю испытывать спады. Я хочу двигаться в устойчивом темпе.



Прокрастинация

Прокрастинация — это механизм, позволяющий совладать с тревогой, связанной с началом или завершением любой задачи или принятием любого решения. Почему люди тянут с решениями и действиями? Из-за лени? Нет: даже у самого заядлого прокрастинатора достаточно целеустремленности и энергии, чтобы заниматься теми или иными вещами — хобби, отношениями, деятельностью сообщества по интересам.

У стремления откладывать дела на потом есть три основных источника:

Другие люди вынуждают вас делать что-то против вашего желания.

Вы требуете от себя безупречного результата.

Вы боитесь сделать ошибку или опасаетесь, что вас будут критиковать.

Допустим, вы систематически опаздываете, а сроки сдачи застают вас врасплох. Вам не хватает времени на личные отношения и восстановление сил. Почему это происходит? Потому, что прокрастинация приносит ощутимую выгоду: она дает временное освобождение от стресса. Помните, что источник стресса находится внутри вас, и чтобы действительно избавиться от него, нужно нащупать в своем проекте отправную точку [13].

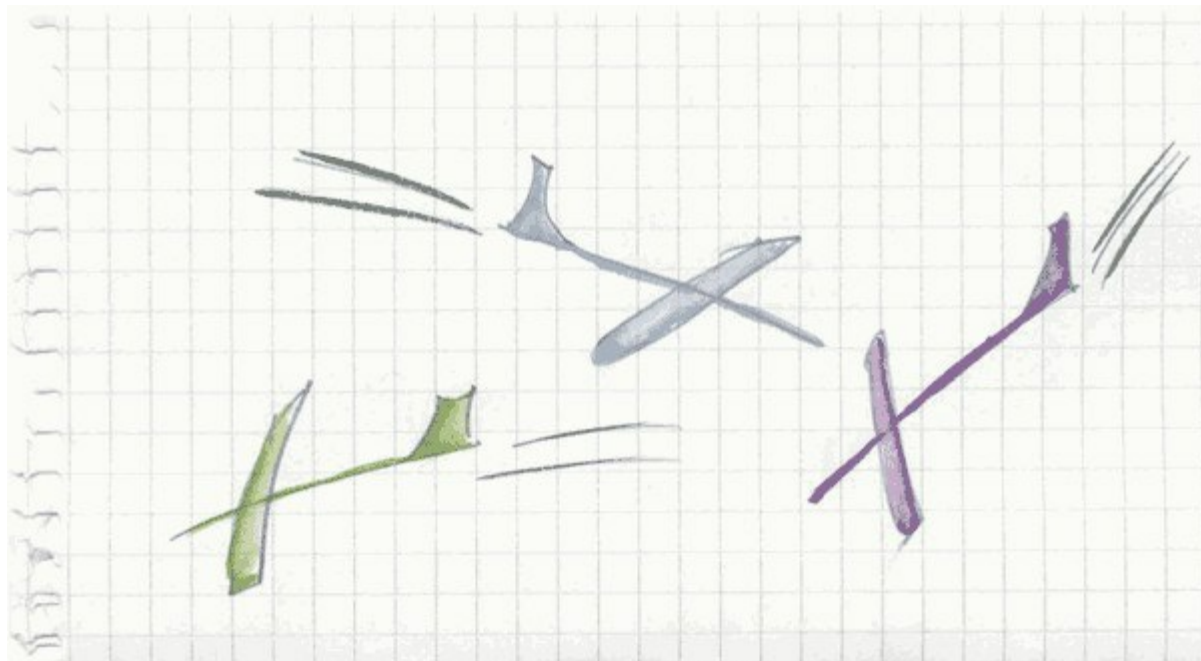


Вина и героизм

Переработки порождаются сочетанием героизма и чувства вины. Чувство вины может быть вызвано обещанием сделать работу.

Вот история о том, как меня незаслуженно назвали героем. Однажды я остался в офисе на ночь, чтобы найти ошибку в программе. Уходя домой в 4 часа утра, я отправил руководителю проекта письмо о том, что ошибка исправлена. На следующий день этот руководитель проекта разослал письма всему нашему подразделению, а также вице-президентам компании. Я приобрел репутацию героя — не столько за исправление ошибки, сколько за готовность торчать в офисе среди ночи.

Нужно ясно понимать с самого начала: у переработок много общего с покупкой в кредит. Кредитная карта позволяет вам купить то, что вы не можете позволить себе сейчас. В конце концов вы так или иначе должны будете расплатиться за это живыми деньгами. Кроме того — и я подчеркиваю это особо, — за возможность потратить больше имеющегося вам придется заплатить проценты. Это недальновидный способ обращаться со своим временем, поскольку «выплаты по процентам» в будущем будут вас тормозить. В конечном итоге мы способны сделать больше, когда придерживаемся устойчивого темпа. Наш мозг нуждается в регулярном отдыхе — это и короткие передышки в течение рабочего дня, и более длинные ежедневные перерывы, которые позволяют нам отдохнуть от офисной обстановки в целом.



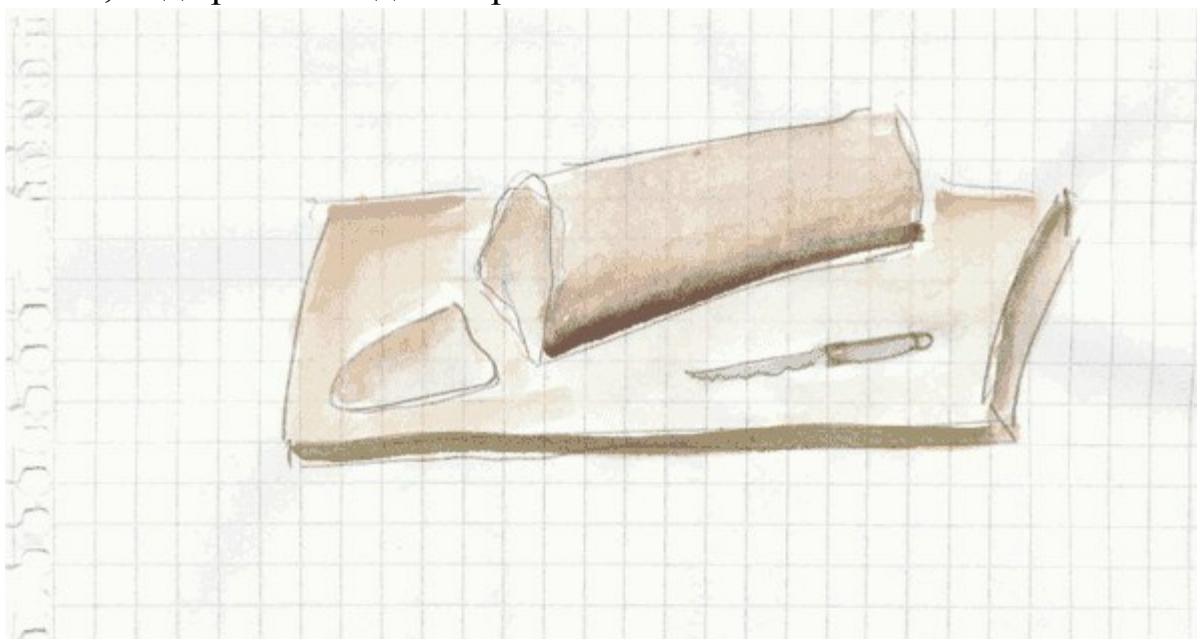
Процесс регулирования

Я спокойно чувствовал себя на улицах, пока не обзавелся очками. Теперь машины выскакивают отовсюду!

Регулятор поддерживает требуемый уровень заданной характеристики или показателя. К примеру, термостат управляет потоком тепловой энергии, идущим в систему или из нее. Действия, которые предпринимает термостат, опираются на обратную связь от датчиков. Система подстраивает свое поведение в зависимости от показаний датчиков и заданного значения характеристики. Самолет — еще один пример устройства, зависящего от процессов регулирования: автопилот способен управлять самолетом на больших расстояниях несмотря на колебания погодных условий.

Почему бы не применить этот подход к коротким интервалам времени?

Нужны подходящие метрики, которые можно без особых проблем отслеживать в ходе сосредоточенной работы. Повторяющиеся сеансы помечаются таким образом, чтобы можно было проанализировать собранные данные, а также обдумать дальнейшие шаги: как изменить рабочий процесс, чтобы лучше подстроить его под текущую рабочую обстановку, под тип выполняемой работы, под имеющиеся инструменты, под коллег, под сроки и под все прочие обстоятельства?

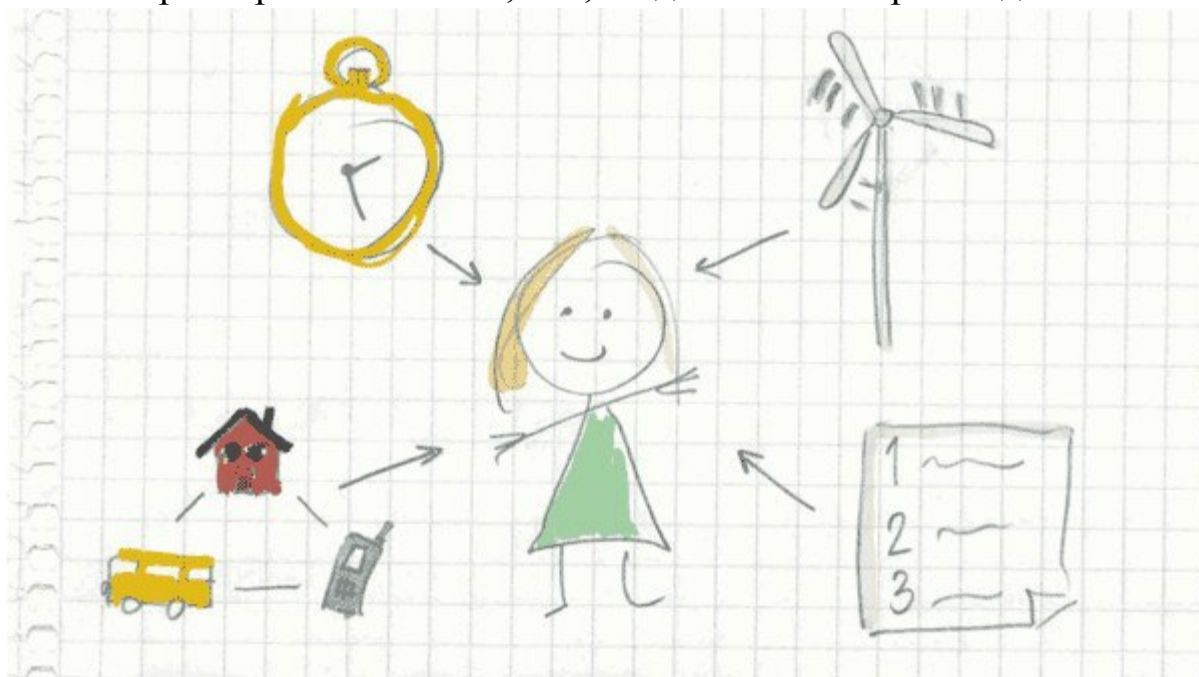


«Тонкие срезы»

Иногда я выявляю закономерности и делаю выводы, опираясь на воображаемые факты. Внутренний голос подсказывает мне, какой вариант надо выбрать, но мое решение рассыпается, когда я слишком углубляюсь в анализ. Я пытаюсь разобраться в том, чего до конца не понимаю, и мне чуть-чуть помогают в этом мои симпатии и антипатии, усвоенные мною стереотипы и обрывочные сведения, которые я где-то подслушал.

Хорошие решения появляются там, где есть равновесие между осведомленностью и интуицией. Чтобы найти хорошее решение, нужно упростить задачу, ограничившись только существенными фактами и теми областями, где вы достаточно компетентны для того, чтобы провести анализ. Словосочетание «тонкие срезы» описывает наше умение думать не думая. Мы извлекаем то, что действительно важно, из краткосрочных наблюдений. Качество подобных наших суждений определяется нашим опытом, подготовкой, знаниями — и ничем иным [16].

Выстроить рабочий процесс, который был бы простым, прозрачным, надежным, гибким и самосовершенствующимся, — серьезная задача. Гибкость такого процесса опирается на факты, которые мы наблюдаем, а значит, наши метрики должны помогать нам не только подстраивать процесс, но и совершенствовать себя. Тогда мы сможем в мгновение ока принимать верные решения о том, что, когда и каким образом делать.



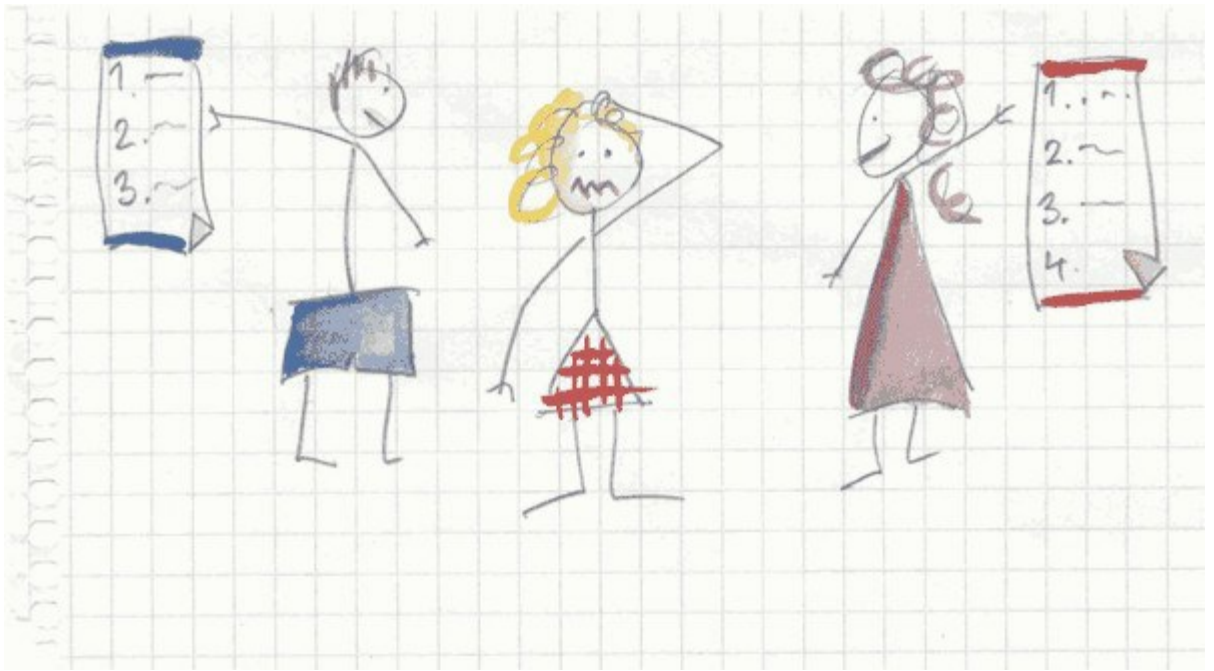
Готовность к изменениям

Допустим, на протяжении месяца с лишним я занимался некоторой приоритетной задачей. Затем появляется мой начальник и говорит мне, что этот проект никому больше не нужен, потому что заказчик обанкротился. Вся моя работа вдруг оказалась напрасной. Что я должен был сделать, чтобы предположить такой исход месяц назад, когда я только приступал к работе? Чему научила меня эта ситуация? Ответ: чаще давать и получать обратную связь. Тогда я, мой начальник и мой клиент смогли бы предсказать эту неудачу раньше.

Перемены — неотъемлемая часть бизнеса. Мы не всегда можем управлять ими, но иногда мы можем управлять тем, как они влияют на нас. Умение принимать перемены и работать с ними расширяет горизонты возможностей и сводит стрессы на нет.

Легко впасть в заблуждение, уверовав, что изменения на поздних этапах всегда чреваты убытками, а их цена растет экспоненциально. Такие умозаключения заставляют нас заниматься дотошным планированием, чтобы избежать крупных изменений на поздних этапах работы. Однако правильный подход часто позволяет сделать кривую цены изменений пологой: мы должны контролировать те задачи, которые обязаны решить, и проводить частую переоценку, задавая себе вопрос о том, что важнее всего закончить в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Если мы сумеем добиться того, чтобы стоимость изменений с течением времени росла медленно, мы будем действовать совсем не так, как при экспоненциальном росте. Те решения, которые имеют наиболее серьезные последствия, мы будем стараться принимать как можно позже, чтобы отложить на более поздний срок связанные с этим затраты и повысить шансы, что эти решения будут верными [6].



Парадокс выбора

Необходимость постоянно выбирать среди всех имеющихся альтернатив вызывает чувство тревоги и мешает сосредоточиться. У нас слишком много вариантов выбора, мы должны принимать слишком много решений, а времени на то, чтобы сделать действительно важные вещи, слишком мало. Выбор порождает беспокойство, а оценка альтернатив крадет время и препятствует концентрации [28].

Однако мы хотим посвящать все свое время наиболее важным вещам. Когда вокруг происходят перемены, которые могут затронуть значимость того, чем мы заняты в данный момент времени, нам следует рассмотреть эти перемены, принять их и, вероятно, поменять свои приоритеты.

Мы обязаны ограничить те моменты, когда мы вынуждены расставлять или пересматривать приоритеты. Вместе с тем такие моменты должны быть достаточно частыми, чтобы мы могли реагировать на перемены — или, другими словами, переключаться с одной деятельности на другую. Нам нужен какой-то ритм — скажем, «выбор — работа — перерыв», «выбор — работа — перерыв» и так далее. А для рабочих периодов нужны временные рамки, чтобы мы не забывали время от времени покидать ту зону, где все наше внимание поглощено текущим делом.



Самоанализ: контекст

Как долго вы можете оставаться сосредоточенным, занимаясь интеллектуально сложным делом?

Какие ритмы есть в вашей личной и профессиональной жизни?

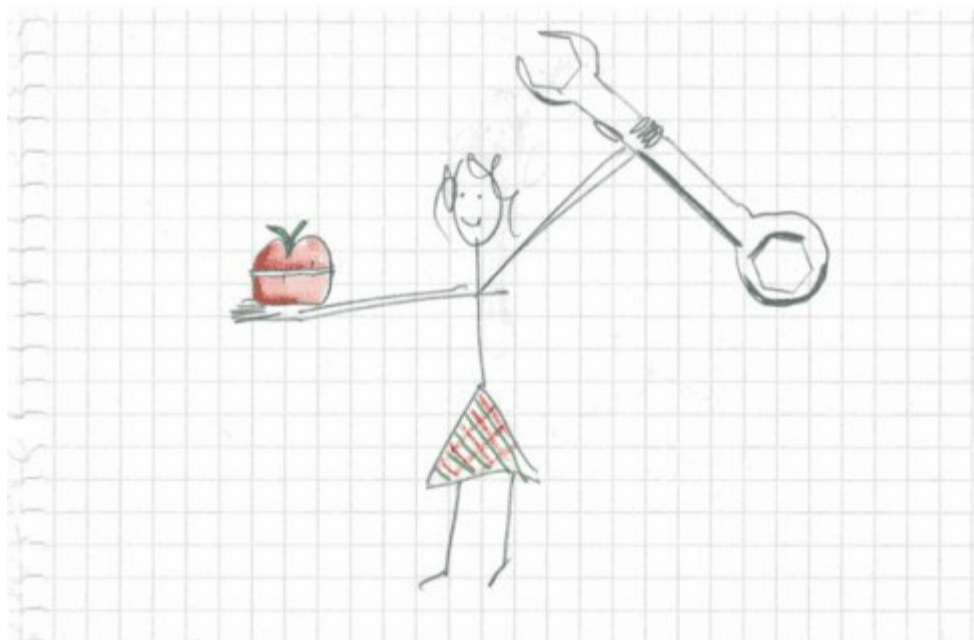
Проигрываете ли вы в играх, требующих хорошей памяти?

Когда вы последний раз тянули с каким-либо делом? Почему?

Как вы находите точку равновесия между интуитивным и сознательным принятием решений?

Глава 3

Механизмы



О'Гурчик и Арти Шок в библиотеке

О'Гурчик: Как твои успехи с методом помидора?

Арти Шок: Довольно хорошо. В целом я освоил процесс.

О'Гурчик: Как ты понимаешь, какие дела тебе нужно сделать?

Арти Шок: Обычно я просто знаю это. У меня хорошая память!

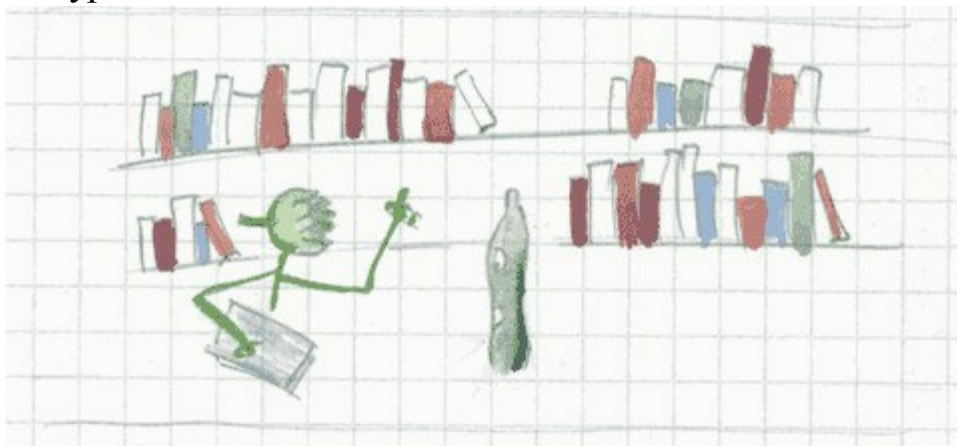
О'Гурчик: А как ты определяешь, что 25 минут уже прошли?

Арти Шок: Запоминаю, когда я начал итерацию. Ну, иногда, конечно, я забываю остановиться...

О'Гурчик: По-моему, ты не освоил процесс даже наполовину. Есть более строгий способ применять метод помидора — используя таймер, ряд инструментов и ретроспективный анализ. Эти инструменты помогают ничего не упускать из виду и подстраивать процесс под свою ежедневную работу.

Арти Шок: Это сложно?

О'Гурчик: Ни капельки!

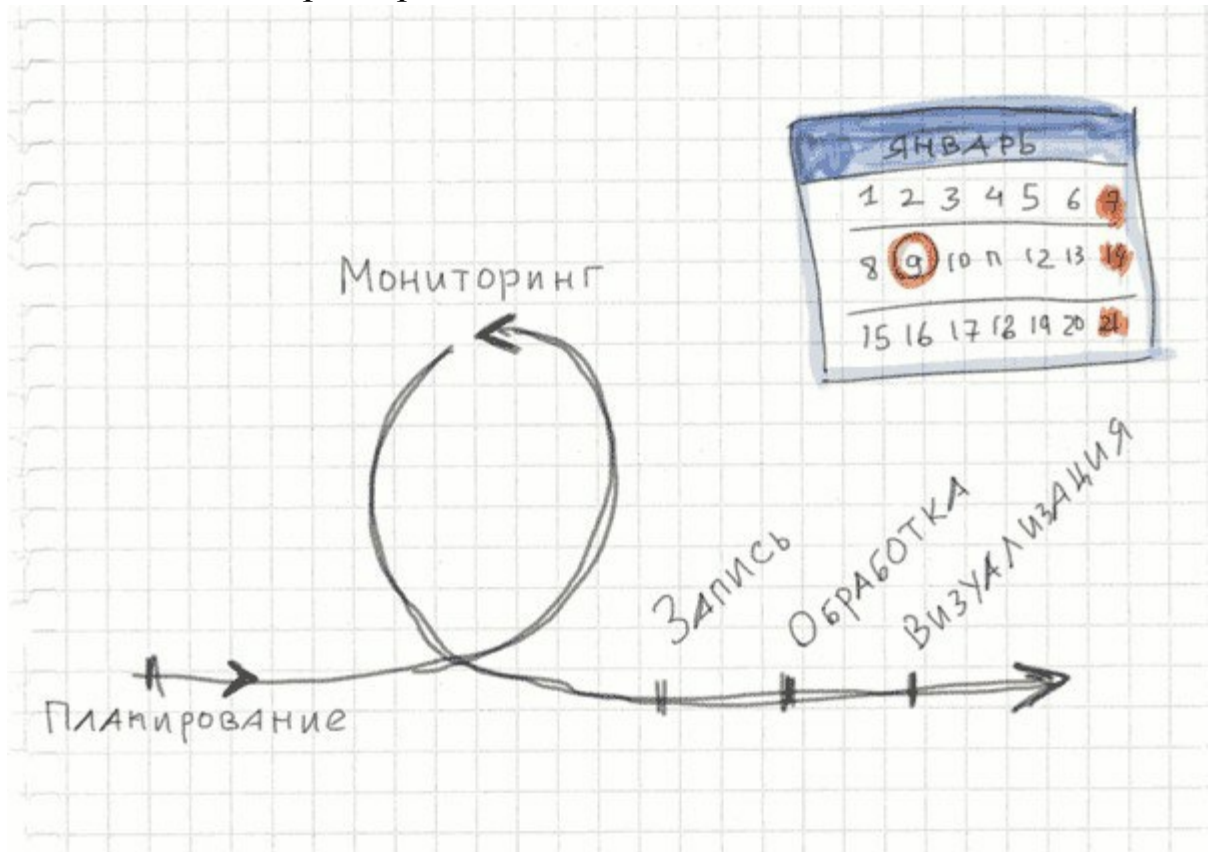




Осваиваем метод

Это очень просто. Выберите самое приоритетное дело из списка дел на день, поставьте таймер на 25 минут и сосредоточьтесь на этом деле — и только на нем.

Вот мы, наконец, и добрались до изучения ключевых элементов метода помидора! В этой главе вы познакомитесь с этапами, инструментами и приемами метода помидора. Добравшись до конца главы, вы проживете полный рабочий день по правилам метода помидора, в том числе создадите свой реестр дел и список дел на день.



Этапы

Давайте взглянем на то, как устроен день в рамках метода помидора. Вот пять этапов, через которые вам нужно будет пройти.

Планирование. День начинается с того, что вы извлекаете из своего запаса дел (он называется реестром дел) самые важные дела и заносите их в список дел на день. Это ваше соглашение с самим собой на текущий день.

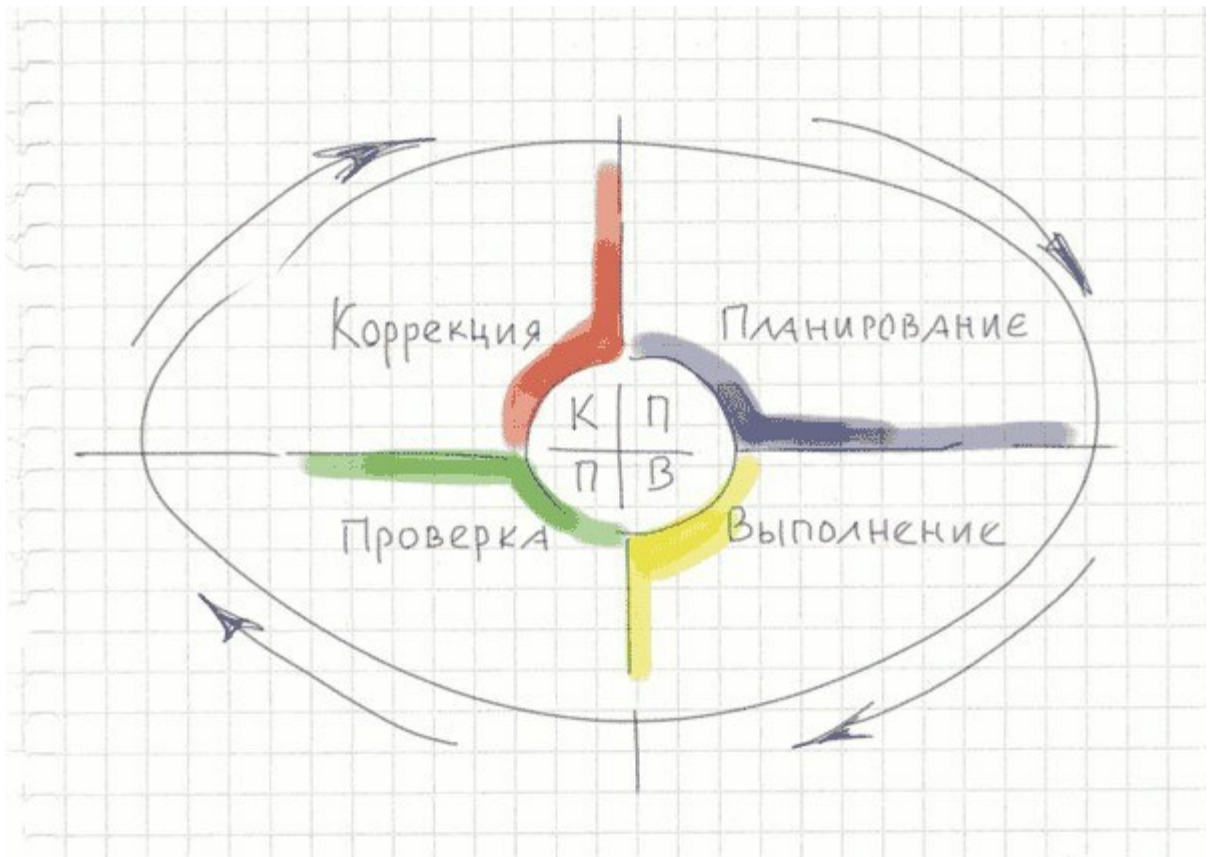
Мониторинг. После того как вы решили, какими делами будете сегодня заниматься, вы заводите таймер на 25 минут и приступаете к первому из дел. В ходе каждого 25-минутного интервала времени, называемого помидором, вы собираете небольшое количество сведений о метриках процесса. Например, вы можете подсчитывать, сколько раз вас прервали.

Запись. В конце дня вы заносите результаты своих наблюдений в протокол. Если вы отслеживали количество помех, то это число вы и помещаете в свой протокол.

Обработка. После записи вы превращаете сырые данные в ценные сведения. Например, вы можете вычислить, сколько раз в среднем вы прерываетесь в течение 25-минутного промежутка времени.

Визуализация. Наконец, вы упорядочиваете эту информацию таким образом, чтобы это помогло вам увидеть, как можно улучшить свой рабочий процесс. В этом и состоит по сути ежедневная ретроспектива, когда вы приводите свои рабочие привычки в соответствие реальности.

Каждый день начинается с этапа планирования и заканчивается этапами записи, обработки и визуализации, а в промежутке циклически проводятся 25-минутные сеансы мониторинга.



Цикл Деминга — Шухарта

Цикл PDCA (Plan — Do — Check — Act) придумал американский специалист по статистике Уильям Эдвардс Деминг совместно с Эндрю Уолтером Шухартом. Это циклический процесс решения проблем, который можно использовать для совершенствования других процессов. В его основе лежит научный подход «гипотеза — опыт — оценка результата», который реализуется в четыре шага: спланировать (Plan), выполнить (Do), проверить (Check), исправить (Act).

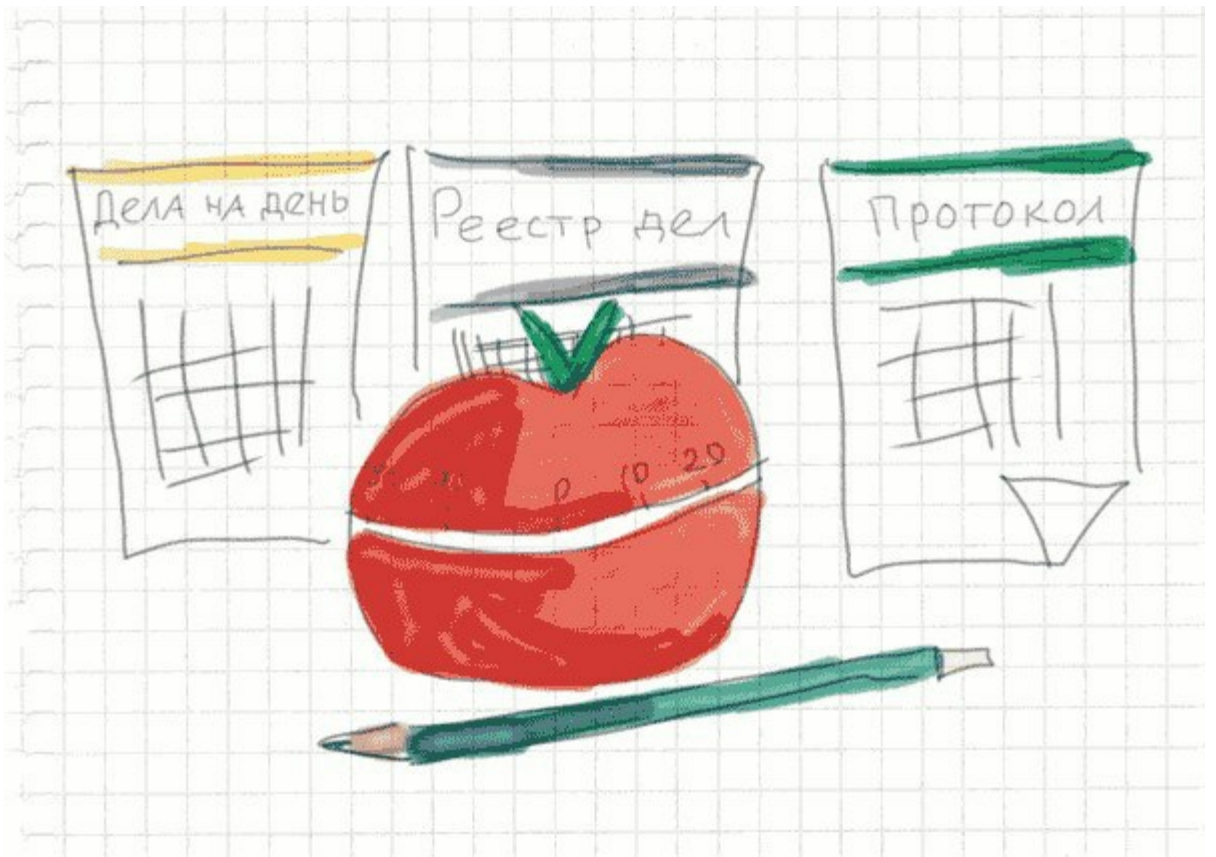
Планирование. Вы определяете цели и конкретизируете процесс, который нужен, чтобы получить требуемый результат.

Выполнение. Вы реализуете этот новый процесс на практике.

Проверка. Вы измеряете показатели нового процесса и сравниваете результат с тем, что ожидалось, чтобы найти расхождения.

Коррекция. Вы анализируете эти расхождения и пытаетесь понять и устранить их глубинные причины.

Такой подход к планированию, мониторингу, измерению и совершенствованию лежит и в основе метода помидора, что делает этот метод типичным PDCA-процессом. Утром вы принимаете решение о том, какие задачи вы будете решать и какие показатели отслеживать. Затем вы на протяжении всего дня помечаете происходящие события крестиками, галочками, черточками, закорючками или любыми другими значками по своему желанию. В конце дня вы сравниваете записи с записями предыдущих дней и своими ожиданиями. Получилось ли у вас завершить все дела, которые вы обязались сделать, составив утром список дел на день? Теперь подумайте о том, как можно изменить процесс, чтобы завтрашний день прошел лучше. Повторяйте этот цикл ежедневно, чтобы снова и снова совершенствовать свой рабочий процесс [29].



Инструменты

Метод становится проще, если его инструменты легко применять. Это позволяет вам сосредоточиться на реальных задачах, игнорируя механику процесса. Все инструменты, которые вам нужны, чтобы пользоваться методом помидора, — это карандаш или ручка, таймер и три листа бумаги.

Вы можете использовать любой вид таймера, который подходит для вашей рабочей обстановки. Это может быть механический или электронный кухонный таймер, песочные часы, мобильный телефон (возможно, в режиме виброзвонка) или какая-либо программа на компьютере. Заводя вручную механический таймер, вы тренируете свои условные рефлексy. Какое-то время спустя это действие будет помогать вам соблюдать ритм.

Вот для чего в методе помидора нужны три листа бумаги:

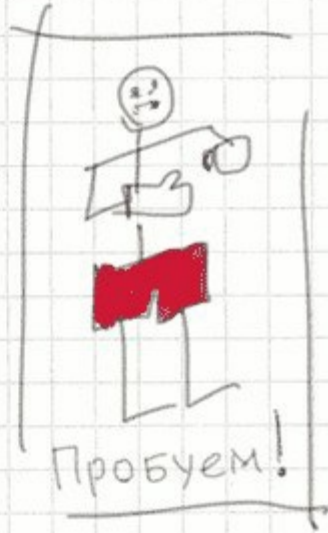
Список дел на день — это лист, на котором стоит текущая дата, ваше имя и список дел, запланированных на сегодня. Каждое утро вы составляете новый список дел на день.

Реестр дел содержит неупорядоченный список тех дел, которые вам предстоит сделать в обозримом будущем; на нем также написано ваше имя. Вы используете один и тот же реестр дел день за днем, добавляя новые дела и вычеркивая завершенные.

Протокол — это то место, куда вы заносите выбранные метрики, чтобы совершенствовать свой процесс. Из дня в день вы используете один и тот же протокол, чтобы сравнивать сегодняшние результаты мониторинга с прежними.

Реестр дел

- Убрано в комнате
- Заказана кулинарная книга
- Отправлено письмо ТИА



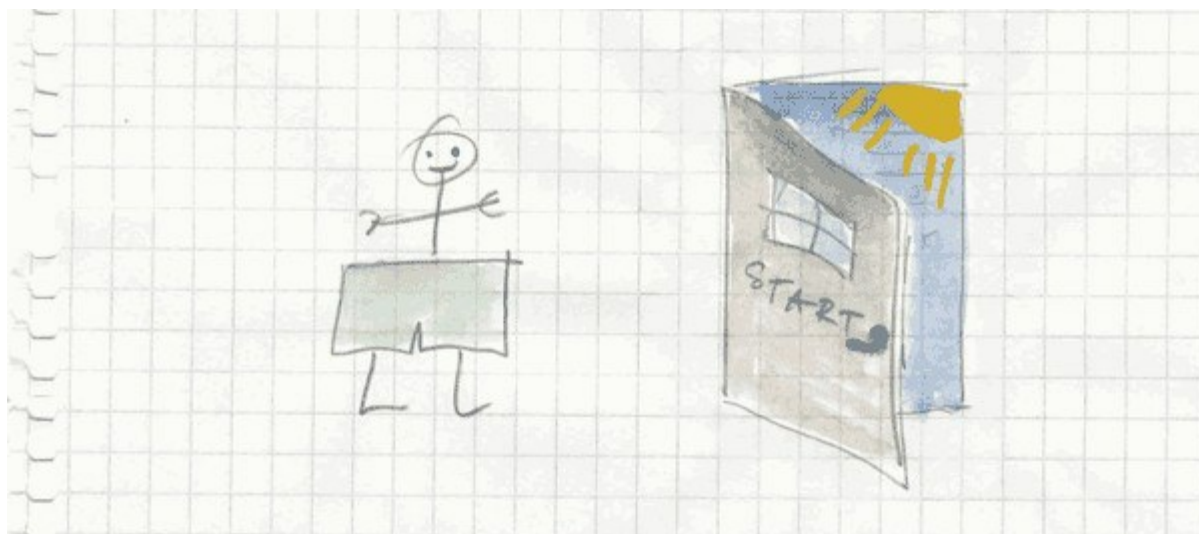
Практикум: составляем реестр дел

Заложите эту страницу закладкой, возьмите ручку, лист бумаги и таймер. Заведите таймер на 5 минут. В верхней части листа напишите заголовок: «Реестр дел» и начните думать о том, какие дела вам необходимо сделать дома. Записывайте на лист все дела, которые приходят вам в голову, — вне зависимости от того, насколько они важны. Не заботьтесь о порядке и приоритетах. Не записывайте, что нужно сделать, — вместо этого описывайте ситуацию такой, какой она будет, когда вы завершите то или иное дело. Например:

1. Убрано в комнате.
2. Заказана кулинарная книга.
3. Отправлено письмо Тиа.

Не пишите длинных описаний и не прибегайте к аббревиатурам — просто запишите те слова, которые важны. Нет необходимости писать так, чтобы это могли понять другие люди. Важно, чтобы вы сами могли понять названия своих дел — даже в том случае, если будете читать их месяц спустя. Вам будет проще, если вы обозначите первым словом какую-то область дел — то, что может появиться в названиях нескольких разных дел, а вторым, более конкретным, — тот результат, который хотите получить.

Записывайте дела вертикальным списком, по одному на строке. Вы можете помечать также, к какому сроку эти дела должны быть сделаны, если он вам известен. Если вы собираетесь устроить сегодня вечеринку в 7 часов вечера, вы можете записать «Убрано в комнате, 19:00». И не прекращайте это упражнение, пока не прозвенит таймер. Затем вернитесь к чтению этой книги.



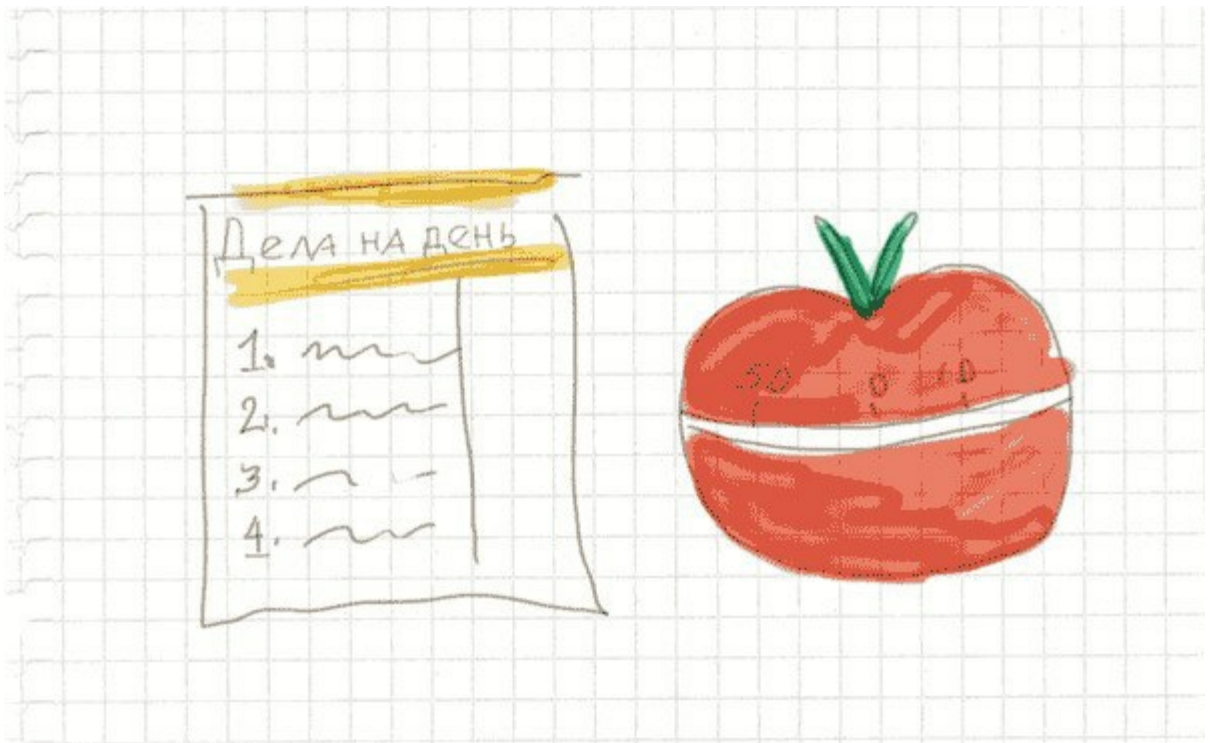
Поиск отправной точки

Понять, с чего следует начать очередной день, без метода помидора может оказаться трудной задачей. Вам начинает казаться, что у вас миллиард дел, а заниматься всем сразу вы не можете. И вот вы никак не можете приступить к работе — а уже пришло время обеда.

Принцип «Начни прямо сейчас» (do it now) — хороший прием, чтобы сократить общее количество работы, которую вам нужно сделать. Возьмем меня: как независимый консультант по программному обеспечению я управляю собственной компанией. Сюда входит вся моя обычная деятельность, а также неизбежная бумажная работа, такая как ведение учета, рассылка счетов и заполнение бланков налоговой отчетности. Отложив эту работу, я лишь усложню себе задачу, потому что с течением времени какие-то важные детали могут забыться. Ждать вдохновения — плохая идея.

Просто держать под рукой длинный список дел для меня недостаточно, потому что здесь возникает проблема выбора. В тот момент, когда я принимаю решение взяться за то или иное конкретное дело, я неявно решаю также не заниматься всеми теми прочими сотнями дел, которые ждут своей очереди [14].

Если вы сначала расставите приоритеты, а затем сосредоточитесь на самом важном деле, это даст вам чувство уверенности и безопасности. В противном случае вашу сосредоточенность все время будут нарушать вопросы вроде: «А то, чем я сейчас занят, — действительно самое важное?» Например, я начинаю день с того, что окидываю взглядом накопившиеся дела и выбираю самое важное. Затем я на короткий и четко ограниченный промежуток времени концентрируюсь на нем, прежде чем заново оценить, является ли оно по-прежнему наиболее важным. Вместо мысли «Надо закончить» мой мозг занят вопросом «Откуда можно начать?», а на смену мысли «Этот проект — очень большой и важный» приходит мысль «Я могу сделать маленький шаг» [13].



Утро

Метод помидора позволяет легко понять, откуда следует начинать работу. Я расскажу о том, как это делаю я. В начале своего помидорного дня я выбираю из реестра дел самые важные дела и записываю их в список дел на день. Это этап планирования.

Затем я выбираю самое приоритетное дело из списка дел на день, ставлю таймер на 25 минут и сосредотачиваюсь на этом деле — и только на нем. Мысленно я говорю себе, что это дело теперь в моем «списке дел на сейчас». Этот виртуальный список — по сути дела переключатель 0/1: в нем либо есть одно-единственное дело, либо нет ни одного.

Способность заниматься чем-то потому, что вы решили этим заняться, лежит в самой основе эффективного управления временем. Когда вы принимаете решение о том, что будете делать, вам нужна картина в целом — иначе вы погрязнете в мелочах. Метод помидора помогает вам каждое утро понять, какие дела у вас есть, и совершить выбор [14].

Метод помидора является очень целеориентированным. Из всего множества дел вы выбираете только те, которые реально завершить сегодня. Это ваше соглашение с самим собой. Выполнив их все, вы получите чувство удовлетворения в качестве награды.



Практикум: составляем список дел на день

Возьмите ручку, лист бумаги, таймер и лист с реестром дел, который вы составили раньше. Заведите таймер на 5 минут. Напишите в верхней части листа заголовок: «Список дел на день» и начните думать о тех делах, которые вы можете с уверенностью сделать за оставшуюся часть дня.

Сначала загляните в свой реестр дел. Есть ли какие-то дела, которые вы туда не вписали? Например:

Футбол — отвезти Эдду.

Обед — приготовить.

Звонок сестре.

Не записывайте слишком много пунктов, не задумываясь о том, насколько разумно брать на себя обязательство выполнить их все. Не прекращайте упражнение, пока не прозвенит таймер. Затем продолжайте читать книгу.

Какие чувства вы испытали бы, если бы справились со всеми этими делами? Выбор дел для списка на день означает также отказ от всех тех дел, которые вы не занесли в этот список. Легче ли вам теперь сосредоточиться на выбранных делах?



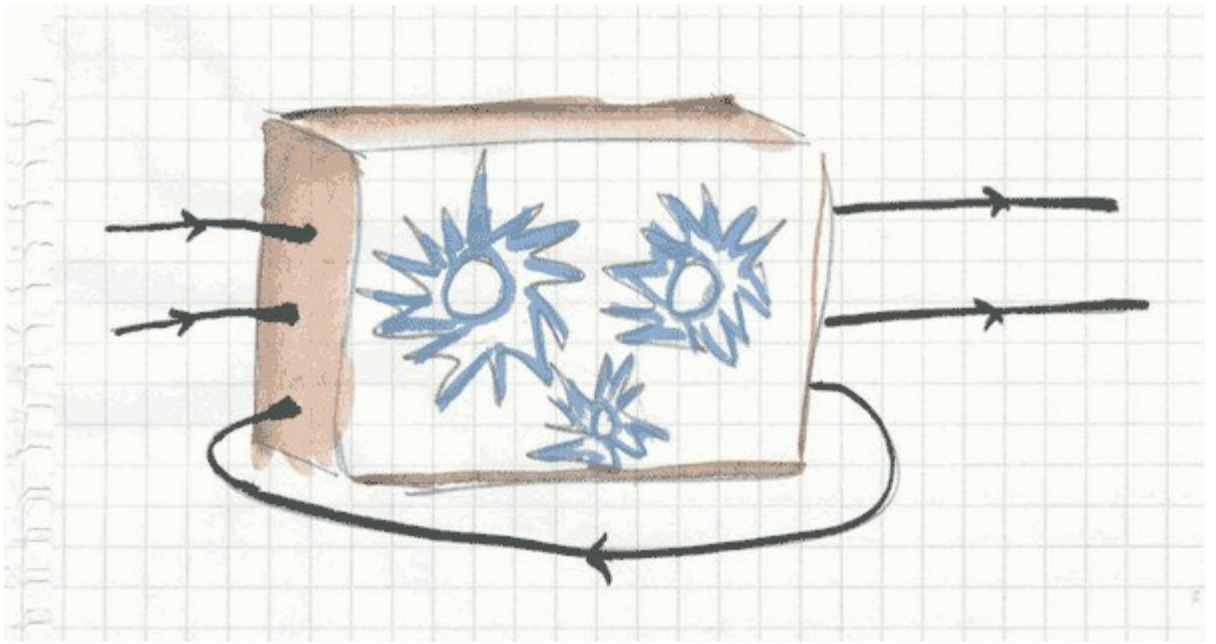
Соглашение

Обычные списки дел не являются обязательством. Туда можно без опаски добавлять любые мыслимые дела — в том числе те задачи, которые перекалдывают на ваши плечи другие люди. Список разрастается, и непрекращающийся входящий поток гарантирует вам, что до конца все это не будет сделано никогда. Без обязательства нет мотивации. Нет никакого особого достижения в том, чтобы сделать и вычеркнуть одну строку из этого по-прежнему необъятного перечня.

Ваш список дел на день — это ваше соглашение с самим собой, имеющее четкие временные рамки. В него не следует вносить те дела, которые вы вряд ли выполните сегодня. Ваш список показывает вам цель именно этого дня, к которой имеет смысл стремиться. Реестр дел, напротив, ближе к традиционному списку дел. Он может разрастаться, вы можете записывать туда то, что неплохо бы сделать, даже если не уверены, что у этих задач когда-либо будет такой приоритет, чтобы вы занялись ими.

Я хочу подчеркнуть, что реестр дел — хорошая штука. Однако его одного недостаточно. Чтобы мотивация повысилась, нужно извлечь из реестра подборку дел, соответствующую тем временным рамкам, которые вы способны предвидеть. Если вы сами составили такой набор и убеждены в том, что он представляет собой достижимую цель, то тем самым вы заключили с собой соглашение. Временные рамки размером в один день вполне предсказуемы и вместе с тем достаточно продолжительны, чтобы можно было завершить все дела, которые вы обязались выполнить.

Осознавать разницу между реестром дел (традиционным списком дел) и списком дел на день (соглашением) жизненно важно. Это дает вам ясную цель, чувство личного контроля, возможность делать правильные вещи, приступать к ним не откладывая и прилагать оптимальные усилия.

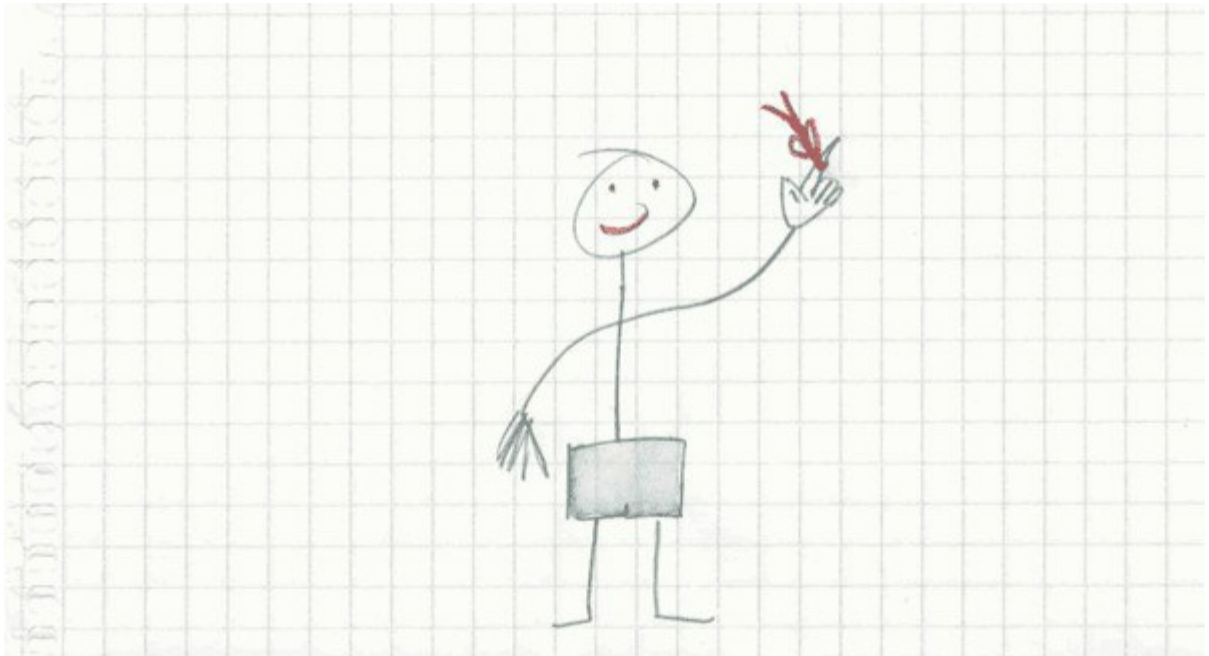


Непосредственная и моментальная обратная связь

Когда люди играют в боулинг, у них есть ясная цель. Им нужно направить шар по дорожке так, чтобы опрокинуть как можно больше кегель. После каждого броска они немедленно узнают результат. Количество кегель само по себе не важно — оно представляет интерес в определенном контексте. Что следует из того, что сейчас я выбил шесть кегель? Как это повлияет на мои последующие действия? Люди испытывают удовольствие, когда затраты сил или внимания приводят их к успеху [11].

Если я занимаюсь каким-то делом на протяжении многих дней и даже недель, я не получаю подобной моментальной и непосредственной обратной связи. Мои достижения и неудачи никак не проявят себя, пока не будет завершена эта большая задача. Если у моей задачи через несколько дней наступает срок сдачи, ситуация становится еще хуже. Неуверенность в том, что я справлюсь с этой задачей в срок, заставляет меня испытывать беспокойство.

В методе помидора 25 минут приложенных усилий расцениваются как успех, что дает вам немедленную обратную связь.



Проспективная память

Чтобы избежать концентрации на менее важных делах, вам нужно помнить о регулярной переоценке важности дел. Помимо этого нужно не забывать делать частые перерывы и время от времени заниматься самоанализом, чтобы оттачивать свои способности и быть в курсе своих слабостей. Мне помогают помнить обо всем этом письменный план, надежный рабочий процесс и запрограммированный мною сигнал звонка.

Ретроспективная память людей занята прошлым. Ее дополняет проспективная память, которая помогает нам помнить о том, что нужно сделать в будущем. Мы прибегаем к ее услугам, когда вспоминаем, что нам нужно, например, прийти на встречу, кому-либо позвонить или, в более общем случае, вспомнить о любом деле, которое некоторое время назад мы намеревались сделать в будущем.

С возрастом активность лобных долей мозга снижается и проспективная память слабеет. Это — данность, однако мы можем компенсировать эту слабость наличием внешних стимулов — например, создавая для себя напоминания. Проспективная память тесно связана с нашими намерениями. Если мы хотим, чтобы в будущем что-либо произошло, мы выстраиваем долгосрочный план. Когда этот план выполнен, мы получаем награду [20].

Реестр дел

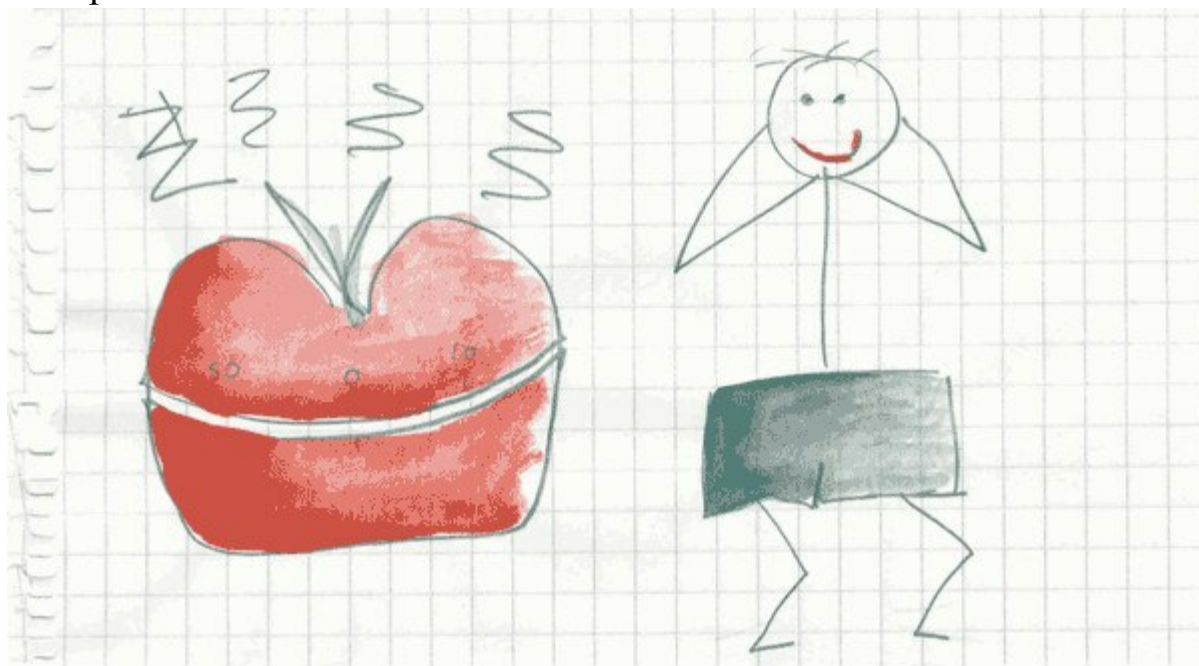
- Позвонить Бине
- Исправить БИТ
- Подготовить счет

Список дел «на сейчас»

В 1933 году Хедвиг фон Ресторф выполнила ряд опытов, связанных с памятью. Она пришла к выводу, что элемент, выделенный визуально в ряду похожих элементов, запоминается лучше. Например, если вы читаете список покупок, где один из пунктов выделен голубым цветом, вы, скорее всего, запомните именно этот выделенный пункт. Эта закономерность известна под названием «эффект Ресторф».

Список дел «на сейчас» не относится к артефактам рабочего процесса в методе помидора. Это мое название для того, чему я в данный момент посвящаю все свое внимание. У этого списка всего два состояния: я либо сфокусирован на каком-то одном деле, либо не сфокусирован ни на чем. В этом списке в принципе не может быть два, три, четыре или больше дел. Прежде чем завести таймер, я выбираю одно-единственное дело. Моя задача — в течение 25 минут не уделять внимания никакому другому делу.

Как подсказывает нам эффект Ресторф, мы можем побудить свою память хранить то, что мы выделили. Чтобы использовать этот эффект в ситуации с моим списком дел «на сейчас», я явным образом записываю свое текущее дело на полоску бумаги и кладу ее перед собой. Или, применяя этот прием совсем буквально, я помечаю текущее дело в списке дел на день текстовым маркером, а завершив его, вычеркиваю черным фломастером.

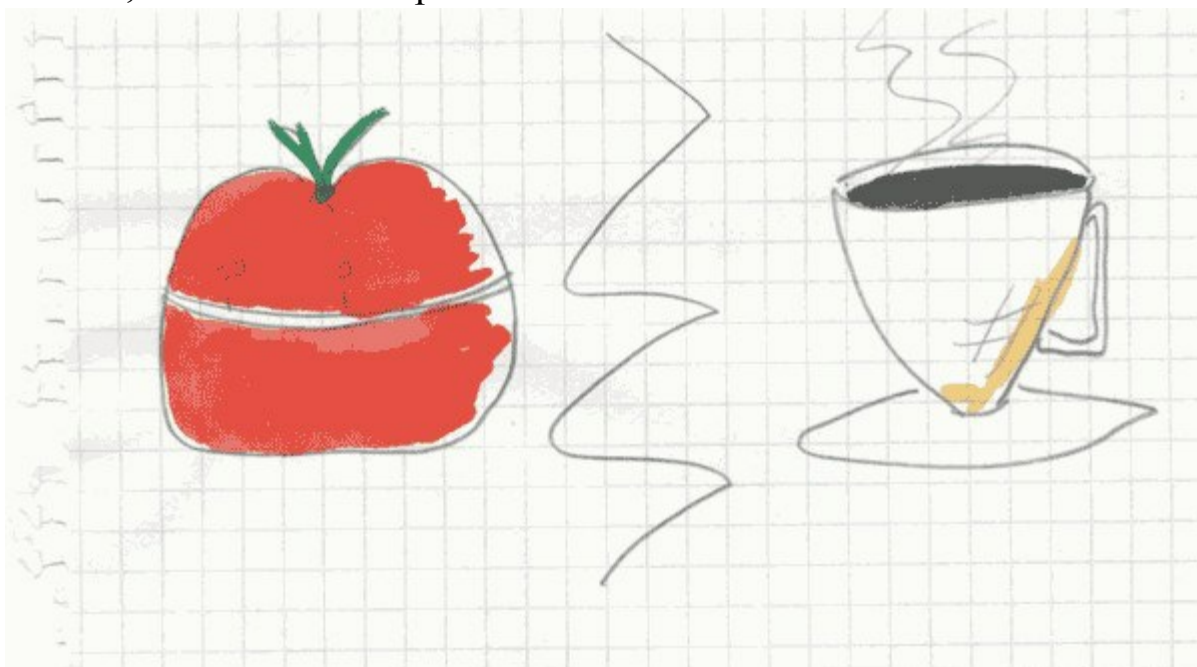


Перерыв

Когда по истечении 25 минут ваш таймер подает сигнал, это означает, что вы завершили один помидор. Вам следует сразу же поставить «X» рядом с тем делом в списке дел на день, которым вы занимались, и прерваться. Длительность перерыва может быть разной; я полностью отключаюсь от своего занятия и вообще от любой деятельности, требующей умственного напряжения, на 3–5 минут. Я могу попить воды или обдумать, что я буду есть сегодня на ужин.

Для меня минимальное условие перерыва — встать и отойти от своего рабочего кресла хотя бы на два шага. Это, как правило, очищает голову от мыслей о предыдущем помидоре, а также позволяет размять спину и плечи. Офисные работники вроде нас слишком много времени проводят в однообразной позе.

После перерыва вам нужно решить, продолжите ли вы заниматься тем же самым делом или переключитесь на другое. Переключение происходит при изменении приоритетов либо тогда, когда дело, которым вы занимались, полностью завершено.

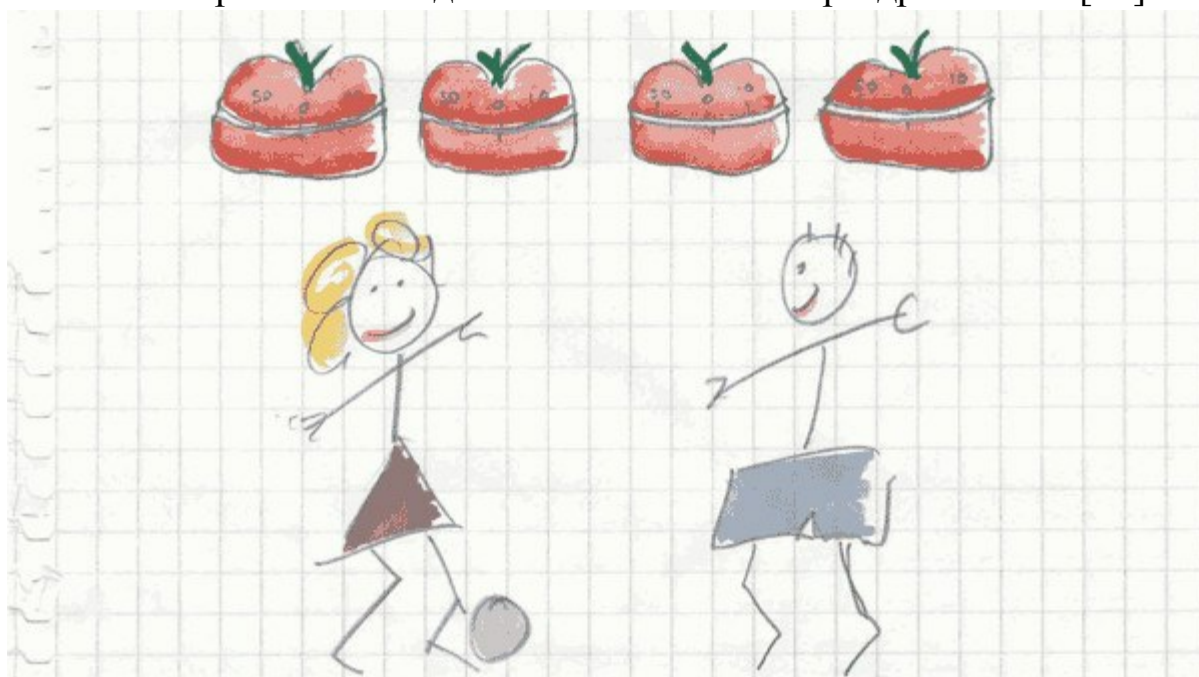


Отключение

Во время перерыва запрещено думать о предыдущем и о следующем помидорах. Не следует совершать важные телефонные звонки или начинать писать важные письма. Вашему мозгу нужна возможность переработать и усвоить итоги последних 25 минут напряженного мыслительного процесса.

Если отдых от интеллектуальной работы никогда не приводит к полному устранению вашего напряжения, вы заметите ряд симптомов. Это скажется на мыслительных процессах стволовой части головного мозга, а также на восприимчивости лимбической системы, а в конечном итоге — на ваших биоритмах. Это может повлиять, например, на качество вашего сна.

Стресс, который приобрел хронический характер, снижает емкость вашей рабочей памяти и способность к концентрации. Радость от работы уступает место тревоге — и вдохновение сменяется раздражением [17].



Серийный перерыв

В дополнение к тем перерывам, которые вы делаете после каждой ограниченной во времени рабочей итерации, метод помидора предусматривает более продолжительный серийный перерыв. В моем случае серия состоит из четырех помидоров, то есть серийный перерыв я делаю после каждого четвертого помидора. Обычно серийный перерыв — это 15–30 минут отдыха. Можно использовать это время, чтобы разобраться на столе, прогуляться до кофейного автомата или посмотреть, что происходит в вашем любимом онлайн-сообществе.

Вы можете даже заглянуть в свой электронный почтовый ящик. Однако не беритесь за ответ на важные письма: это дело следует спланировать так же, как все прочие дела.

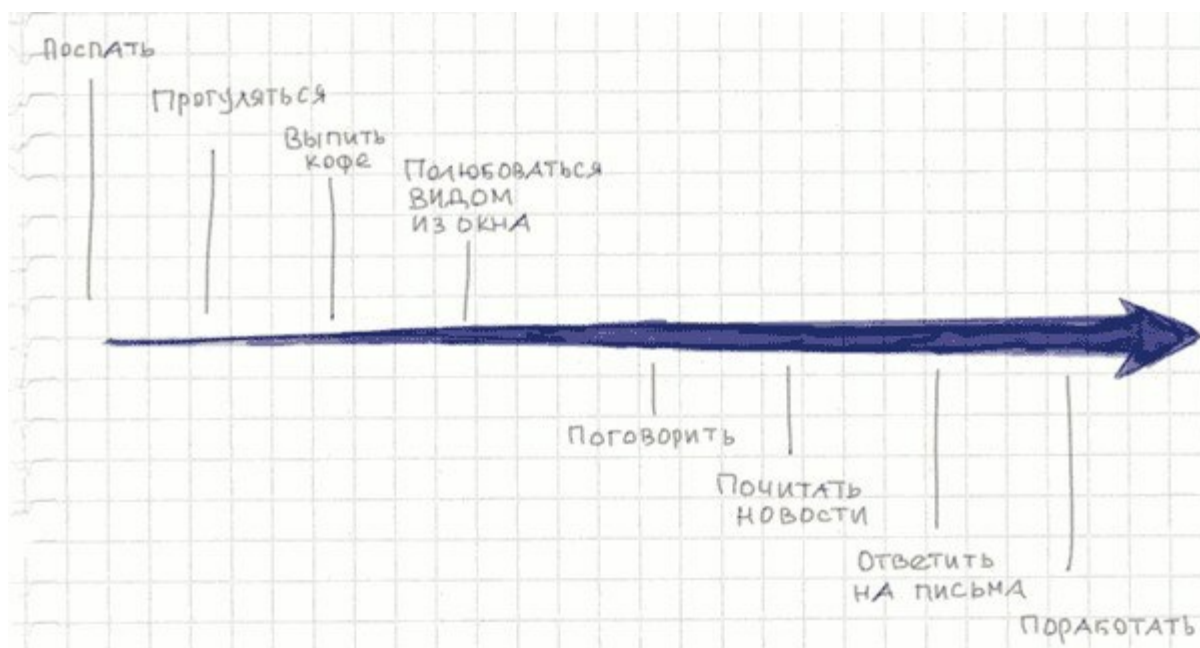
Поскольку люди по природе своей любознательны, дела стоит делать небольшими порциями. В этом случае вы с самого начала видите цель, к тому же небольшую задачу проще принять в качестве обязательства. Если вы будете перемежать короткие рабочие периоды с перерывами и вознаграждать себя, у вас появится мотивация поддерживать устойчивый темп на протяжении всего дня и дальше — день за днем.

Такие перерывы избавляют вас от чувства вины и дают ощущение игры. Когда вы уходите на перерыв, вы знаете, что уже достигли цели, завершив предыдущий помидор. Более того, на протяжении дня у вас начнут появляться яркие идеи — даже во время перерывов [13].

Сон-пятиминутка

Ренцо Боргатти

Метод помидора рекомендует чередовать 25-минутные периоды качественной, сосредоточенной работы с 5-минутными перерывами. Есть множество способов потратить эти пять минут, однако ключевая идея здесь — дать мозгу возможность «перезарядиться» и обработать в фоновом режиме полученную информацию. Это означает, что вам не следует поддаваться искушению потратить время перерыва на чтение почты, просмотр новостей, телефонные разговоры и любые другие занятия, которые добавляют напряженности следующему помидору.



Из этого рисунка видно, что, например, разглядывание вида за окном требует меньших усилий, чем беседа или чтение почты. На краях шкалы находятся сон и работа. Сосредоточенная, добросовестная работа — это цель помидора, а сосредоточенное, добротное расслабление — цель перерыва. Когда-то мне казалось, что просмотр заголовков электронных писем или новостей — достаточно расслабляющее занятие, однако сравнив это занятие с 5 минутами глубокого расслабления, я понял, что заблуждался.

В идеале целью этого перерыва является легкий пятиминутный сон. Я не знаю, возможно ли в принципе заснуть всего на пять минут, однако можно научить себя по-настоящему расслабляться. После нескольких недель наблюдения за своими перерывами и освоения ряда приемов релаксации я очень доволен результатами. Я обнаружил, что качественный пятиминутный перерыв может дать мне столько энергии, что приступить к следующему помидору становится очень легко.

Вопрос в том, как быстро погрузиться в состояние глубокой релаксации. Вот что помогает лично мне:

1. Подыщите удобное кресло или переберитесь на диван, если вам посчастливилось иметь его рядом с рабочим местом.

2. Как только начнется перерыв, закройте глаза и примите самую подходящую для релаксации позу. Ваши руки, ноги и шея должны быть совершенно расслаблены.

3. Представьте себе луч сканера — горизонтальную полосу света, которая очень медленно движется от головы к ногам. Когда эта полоса проходит через ту или иную часть тела, сосредоточьтесь на ней и

расслабьте находящиеся там мышцы еще больше. Особенно важной является область глаз — тщательно избавьтесь от любого напряжения в ней.

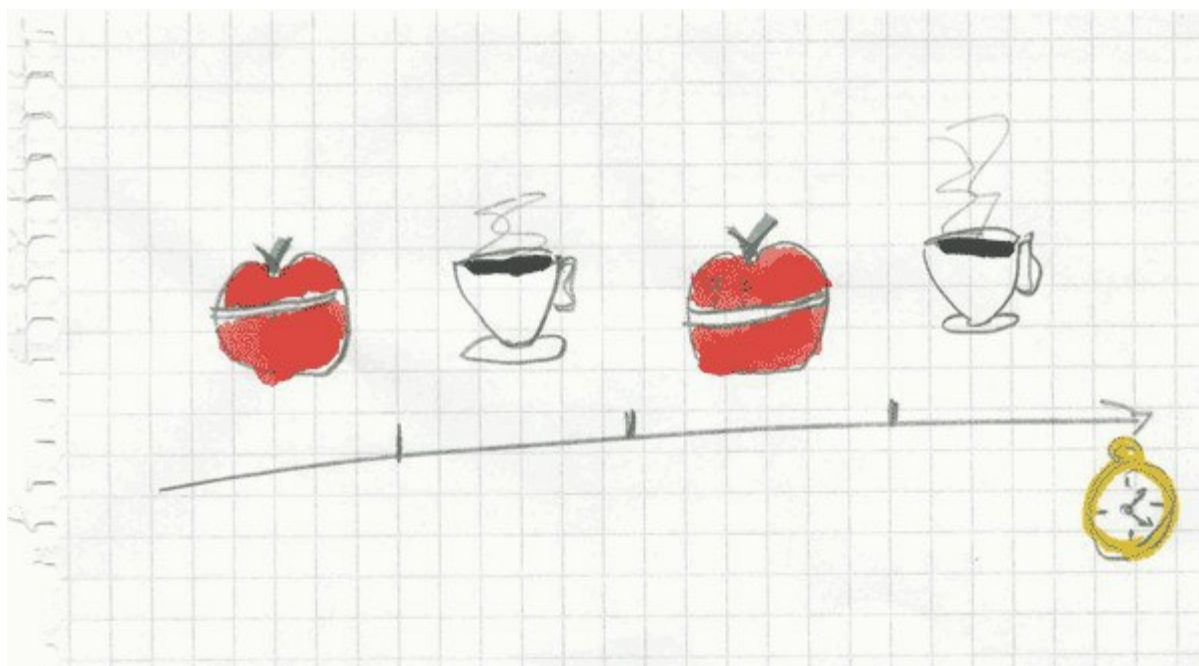
4. Вообразите себе огромный белый прямоугольник, парящий рядом с вами. Если он тут же исчезнет, ничего страшного. Он нужен только в качестве отправной точки для того, чтобы отвлечь ваши мысли от цели предыдущего помидора.

5. Когда перерыв закончится, спокойно откройте глаза, начните следующий помидор, сосредоточьтесь и приступайте к делу.

Если эти пять минут субъективно воспринимаются как десять, значит, вы все сделали верно. Каждый раз, когда мне не удается полностью расслабиться, через 5–6 помидоров я неизбежно сталкиваюсь с последствиями.

Помимо этого я пробовал спать в течение 20-минутных и более длительных перерывов. Это был самый настоящий сон, однако не настолько глубокий, чтобы помешать продуктивности. Нет нужды подчеркивать, что для хорошего помидорного дня длинные перерывы так же важны, как короткие.

Этот метод хорошо работает в знакомом окружении (где вы не привлекаете слишком пристального внимания других людей) с низким уровнем шума. Идею научить свое тело погружаться в глубокий сон на короткие промежутки времени я почерпнул из многофазной модели сна — захватывающего (и пугающего) подхода к сокращению общего времени сна³.

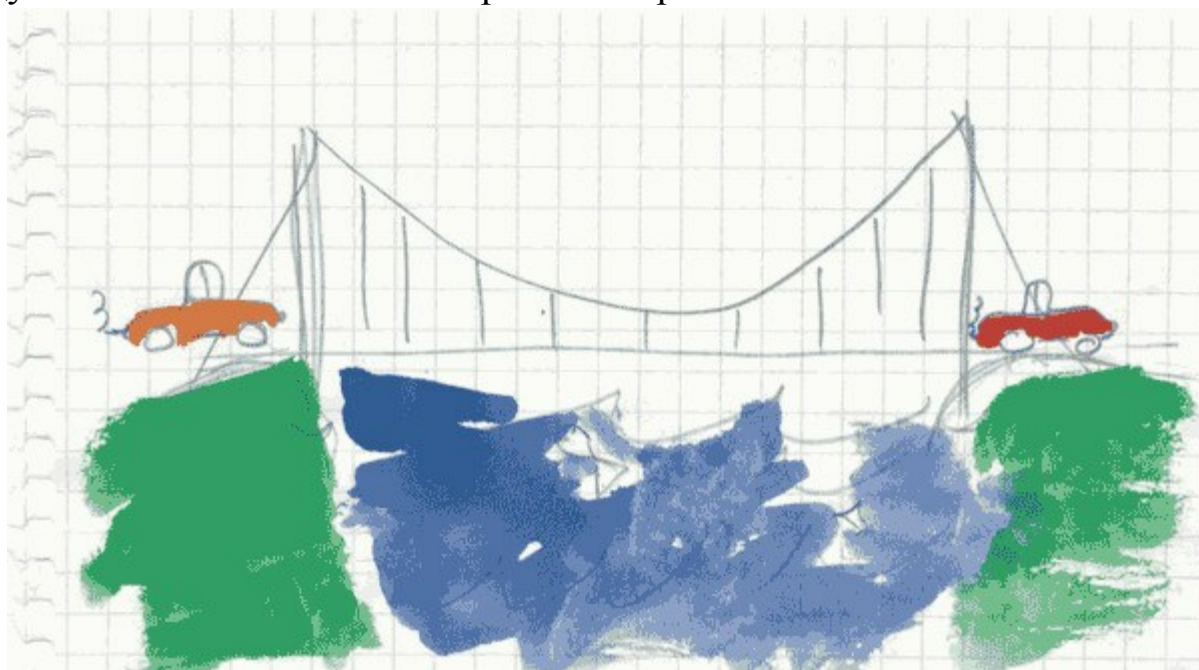


Маршрут

Свободное время необходимо для подпитки работающего мозга. Когда таймер подает сигнал, я никогда не задерживаюсь над текущим делом даже на пять лишних минут. Сделав это, я бы замедлил самого себя на весь следующий помидор. Услышав звонок таймера, я заканчиваю то слово, которое писал, и иногда делаю пометку на клочке бумаги, чтобы потом было легче вспомнить, какое направление приняли мои мысли.

Маршрут задает ограничения. На стадии планирования вы, по сути дела, выстраиваете маршрут сегодняшнего путешествия. Это не значит, что вы не имеете права принимать во внимание новые факты и менять свой план. Однако вносить изменения в график следует тогда, когда ваш ум находится в обзорном режиме, а не в состоянии потока. Кроме того, после короткого перерыва вы сможете принимать более взвешенные решения, чем сразу после длительного периода глубокой сосредоточенности.

Конкретность целей мотивирует меня доводить дело до конца. Мое обязательство перед самим собой — выбрав с утра реалистичное количество дел, постараться завершить их. Мой маршрут — попытка выполнить это обязательство небольшими порциями — помидорами. Пренебрегая перерывами, я испорчу все, включая свои обязательства и мотивацию. Соблюдение маршрута обеспечивает мне устойчивую продуктивность в течение всего рабочего времени.



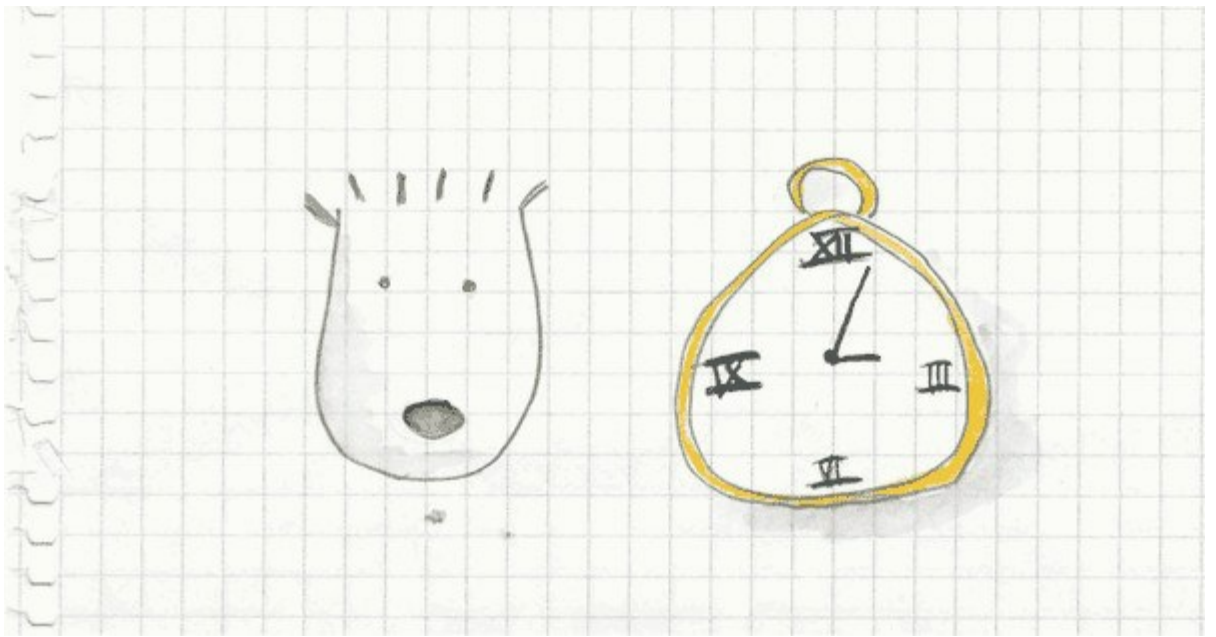
Завершенное дело

Итак, вы заканчиваете помидор за помидором, делая перерывы между ними. Процесс продолжается, пока вы не выполните каждое из запланированных дел. Завершая очередное дело, вы вычеркиваете его из списка дел на день.

Никогда не переключайтесь между делами, пока не закончился помидор. Если вы завершили дело в середине помидора, потратьте остаток времени на сверхобучение. Я, например, в этом случае еще раз просматриваю то, что сделал, повторяю то, чему научился, ищу, в чем я мог бы улучшить свой результат, или записываю новые мысли — и так до тех пор, пока не прозвонит мой таймер.

Сверхобучение — это то, что происходит, когда мы продолжаем обучаться или тренироваться даже после того, как достигли уровня мастерства. Малкольм Гладуэлл считает это необходимым, если мы действительно хотим в чем-то добиться превосходства: «Людей, обладающих достаточными способностями, чтобы поступить в лучшее музыкальное учебное заведение, различало лишь то, насколько упорно они трудились. И все. И кстати сказать, лучшие студенты не просто работали больше, чем все остальные. Они работали гораздо, гораздо больше» [18].

Таким образом, вам нельзя ни с того ни с сего переключаться между делами в середине помидора. Дело в том, что даже сама по себе такая возможность вносила бы в процесс постоянную смуту. Вы не можете также просто остановиться посреди помидора и отправиться на перерыв — вы выбьетесь из ритма. А поскольку прерванный помидор короче остальных, то для целей мониторинга он оказывается несопоставимым с прочими помидорами.



Абстрактная единица времени

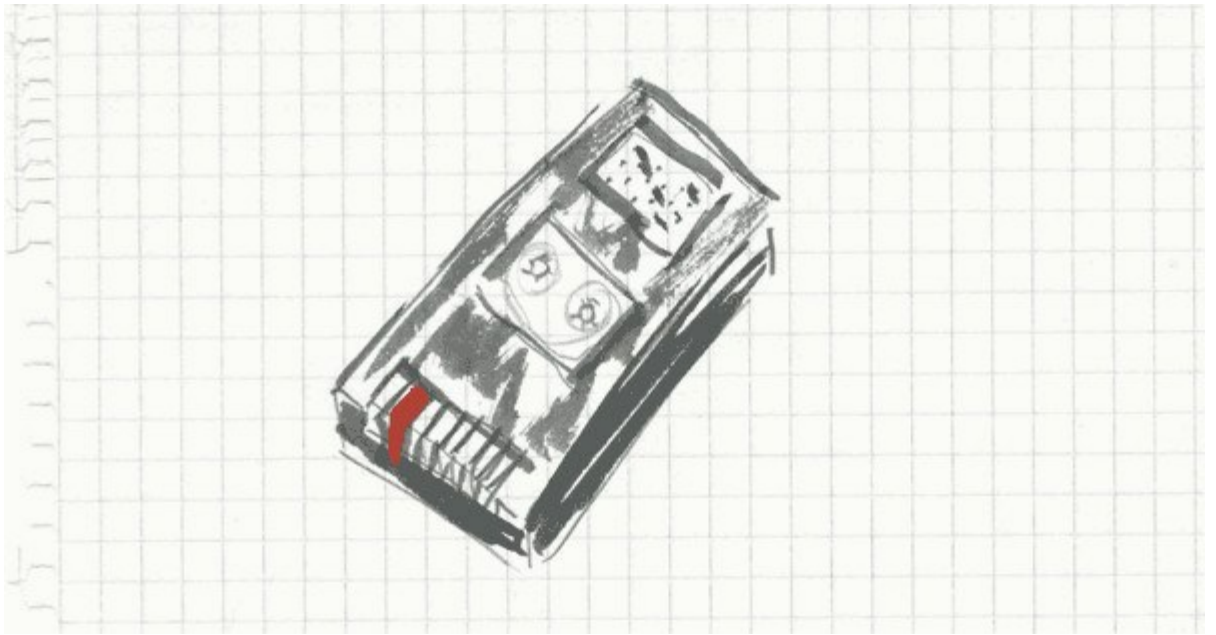
Допустим, что у вас есть множество задач, ваши коллеги или клиенты хотят знать, когда вы их закончите, а методом помидора вы не пользуетесь. Зачастую это приводит к проблемам.

Когда вы спрогнозировали, сколько времени займет работа над той или иной задачей, а потом осознали, что ваш прогноз был воспринят как обещание, вы начинаете тревожиться. Проблема в том, что, с одной стороны, вы не знаете, сколько времени в точности потребует эта задача, а с другой, если вы не уложите в прогноз, то вас ждут неприятности — например, разочарование клиента. Тревога снижает вашу продуктивность и ослабляет вашу мотивацию.

Как вы уже знаете, в методе помидора 25 минут сосредоточенных усилий называются помидором. Помидор — это неделимая и абстрактная единица времени. Это временные рамки, которые никак не учитывают объем работы. По сути дела, вы даете обещание на протяжении 25 минут прилагать усилия для решения задачи наилучшим из имеющихся в вашем распоряжении способов. Пока вы внутри помидора, вопрос о том, будет ли задача завершена в ходе этой итерации, даже не рассматривается. В это время имеет значение лишь то, что вы делаете все, что в ваших силах.

Как это поможет вам ответить на вопрос клиента или коллег о сроках завершения задачи? В общем, никак. Однако находясь внутри помидора, вам следует думать только об этих 25 минутах, а не о том, когда будет решена вся задача в целом. Это поможет вам сосредоточиться.

Таймер находится на виду и ведет обратный отсчет от 25 к 0. Когда 25 минут истекают, вы получаете внутреннюю награду: зачеркиваете помидор крестиком и устраиваете себе перерыв, не отягощенный чувством вины [13]. Это позволяет вам на протяжении всего помидора чувствовать, что вы все ближе и ближе к вознаграждению.

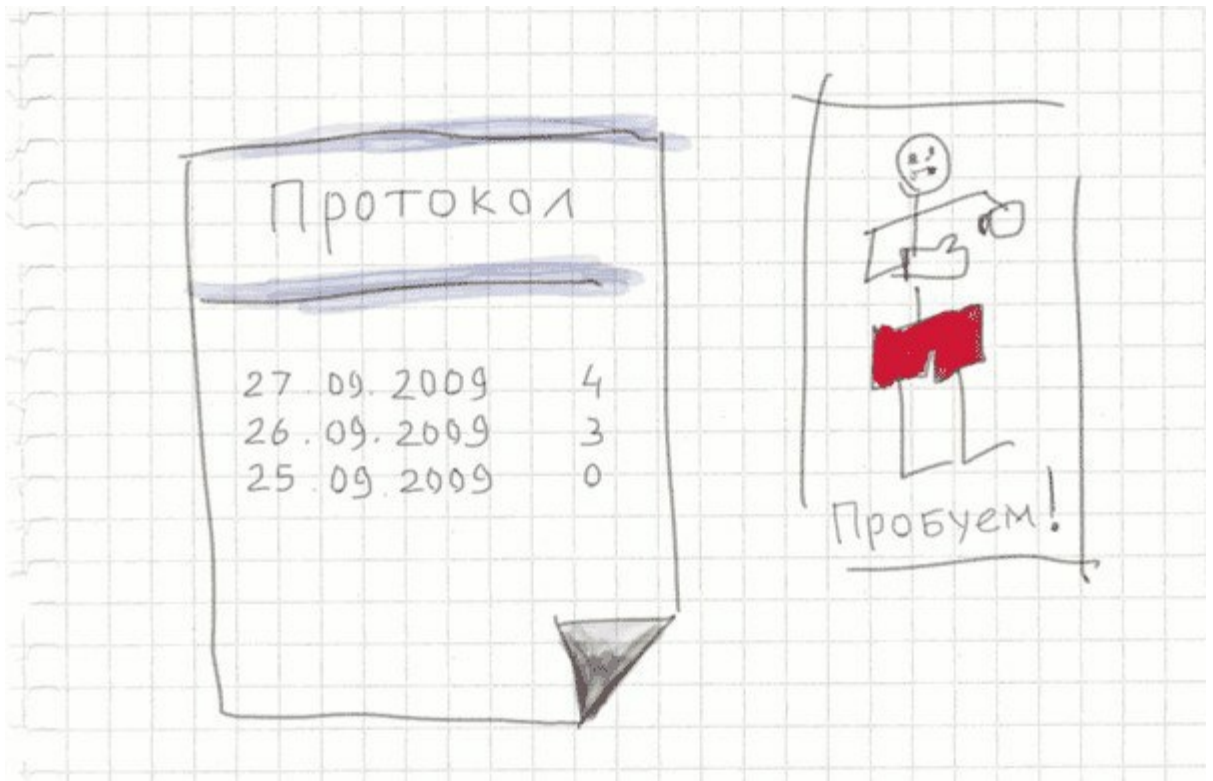


Запись и обработка

В конце дня наступает этап записи. Вы начинаете с копирования сырых данных мониторинга в протокол. Характер этих данных зависит от того, что именно вы хотите увидеть. Когда вы только начинаете применять метод помидора, хорошим показателем для мониторинга будет количество завершенных в течение дня помидоров. В этом случае ваш протокол будет содержать две колонки: дата и количество завершенных помидоров. Вы день за днем заполняете эту табличку, в которой каждая строка соответствует одному дню.

Мониторинг позволяет вам отвечать на вопросы о ходе работы и помогает повысить продуктивность. Почему я трачу на работу столько сил и выполняю так мало дел? Возможно, это происходит из-за того, что я довожу до конца слишком мало 25-минутных временных интервалов. Плохо это или хорошо? Может быть, и хорошо, поскольку предполагается, что значительную часть своего времени я трачу на помощь другим людям. Как бы то ни было, теперь у меня есть корректное и основанное на опыте объяснение.

За этапом записи идет этап обработки: вы превращаете отвлеченные данные в содержательную информацию. Например, вы можете рассчитать среднее количество помидоров на одно дело. Если у вас получится увесистое число, это подскажет вам, что дела следует разбивать на менее крупные и более управляемые фрагменты. Вы можете также измерить среднее время, которое ваши дела проводят в списке дел, прежде чем вы займетесь ими. Вычисленные значения тоже заносятся в протокол.



Практикум: запись

Возьмите ручку, лист бумаги и таймер и откройте свой рабочий календарь. Заложите эту страницу книги и заведите таймер на 3 минуты. Напишите в верхней части листа заголовок: «Протокол».

Посмотрите по календарю, сколько пунктов было в вашей вчерашней повестке дня. Скажем, были ли у вас назначены какие-либо встречи в офисе? Запишите на лист бумаги вчерашнюю дату, а напротив нее — то количество, которое у вас получилось. На следующей строке сделайте то же самое для позавчерашнего дня. Продолжайте двигаться по календарю в прошлое, пока не прозвенит таймер. Затем возвращайтесь к чтению этой книги.

Взгляните на свой протокол и подсчитайте, сколько рабочих элементов (дел, встреч и т.п.) приходится в среднем на один день. Получилось больше, чем вы думали, или меньше? Следует ли вам заполнять свой календарь плотнее или, наоборот, от чего-то отказываться?



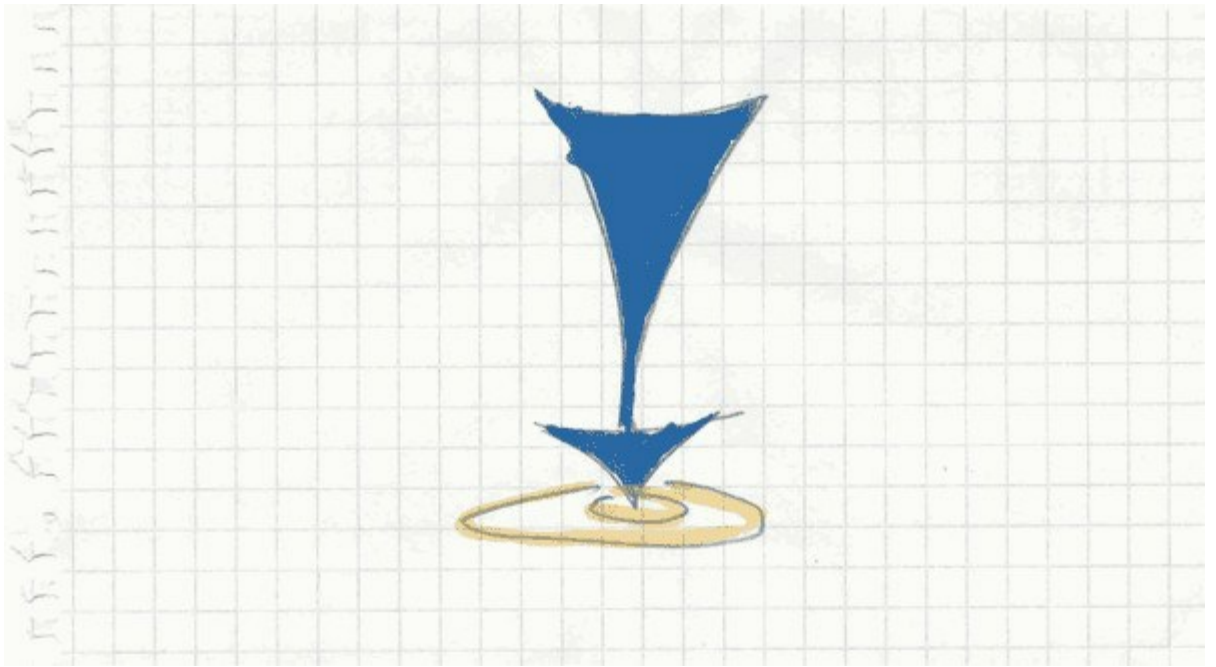
Кайдзен

Японское слово «кайдзен» означает «изменяться со временем к лучшему». Однако чаще его переводят как «непрерывное совершенствование». Кайдзен — подход к организации работы, который подразумевает постоянные изменения, направленные на улучшение рабочего процесса. Скажем, поддержание чистоты и порядка должно быть частью вашей ежедневной работы. Вы должны также ежедневно отвечать себе на следующие вопросы: нужно ли мне делить задачи на более мелкие части? Сильно ли мне докучают постоянные отвлекающие факторы? Есть ли какие-либо излишества в моих стандартных задачах и личном рабочем процессе?

Научный подход к улучшению позволяет мне не забывать о совершенствовании. Первым делом я стандартизирую свою деятельность. Затем тем или иным способом измеряю ее. Потом сравниваю полученные показатели с требованиями. Может оказаться, что мне нужно внести в свою деятельность какие-то изменения, чтобы она лучше отвечала требованиям. Дальше я снова провожу измерения и, наконец, стандартизирую новый, улучшенный рабочий подход.

Пример: я принимаю решение, что буду выполнять работу 40-минутными итерациями. Затем я подсчитываю, сколько итераций в течение дня мне удастся завершить. Наконец, я сравниваю это число со своими ожиданиями и понимаю, что завершил слишком мало итераций. Поэтому я сокращаю длительность итерации до 25 минут.

Запись данных, полученных при мониторинге, и их анализ в конце каждого дня — это самонаблюдение. Улучшение своей деятельности, опирающееся на этот анализ, — это постоянное совершенствование [29].



Здесь и сейчас

Метод помидора является по своей природе регулирующим процессом. Любую неудачу можно превратить в источник озарений. Ретроспектива в конце дня — это то время, которое вы целенаправленно отводите для настройки своего рабочего процесса. Скажем, я стараюсь подстроить свои рабочие привычки под свой текущий род занятий, тип офиса, особенности коллег и любые другие характеристики и ограничения моего окружения.

Короткие итерации и каждодневное соглашение с самим собой сокращают круг вещей, которые важны для меня во время помидора. В этот момент я не забочусь о будущем и прошлом. Для оценки общей картины есть время с утра, когда вы занимаетесь планированием, время перед каждым помидором, когда вы расставляете приоритеты, и время в конце дня, на этапах записи, обработки и визуализации.

Есть единственное ежедневное обязательство: один помидор, одно дело, одна цель.



Самоанализ: механизмы

Приходилось ли вам сталкиваться на практике с недостатками длинных списков дел?

Что вы воспринимаете как моральную награду?

Какой тип таймера для вас удобнее?

Как часто вы делаете перерывы во время работы?

Какое время вы посвящаете анализу своих рабочих привычек?

Глава 4

Помехи



О'Гурчик и Арти Шок беседуют по телефону

О'Гурчик: Арти, привет! Как насчет посидеть вечером в баре?

Арти Шок: Не знаю. Зависит от...

О'Гурчик: От чего?

Арти Шок: Минутку, мне тут письмо пришло...

О'Гурчик: Мы можем пойти и в другой день.

Арти Шок: Почему? Сегодня отличный день для посиделок в баре!

Если только...

О'Гурчик: Если что?..

Арти Шок: Ты получил мой текст?

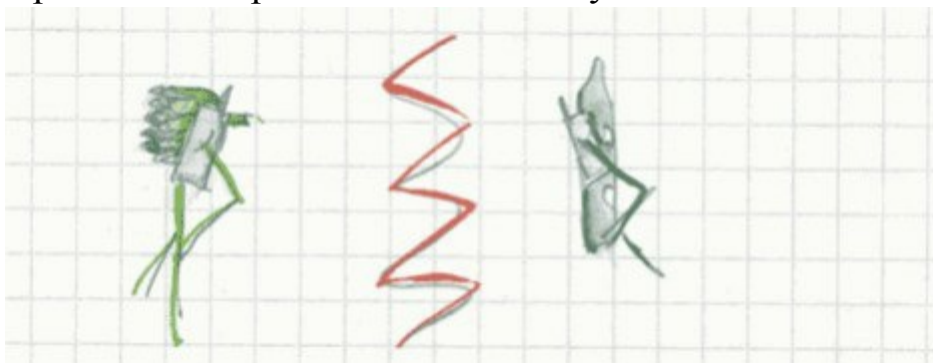
О'Гурчик: Какой текст?

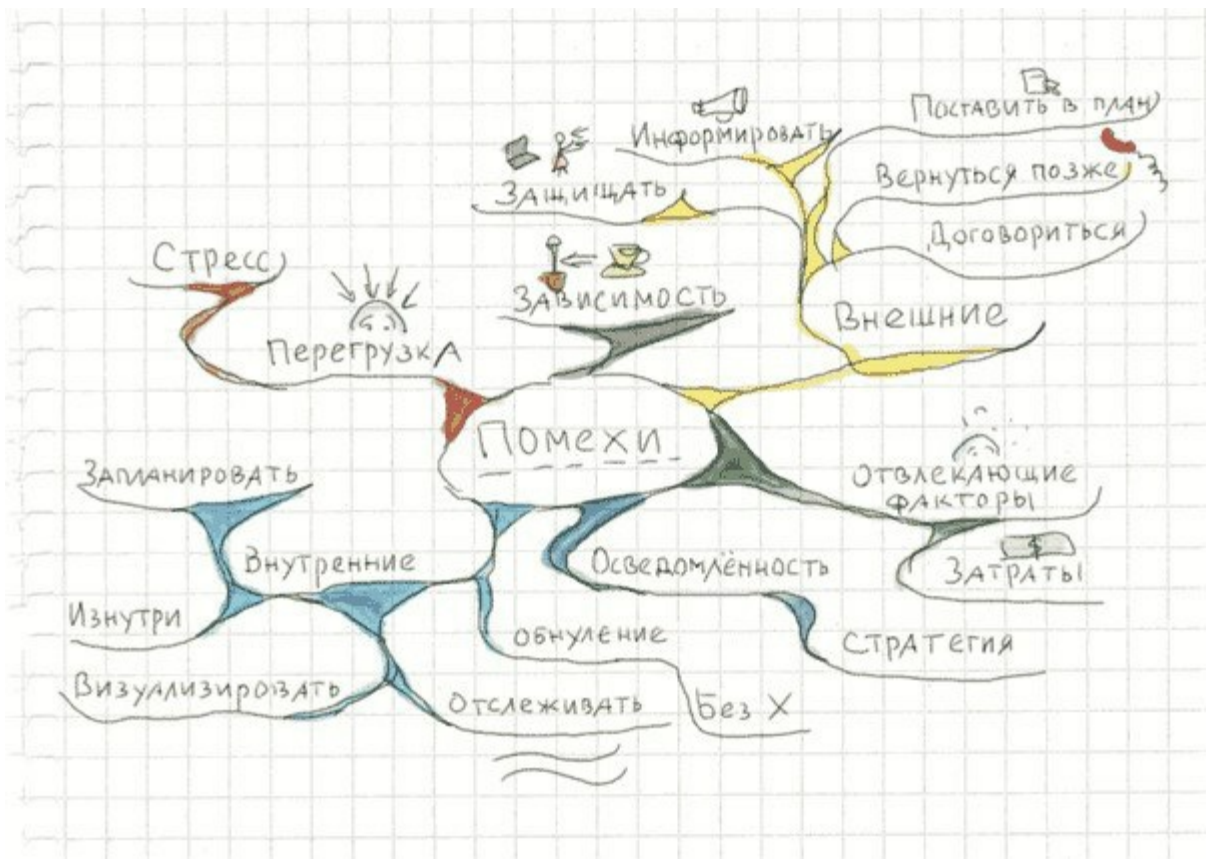
Арти Шок: Прости, Арти, это я не тебе. Ты что-то спросил?

О'Гурчик: Да нет, ничего... Просто хотел узнать, как там у вас погода.

Перезвоню завтра.

Арти Шок: Хорошо! Рад был тебя услышать!

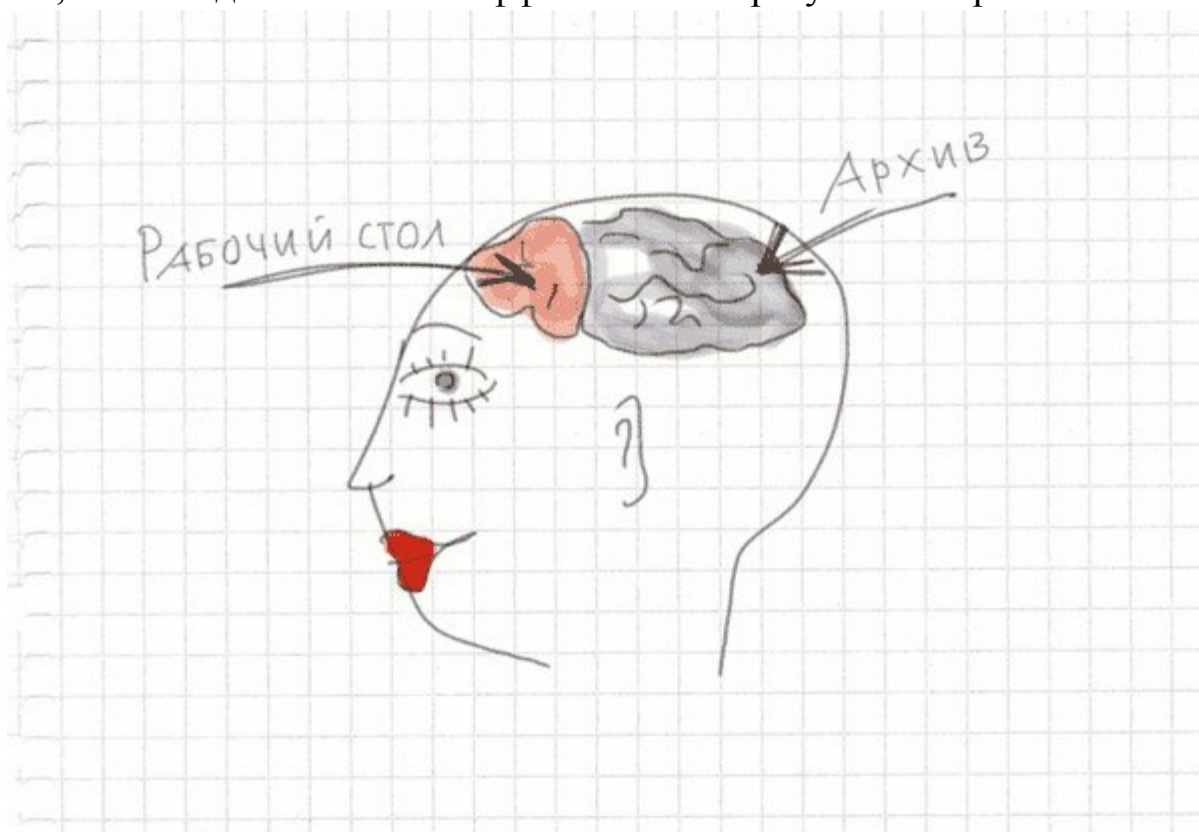




Движемся дальше

С почтой и телефоном все очень просто: их можно отключить.

Вы уже знаете, что не нужно переключаться между делами или прекращать текущее дело в середине помидора. Но что делать с помехами, которые не подвластны вам? Вам позвонили, вы вспомнили о каком-либо срочном деле, или вам отчаянно захотелось в туалет. Метод помидора не в силах защитить нас от всех мыслимых помех. Однако в этой главе вы узнаете, как обходиться с ними эффективным и разумным образом.

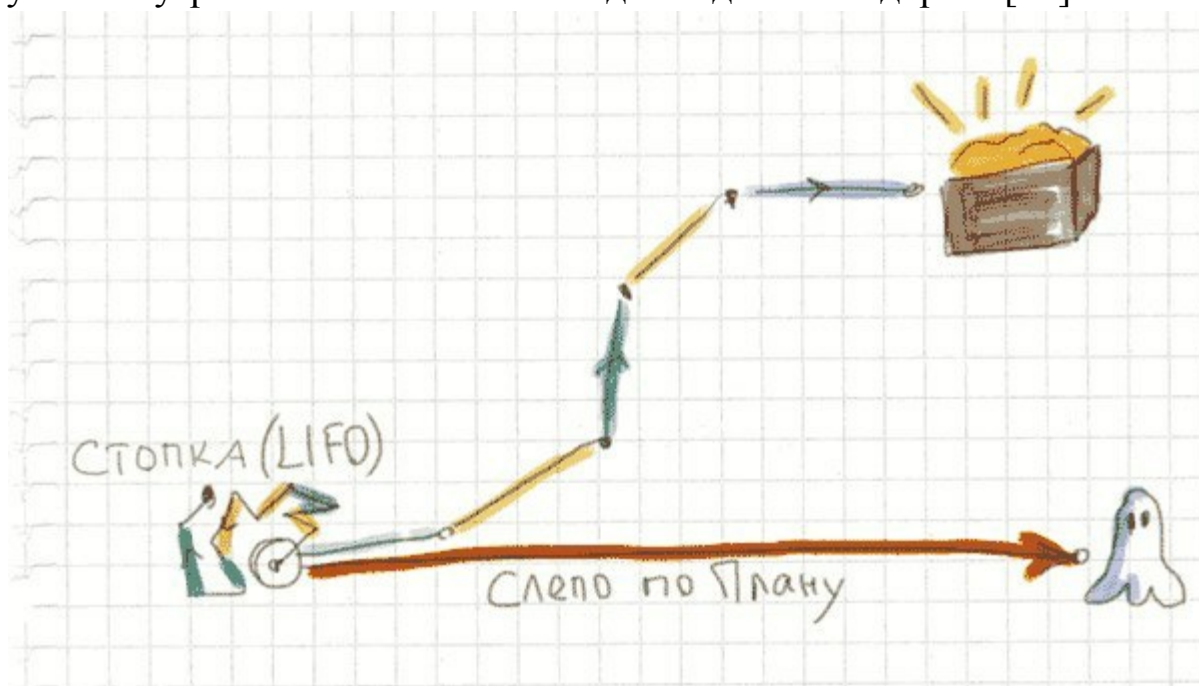


Синдром приобретенного дефицита внимания

Проведенные в Америке исследования показали, что офисных работников отвлекают примерно каждые три минуты и что у тех из них, кто работает с компьютером, одновременно открыто в среднем восемь окон. Для описания трудностей такого образа жизни психиатр Эдвард Хэллоуэлл ввел термин «синдром приобретенного дефицита внимания». Наш мозг захлестывают неиссякающие потоки информации.

Представьте себе: вы начинаете рабочий день с сортировки почты — и тут вам звонят из IT-департамента и говорят, что им срочно нужен от вас какой-то заполненный бланк. А тут еще в вашу комнату входит коллега с рабочим вопросом, и параллельно с этим раздается еще один телефонный звонок: от вас прямо сейчас нужна какая-то информация для подготовки к совещанию.

Недавние открытия в психологии и исследования работы мозга указывают на то, что мы упираемся в одно и то же узкое место как при попытках одновременно решать несколько задач, так и при столкновении с отвлекающими факторами. Это узкое место — ограниченная емкость рабочей памяти. Отвлекаясь на что бы то ни было, мы теряем исходную информацию, которая находилась на «рабочем столе» нашего мозга. А вернуть себе утраченное внимание обходится довольно дорого [22].



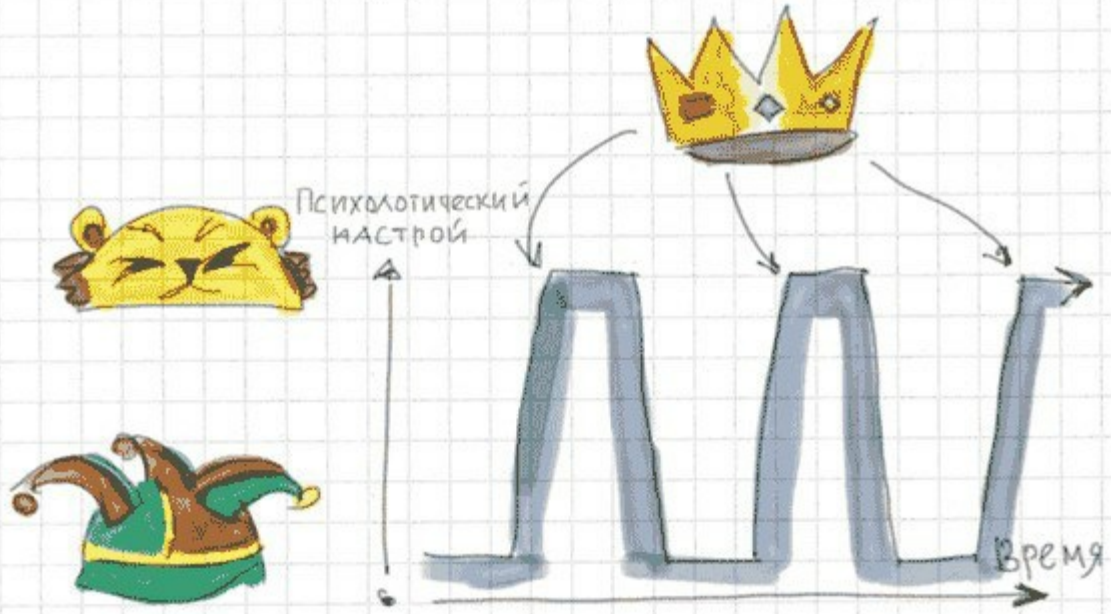
Не создавайте стопки задач и не стройте грандиозные планы

Помехи есть всегда. Новые запросы поступают непрерывно. Если вы все время пытаетесь решить задачу, возникшую последней, любые ваши долгосрочные дела будут задвинуты в самый дальний ящик. Вы никогда ничего не закончите, если задача, поступившая последней, будет решаться первой — как в стопке бумаг, где наверху лежит самая последняя (это принцип LIFO: Last-In-First-Out, то есть «последним вошел — первым вышел»). Помимо этого, процесс постоянного получения и оценки новой информации будет отнимать столько энергии, что вы окажетесь просто неспособны довести что-либо до конца. Это приведет вас к состоянию хронического раздражения, что неизбежно усилит стресс и снизит вашу результативность в целом.

Возможная альтернатива такому образу действий — создание грандиозных планов. В канун Нового года вы садитесь за стол, кладете перед собой лист бумаги, берете ручку и составляете план на 1 января. Затем переходите ко 2 января, 3 января и так далее — вплоть до 31 декабря. Потом запасаетесь ящиками консервов, запираетесь в подвале и приступаете к выполнению своего плана на год. Будет ли прок от такого игнорирования всех происходящих вокруг изменений? Конечно нет!

Есть третий вариант. Он позволяет принимать происходящие изменения, он оставляет вам время сосредоточиться на выполнении своих обязательств перед самим собой, и он итерационный по своей природе! Я подробно опишу его на следующей странице.

Четкие временные рамки,
малые победы,
защита итераций



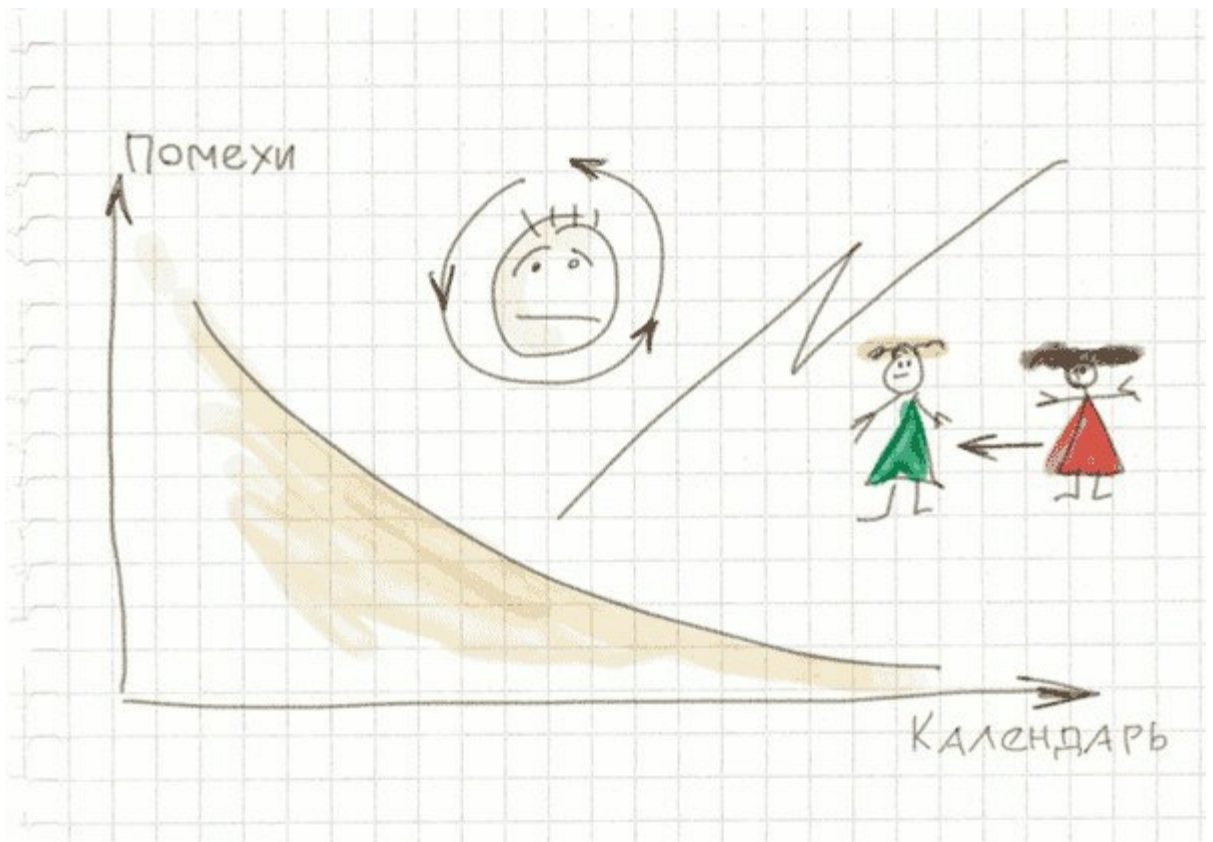
Устойчивый темп

Управление и обзор задач противоположны состоянию потока и процессам глубокого творческого мышления. Невозможно одновременно видеть всю картину и быть сосредоточенным на деталях. Сведя к минимуму те моменты, когда вы вынуждены заниматься сортировкой и расстановкой приоритетов, вы окажете благотворное влияние на свою сосредоточенность. Но сортировать и ранжировать все равно придется. Помимо этого вы нуждаетесь в регулярном отдыхе, который позволяет мозгу обработать новую информацию и зарядиться энергией. Таким образом, вам нужно переключаться между тремя психологическими состояниями. Вы чередуете их, однако что служит переключателем состояния?

Я пользуюсь тремя шляпами: шляпа для отдыха — шутовской колпак, позволяющий валять дурака; рабочая шляпа, которая превращает меня в льва, полностью поглощенного охотой на антилопу; и стратегическая шляпа, в которой я чувствую себя вершителем судеб, когда сортирую задачи и принимаю решение о том, чем заняться в ходе следующей рабочей итерации.

Приступая к работе, я снимаю шляпу для отдыха, надеваю стратегическую шляпу и выбираю, на каком деле мне следует сосредоточиться. Затем я надеваю рабочую шляпу, завожу таймер и концентрируюсь на задаче. Через 25 минут таймер подает сигнал, напоминая мне, что пора надеть шляпу для отдыха. После короткого перерыва я снова надеваю стратегическую шляпу, и так далее.

Такой график с четкими временными рамками, перемежающий концентрацию, расстановку приоритетов и отдых, задает мне устойчивый темп.



Стратегия работы с помехами

Хотя помидор длится всего 25 минут, ваше внимание будут отвлекать. Отвлекающие факторы прерывают нас, когда мы сосредоточены, и вынуждают сменить контекст, что весьма затратно. Однако метод помидора предназначен отнюдь не только для волков-одиночек, не способных работать в команде. Его задача скорее в том, чтобы развить ваши личные навыки работы в коллективном окружении.

Располагая стратегией обработки прерывающих вашу работу помех, вы сможете сократить их количество. Иногда эта стратегия будет помогать вам продолжить работу над изначальной задачей, иногда нет.

Помехи в ходе помидора бывают двух типов.

Во-первых, внутренние помехи, источником которых являемся мы сами. Ваши чувства посылают сигналы вашему мозгу, требуя отложить дело, на котором вы сосредоточены, и заняться чем-то другим.

Во-вторых, внешние помехи, которые создаются другими людьми: кто-либо о чем-то просит вас и ждет ответа.

В методе помидора есть стратегии реакции на оба вида помех. Они описаны в следующих разделах.

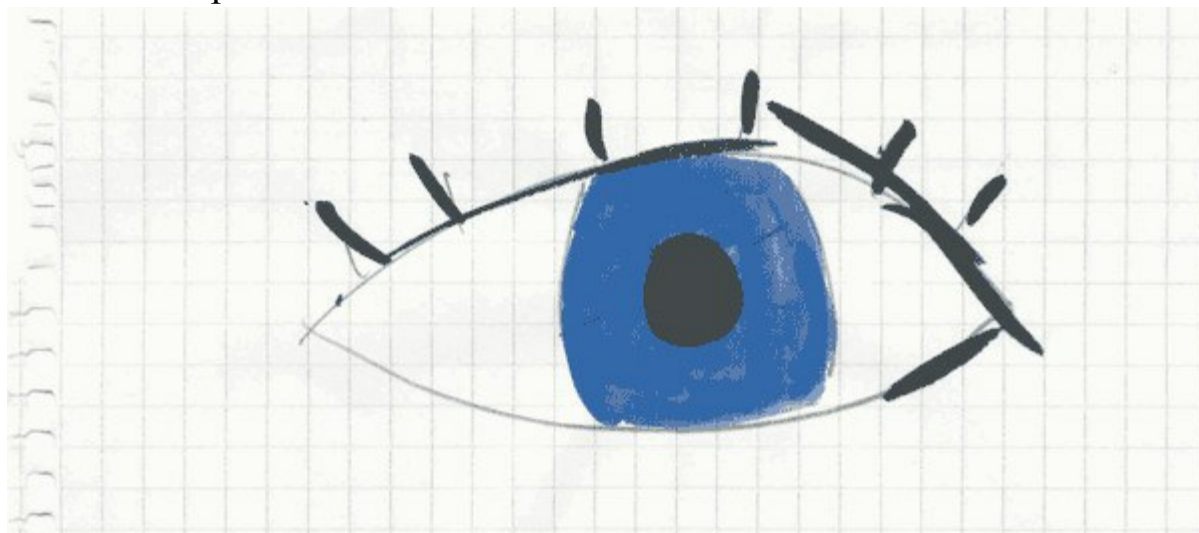


Внутренние помехи

Хотя 25 минут — это совсем немного, почти невозможно в течение этого промежутка времени не задумываться о других важных задачах, ждущих вашего внимания, особенно если вы только начинаете использовать метод помидора. Однако те вещи, которые кажутся нам неотложными под влиянием момента, могут на поверку на фоне целостной картины оказаться вовсе не столь значительными.

Вот как выглядит мой типичный помидор. Я завожу таймер и начинаю сосредотачиваться на выбранной задаче. Затем просыпается чувство голода. Потом я вспоминаю, что нужно сделать один важный звонок. Следом мне приходит в голову мысль, что неплохо бы проверить, что нового в моем любимом онлайн-сообществе. А еще надо обязательно проверить почту и сразу же на нее ответить. Не говоря уже о самом регулярном из моих желаний: налить новую порцию кофе, как только чашка опустела.

Все эти побуждения рождаются внутри меня. Я веду на них — а они служат ясным признаком прокрастинации. Возможно, мое текущее дело представляется мне слишком сложным или излишним. Или я боюсь упреков в недостаточно высоком качестве результата моей работы. Или я не хочу начинать действовать, пока не имею точной картины решения задачи в целом. В любом случае такие побуждения мешают мне завершить помидор и пометить его крестиком. В следующем разделе рассказано, как взять эти помехи под контроль.



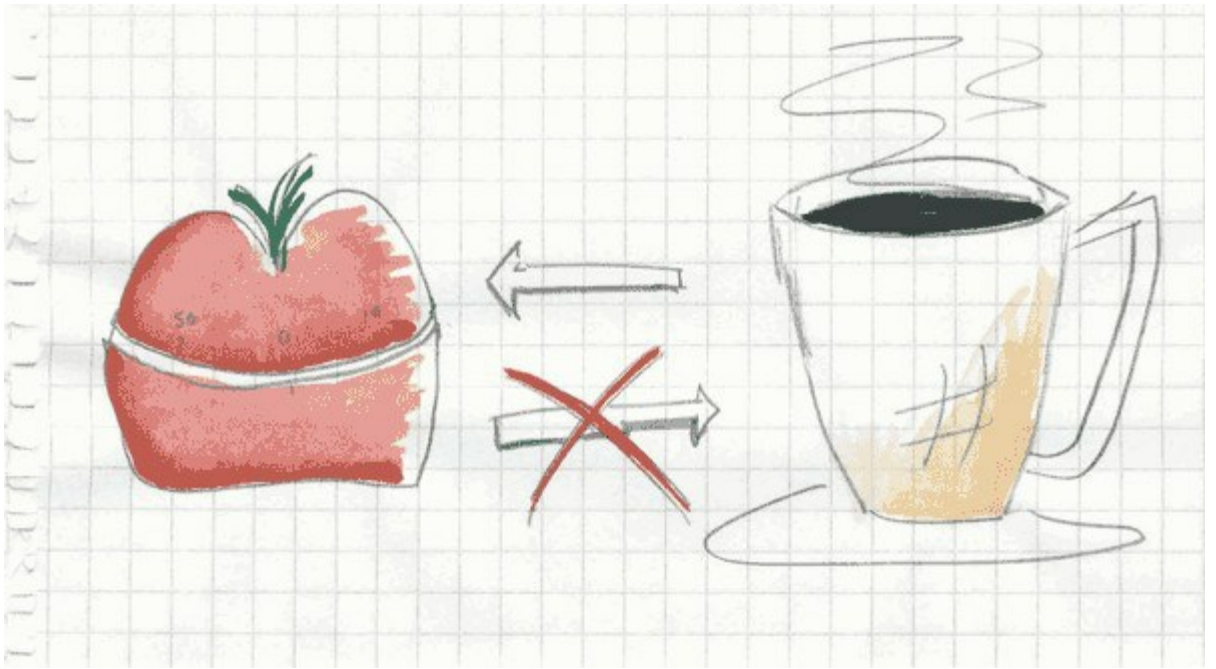
Принять — записать — продолжить работу

Допустим, в середине помидора я вдруг осознал, что мне нужно позвонить в театральную кассу: ведь я обещал своей жене, что мы пойдем на балет «Щелкунчик». Схватить телефон и набрать номер? Ни в коем случае! У меня есть процесс, предписанный методом помидора. Если я хочу сократить количество помех, мне прежде всего нужны факты — факты из моей жизни. Сколько раз в день меня прерывают помехи и какого они типа? Я должен увидеть их.

Вместо звонка в кассу я записываю «позвонить в театр» в нижней части листа со списком дел на день. В действительности в середине этого листа, прямо под запланированными делами, у меня стоит заголовок «Срочное и внеплановое». Звонок в театральную кассу определенно не был запланирован и кажется довольно срочным.

Затем на полях списка дел на день справа от моего текущего дела я ставлю маленькую черточку. Такие черточки — существенная часть процесса мониторинга. Каждая из них обозначает одну внутреннюю помеху. В конце дня я подсчитываю количество черточек и анализирую результат. Это число — не просто дань лихорадочному чувству, что я что-то забыл, это упрямый факт — неопровержимая информация о том, сколько помех в моей работе возникло за день. Наконец, я еще решительнее берусь за свою текущую задачу, чтобы завершить помидор.

Итак, еще раз: когда вы сталкиваетесь с внутренней помехой, ваша стратегия — принять ее, записать и немедленно вернуться к прерванному занятию. Что касается кофе, то в ходе помидора я позволяю себе потреблять его в любых количествах, однако доливаю или наливаю свежий только во время перерывов между помидорами.

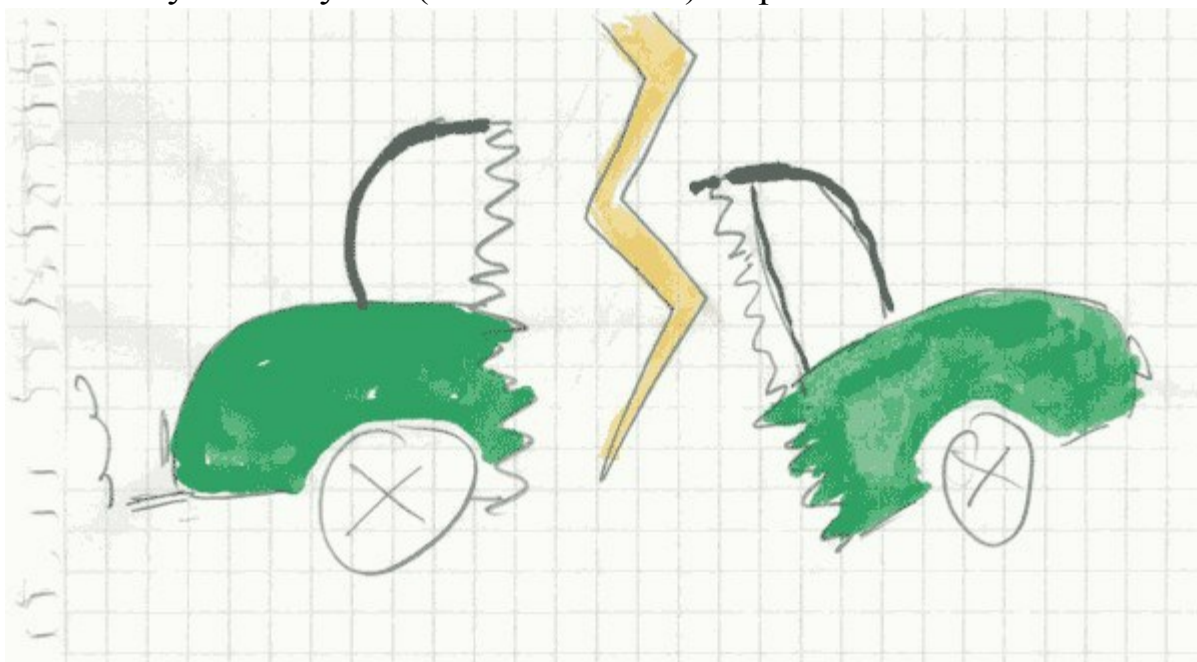


Разворачиваем зависимость

Лучшая стратегия работы с помехами — замечать, принимать и вносить в план либо устранять. Как уже упоминалось, внутри помидора никогда не надо переключаться между делами. Правило гласит: «Если уж помидор начался, он должен прозвенеть». То, к чему подталкивают меня мои внутренние побуждения, может казаться срочным, однако сделав шаг в сторону, я осознаю, что, скажем, театральная касса столь же охотно ответит на мой звонок, если я сделаю его не сейчас, прервав свой текущий помидор, а потом — во время следующего помидора.

В отсутствие такой стратегии результат моей деятельности зависел бы от того, удастся ли мне совладать с ощущением срочности всех моих побуждений. Теперь же, когда мне подумалось о каком-либо деле, я записываю его, освобождая тем самым от него свой мозг. Позже я могу поставить это дело в план, отведя для него следующий помидор или назначив на другой день. Другими словами, теперь я могу запланировать звонок в театральную кассу и перестать о нем думать. То, что мне внезапно и неосознанно захотелось сделать, теперь находится в зависимости от моего плана. Я «перевернул» зависимость.

Кстати, если мне с самого начала понятно, что сегодня я в театральную кассу звонить не буду, я могу записать эту задачу сразу в реестр дел, добавив к нему пометку «в» («внеплановое») и срок.

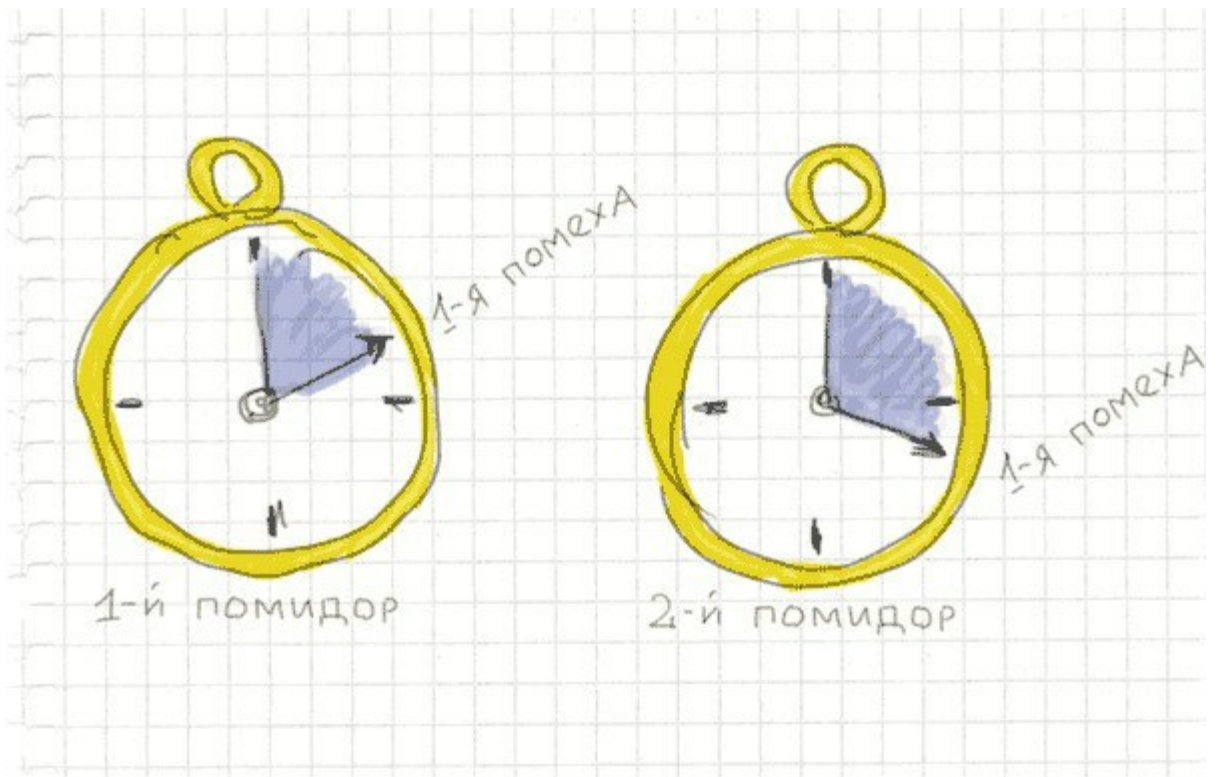


Атомарность

Некоторые внутренние помехи одолеть невозможно. Если вам всерьез захотелось в туалет, вам следует отправиться туда. Допустим, уходя, вы глянули на часы и увидели, что от помидора осталось еще 10 минут. Можно ли, вернувшись из туалетной комнаты, поработать еще 10 минут и завершить этот помидор? Ответ: нет.

Помидор атомарен. Он неделим. Это мельчайшая разменная монета в вашем рабочем процессе. Если вы оставили свое текущее дело — временно или нет, — вы должны обнулить этот помидор. Он не принимается в расчет, и вы, соответственно, не можете пометить его крестиком как заверченный. Вместо этого вы заводите таймер на 25 минут и начинаете новый помидор — возможно, после короткого перерыва, если вы в нем нуждаетесь.

Почему нельзя «собрать» помидор из более коротких интервалов времени? Потому что это сведет на нет всю идею ритма и вы будете слишком подвержены искушению прерваться. Следует ли рассматривать обнуленный помидор как неудачу? Нет, не следует. Количество заверченных помидоров не является универсальным мерилем компетентности и профессионализма. Это просто число полноценных 25-минутных «атомов» усилий — фактическая информация, которую можно использовать для совершенствования завтрашнего рабочего процесса.

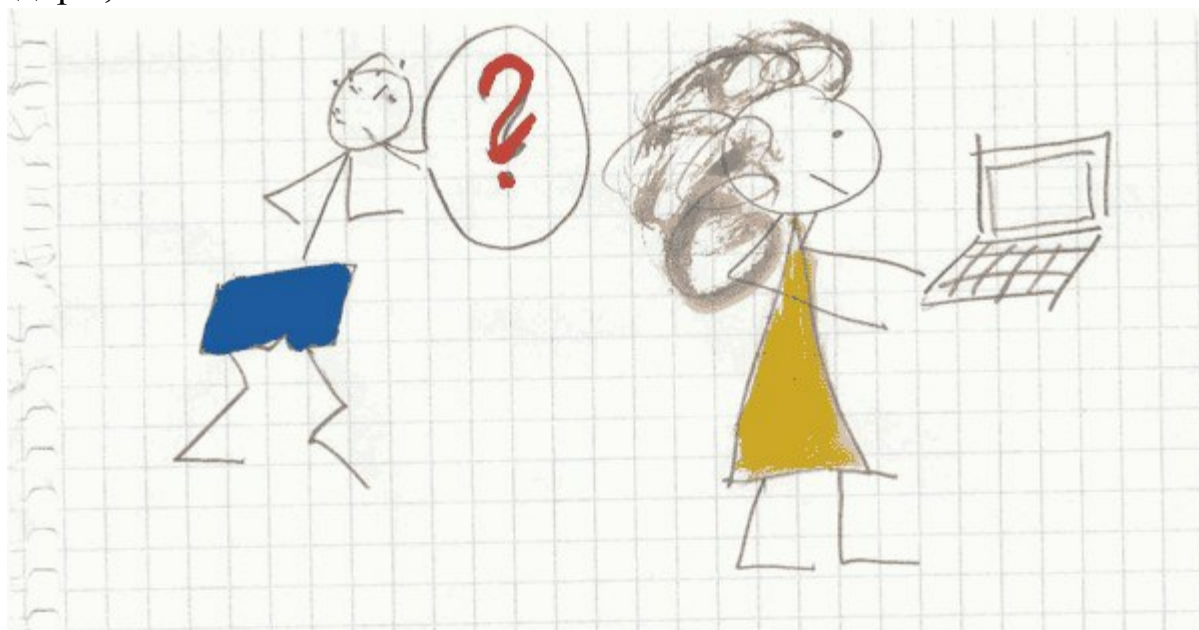


Постоянные внутренние помехи

Новички часто бывают удивлены тем, как мало помидоров им удается завершить в течение дня. Начать хитрить и делать вид, что внутренних помех нет, — не решение. Мониторинг нужен вам, чтобы работать над собой и совершенствовать свой рабочий процесс. Вы не обязаны предъявлять его результаты своему начальнику в ходе ежегодных переговоров о зарплате.

Попробуйте сократить помидор — до 15, 10 или даже 5 минут. Когда ежедневное количество крестиков, помечающих завершённые помидоры, станет удовлетворительным, вы можете начать увеличивать помидор — до 20 и наконец до 25 минут. При этом не забывайте, что помидоры различной длительности несопоставимы. Результаты мониторинга бесполезны, если один крестик соответствует 5 минутам, а другой — 25 минутам. Переходить на более короткие помидоры следует по меньшей мере на две недели.

Вы можете также засекают, сколько времени проходит с начала каждого помидора до первой внутренней помехи. Старайтесь удерживать концентрацию немного дольше, чем во время предыдущего помидора. Это подскажет вам также, какую продолжительность должны иметь ваши помидоры, чтобы вас ничто не отвлекало.

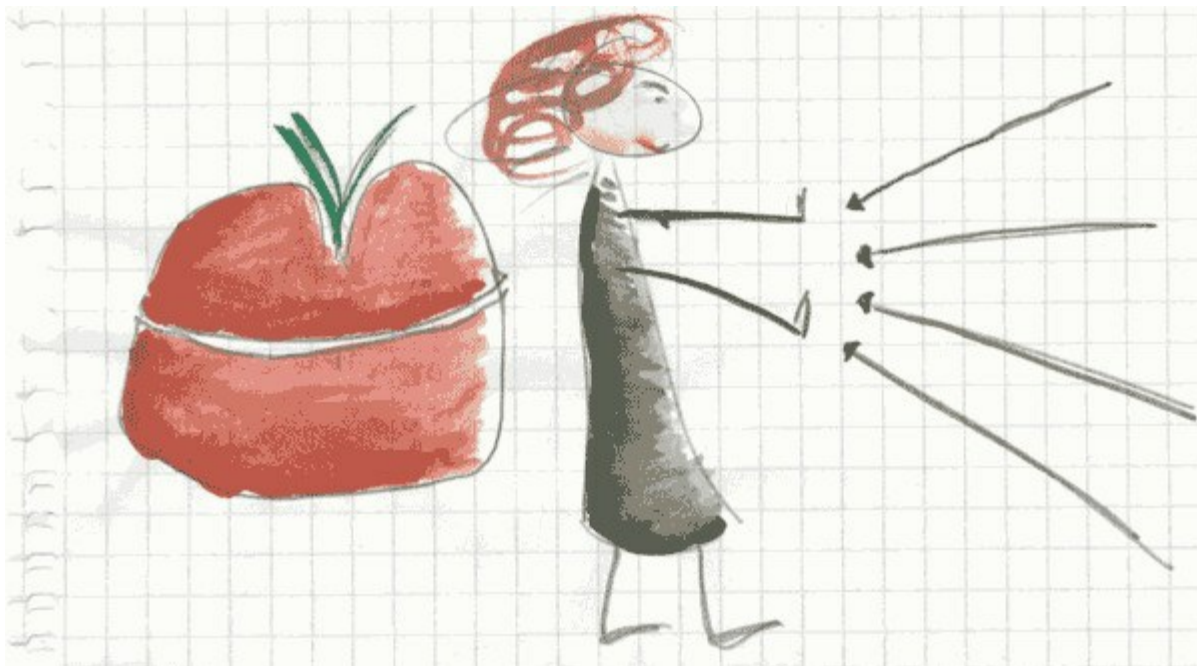


Внешние помехи

Помимо внутренних помех в нашей жизни есть и внешние. К вам заглядывает коллега с рабочим вопросом. Или кто-то решил вдруг поинтересоваться, что вы думаете по поводу вчерашней серии «Охлади свой пыл»⁴? Или внезапно звонит ваш друг, чтобы вместе с вами вспомнить былые деньки. Или руководителю проекта нужны от вас какие-либо оценки работ для отчета перед начальством. Или — самый простой и распространенный случай — ваш почтовый клиент регулярно оповещает вас о том, что пришло новое письмо.

Все эти вещи имеют обыкновение случаться в самый разгар помидора, когда вы изо всех сил стараетесь сосредоточиться на текущей задаче! Но если вы поселились в реке, придется свести дружбу с крокодилами. Если вы не разберетесь в некоторых тонкостях, внешние помехи так и останутся для вас просто источником раздражения.

Внешние помехи интерактивны по своей природе: кто-то ждет от вас реакции. Они пытаются помешать вам пометить крестиком свой помидор. Чтобы сократить количество этих помех, вам нужна стратегия обращения с ними. Тем не менее я снова и снова подчеркиваю, что метод помидора предназначен отнюдь не для последнего из марсиан. Он вовсе не о том, как отказать в помощи вашим коллегам по команде.

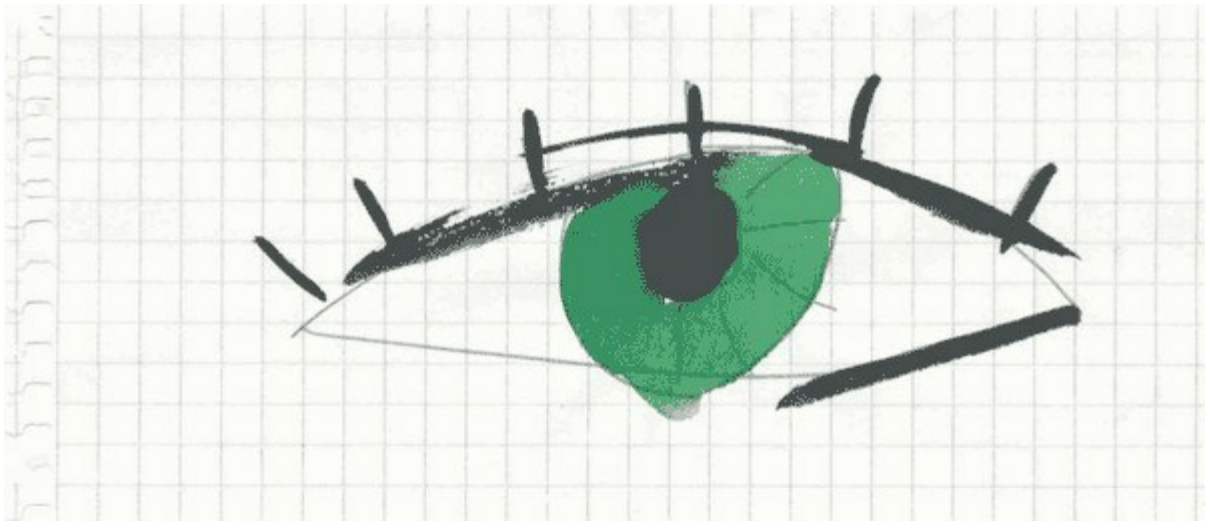


Защищайте свой помидор

Внешние помехи сражаются за ваше внимание. Чтобы сосредоточиться на выполнении соглашения с самим собой, вы должны защищать свой помидор. Это соглашение — обязательство сосредоточенно заниматься одним-единственным делом в течение 25 минут. Однако если кто-то врывается в ваш рабочий отсек, чтобы узнать, как вам понравился самый свежий выпуск вашего любимого телешоу, слова «Прости, я тут целиком в помидоре — не заглянешь позже?» не всегда будут хорошей стратегией.

Значит, вы должны развернуть в обратную сторону зависимость между помидором и помехами. С почтой и телефоном все очень просто: их можно отключить. Никто не ждет, что вы непременно ответите на письмо в течение меньше чем 25 минут. Раз в полтора часа бросить взгляд на заголовки новых писем (не читая сами письма и уж тем более не отвечая на них) перед тем, как вы наденете свою стратегическую шляпу, — более чем достаточно. С голосовой почтой работает тот же подход — до тех пор, пока вы перезваниваете. Разумеется, ответы на письма и ответные звонки должны планироваться как дела — не надо выполнять их во время перерыва.

Когда вас просят о чем-то в очном общении, поинтересуйтесь у собеседника, на сколько можно отложить выполнение просьбы, не обесценив результат. Может выясниться, что для него не имеет значения, дадите ли вы ответ сегодня или в пятницу. Тогда вы сможете предложить самый поздний из приемлемых для него вариантов. Когда вместо безотлагательного выполнения дел, возникших из помех, вы ставите их в план на какой-либо из более поздних помидоров, это дает колоссальный выигрыш.



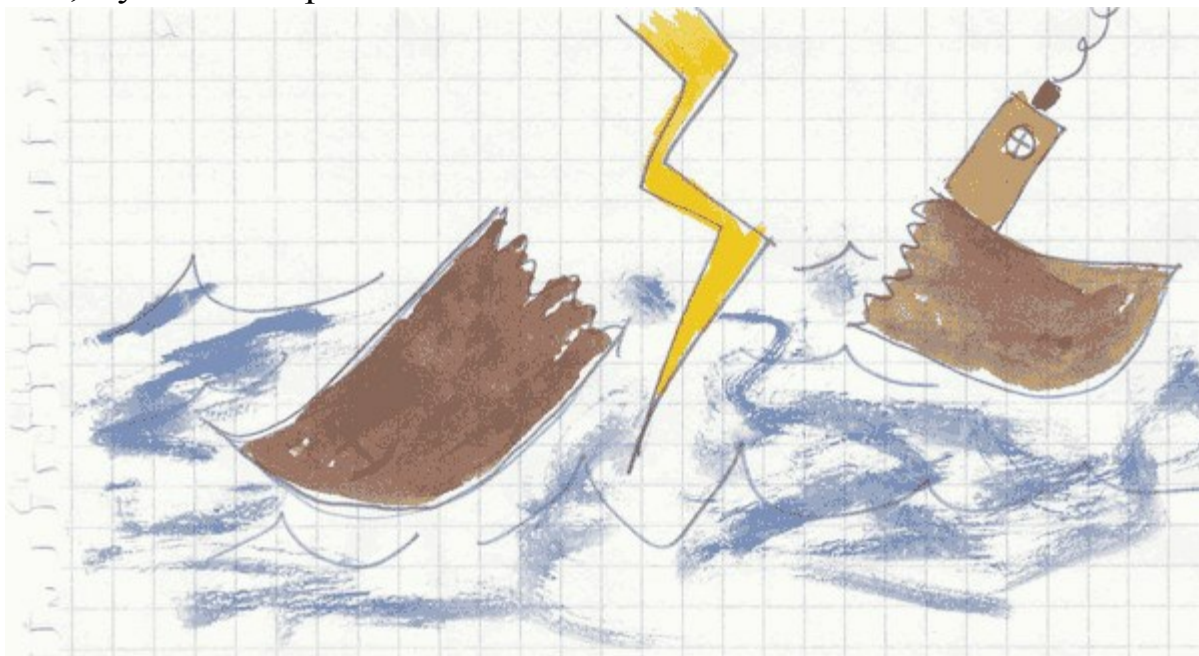
Делайте помехи зримыми и наращивайте усилия

Внешние помехи должны быть хорошо видны. Если вы хотите сократить их количество, вам прежде всего нужны факты о том, каких типов помехи и в каком количестве возникают.

Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с внешней помехой, дотянитесь до своего списка дел на день и запишите туда название возникшего дела. Это освободит от него ваше сознание и позволит не забыть о нем в ходе будущего планирования. Если вы уверены, что не будете заниматься новым делом сегодня, можете записать его непосредственно в реестр дел, добавив срок и пометив его буквой «в» («внеплановое»). Можно также записать его в нижней части листа со списком дел на день — под заголовком «Срочное и внеплановое».

Затем поставьте минус справа от того дела, которым вы были заняты.

Наконец, возвращайтесь к тому помидору, который был прерван помехой, с удвоенной решимостью довести его до конца.



Обнуление

Как-то раз у моего рабочего стола нарисовалось как минимум восемь человек. Было такое чувство, что я прямо сейчас зачем-то нужен каждому члену команды.

Команда: Ты регистрировал в архиве какой-либо новый код в последнее время?

Штаффан: Зависит от того, что считать «последним временем».

Команда: Последние пять минут или меньше.

Штаффан: Э-э... Да, похоже на то. Что-то не так?

Команда: Никто из нас ничего не может сейчас делать: твой код не компилируется!

Не лучший момент и не самая подходящая обстановка, чтобы сообщить этим людям, что я в середине помидора и буду рад видеть их в другой день. Очевидно, лучше обнулить помидор, а не игнорировать их срочное и совершенно разумное требование. Я помогаю им, затем делаю короткий перерыв, ставлю таймер на 25 минут и снова сосредоточиваюсь на своей задаче.

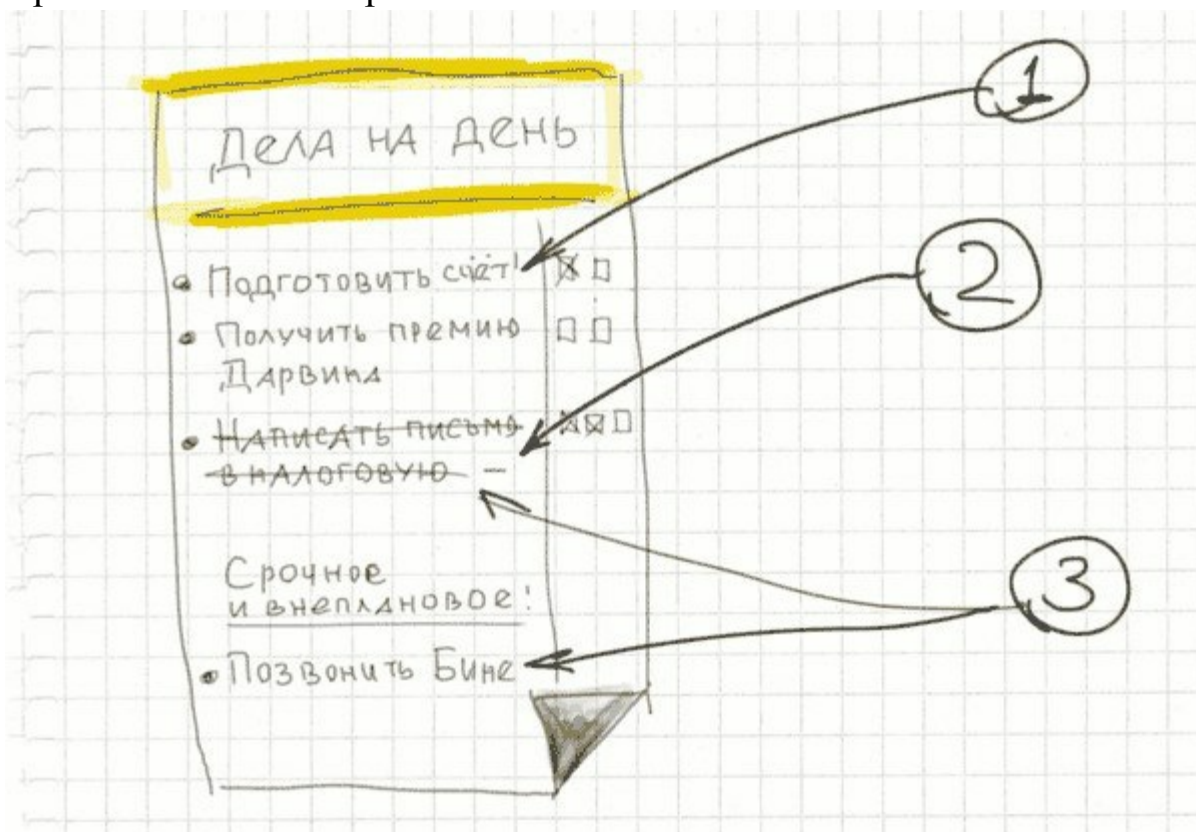


Стратегия работы с внешними помехами

Подведем итог. Вам следует быть в курсе того, сколько внешних помех и каких типов возникает в ходе вашей работы. Для этого вы отмечаете каждую помеху минусом и записываете название возникшей задачи.

Стратегия работы с внешними помехами состоит из четырех шагов:

1. Проинформировать: «Я сейчас плотно занят тем-то и тем-то».
2. Договориться: «Вас устроит, если я вернусь к этому вопросу в пятницу?»
3. Запланировать: записать название возникшей задачи и позже отвести в своем плане под нее помидор.
4. Выполнить обещанное: перезвонить, написать и т.п. — как вы и обещали; если вы не сделаете этого, то утратите доверие и уважение тех, кто обратился к вам с вопросом.



Обозначения для помех

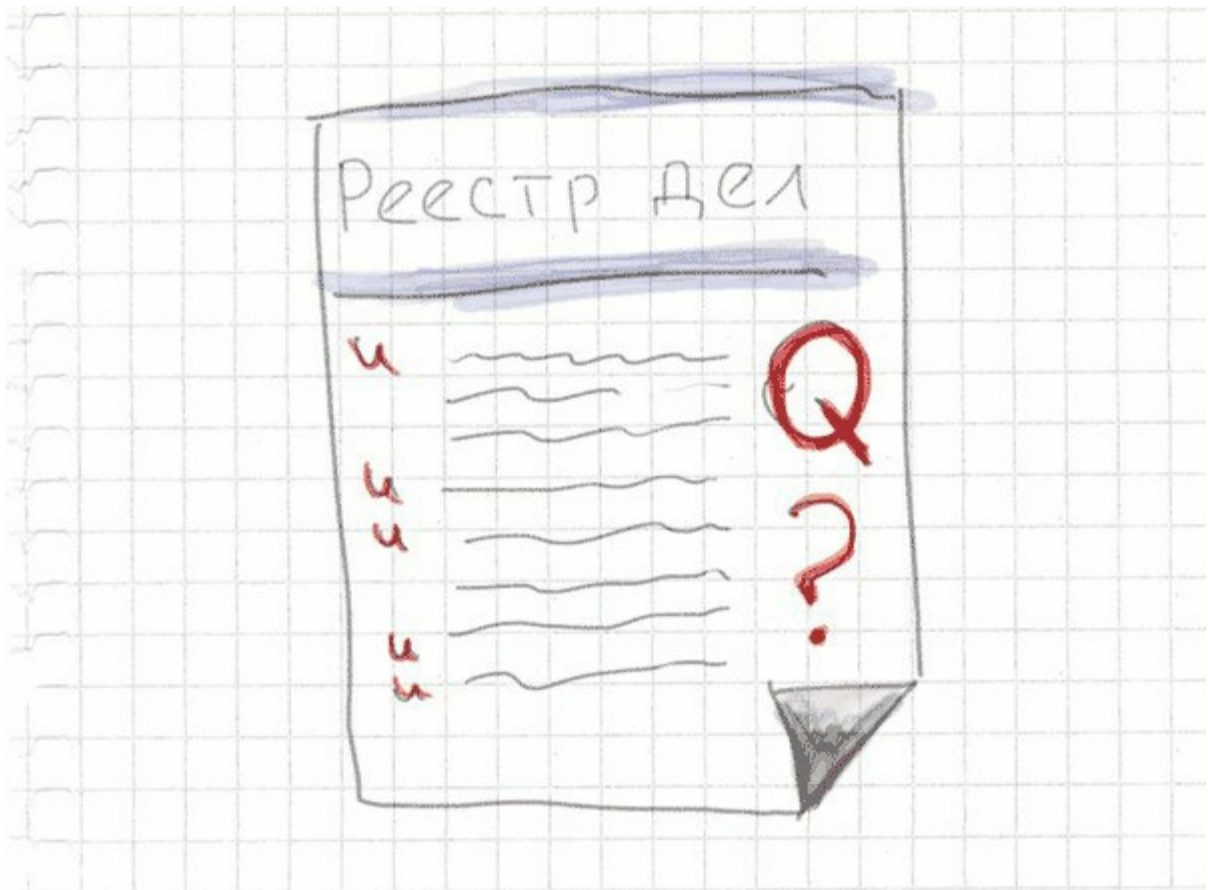
Вот пример обозначений, которые я использую для работы с помехами. Допустим, я начинаю день с того, что выбираю три дела: «Подготовить счет», «Получить премию Дарвина» и «Написать письмо в налоговую». Поддерживать хорошие отношения с налоговой службой всегда очень важно, так что за это дело я берусь в первую очередь. После первого помидора я зачеркиваю первый квадратик крест-накрест: «X». После двух помидоров мое письмо в налоговую готово, и я приступаю к подготовке счета. Я ставлю «X» во второй квадратик, поскольку я закончил еще один помидор, и зачеркиваю элемент «Написать письмо в налоговую» в списке дел на день, поскольку это дело завершено. А на что указывают стрелки с цифрами 1, 2 и 3 на этой картинке?

1. Пока я готовил счет, возникла внутренняя помеха: я ни с того ни с сего вспомнил вдруг, что нужно позвонить Эдде. Я записал это дело в реестр дел, чтобы заняться им в другой день. Затем я поставил черточку рядом с названием текущего дела — «Подготовить счет». Это часть процесса мониторинга, итоги которого я подведу в конце дня.

2. Пока я писал письмо в налоговую, мне позвонила Бина. Я сказал, что в данный момент занят, и спросил, могу ли перезвонить ей позже. Это была внешняя помеха, поэтому я добавил знак «минус» справа от строки «Написать письмо в налоговую». Это тоже элемент мониторинга.

3. Поставив знак «минус», я сделал также пометку «Позвонить Бине» под заголовком «Срочное и внеплановое».

4.

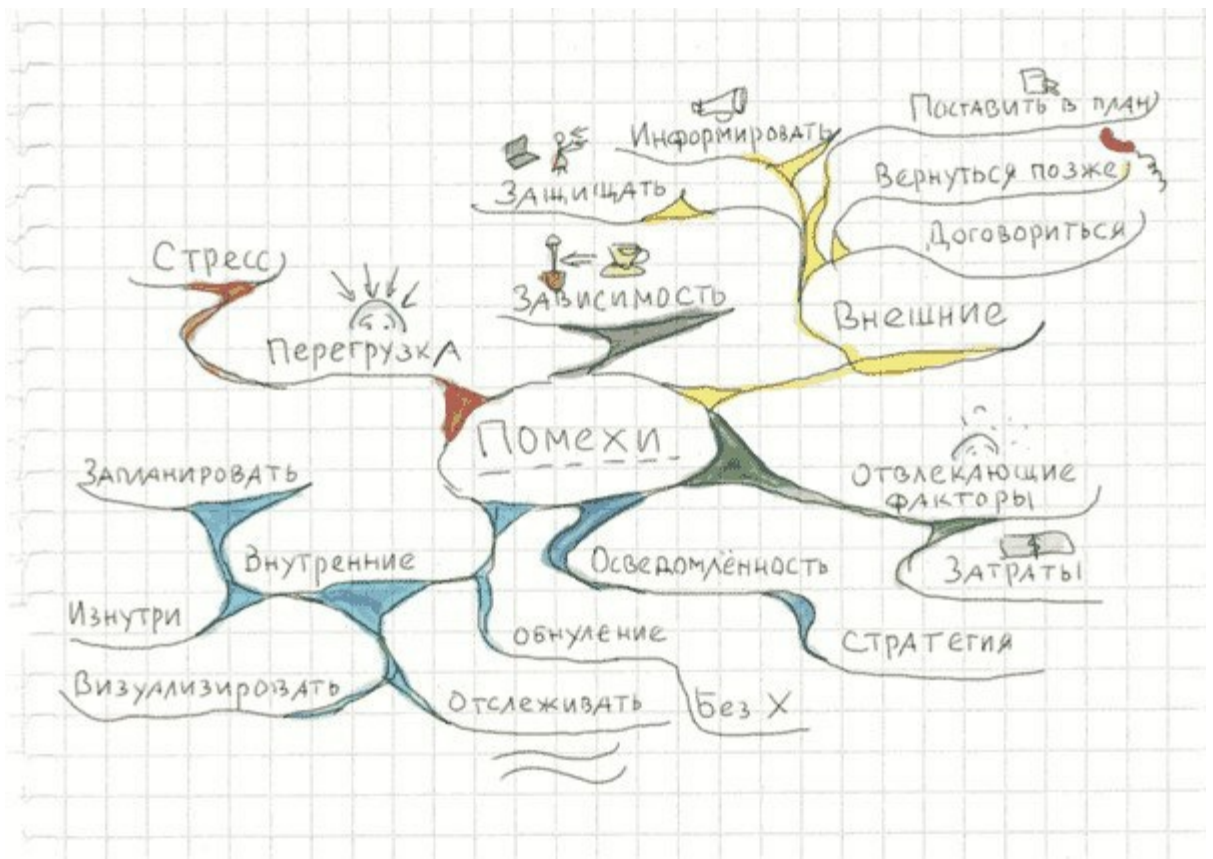


Растяжимость

5. Сколько дел в моем реестре помечено буквой «в» и сколько дел записано в списке дел на день под заголовком «Срочное и внеплановое»? Зная эти числа, я могу оценить свое умение планировать.

6. Если у меня много незапланированных дел, значит, я многое упустил из виду, когда составлял утром план. Это ошибка качественного характера: я не предусмотрел, что все это придется включить в план. На следующее утро я должен тщательнее изучить, включил ли я в свое соглашение с самим собой все, что следует.

7. У вас всегда есть право между любыми двумя помидорами пересмотреть приоритеты — и в этом нет ничего дурного. Но если ситуация все время складывается так, что с утра вы составляете некоторый список дел, а в конце дня обнаруживаете, что завершенные в течение дня дела по большей части не входят в изначальный список, то вы не сможете понять, в чем состоит суть обязательства, которое вы берете на себя при планировании. А если вы не чувствуете, что связаны обязательством, то у вас не возникнет и ощущения награды при подведении итогов дня. По сути дела, в этом случае нет разницы между реестром дел и списком дел на день: оба включают в себя те дела, которыми вы, возможно, займетесь сегодня.



Самоанализ: помехи

Какого рода помехи возникают в процессе вашей работы?

Что вы делаете, когда вас донимают неуместными вопросами?

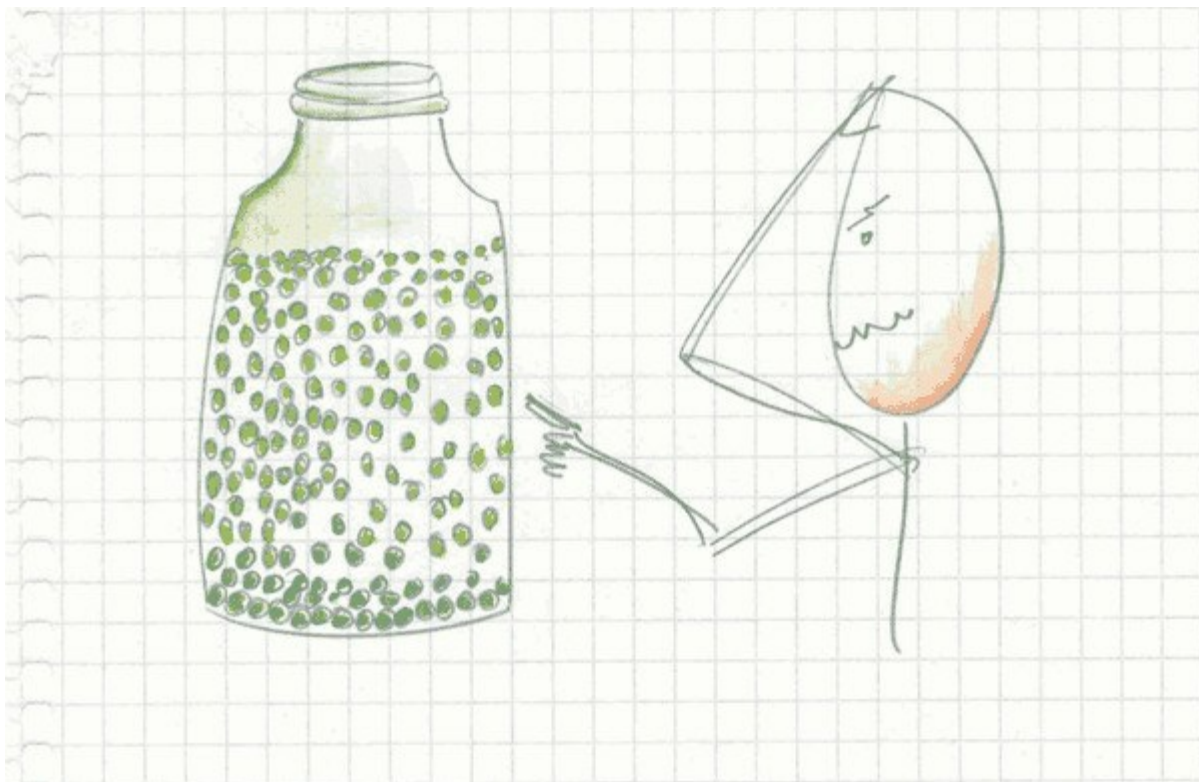
Где вы держите новые классные идеи, которые внезапно у вас возникают?

В какие моменты вам сложнее всего сконцентрироваться строго на одном деле?

Всегда ли вы возвращаетесь к тем вопросам, к которым обещали вернуться?

Глава 5

Оценка



О'Гурчик и Арти Шок на бегах

Арти Шок: Пятый номер придет первым.

О'Гурчик: Откуда ты знаешь?

Арти Шок: Он победил, когда я был тут на прошлой неделе.

О'Гурчик: То есть сегодняшний заезд был на прошлой неделе?

Арти Шок: Конечно, нет! Каждый заезд уникален.

О'Гурчик: Значит, сегодня он может и не победить. Он может оказаться не в форме или получит травму в середине заезда. Или лошади его сегодняшних противников окажутся более быстрыми.

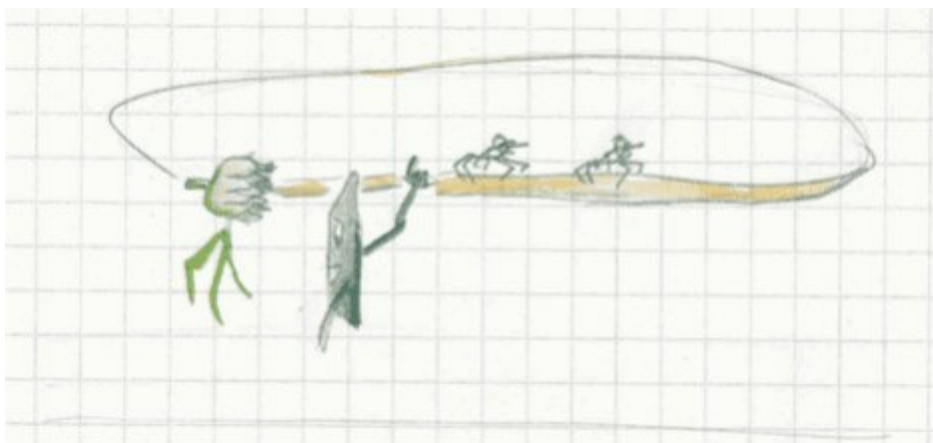
Арти Шок: Ну да.

О'Гурчик: Значит, ты не можешь гарантировать победу пятого номера.

Арти Шок: Нет, это предположение. Но оно основано на том, что мне известно в настоящий момент, — то есть это наиболее правдоподобное предположение.

О'Гурчик: Но не гарантия?

Арти Шок: Нет — просто догадка, опирающаяся на эмпирические знания.

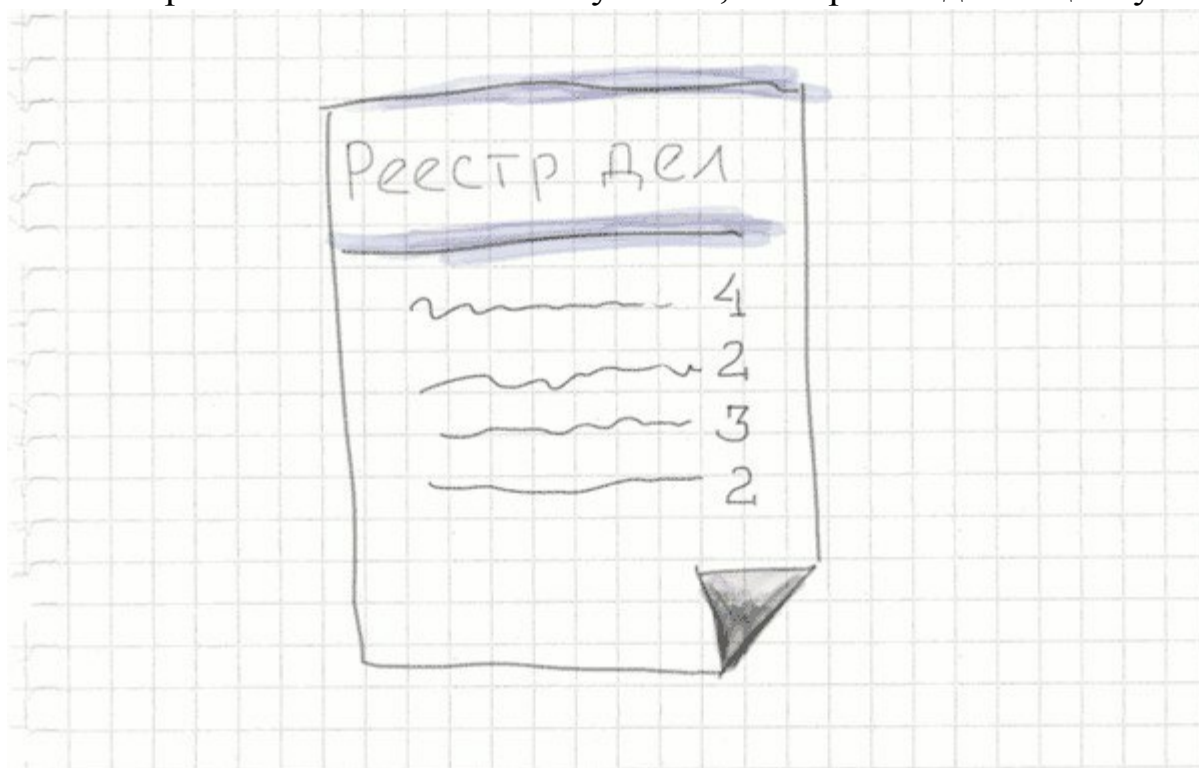




Измерения и догадки

Оценка будущих достижений строится на предположениях. Так почему бы не обратиться к истории, допустив, что она повторится?

Оценки и измерения — две весьма существенные части метода помидора. Без них крайне сложно составлять ежедневный план. Регулярно оглядываясь назад в процессе использования этого метода, вы сделаете свой подход к работе еще более совершенным. Это поможет вам понять, как ваши представления о том, что вы способны сделать, соотносятся с реальными достижениями. Мониторинг и запись в методе помидора — это способы измерения. А в этой главе вы узнаете, как производить оценку.



Оценки в реестре дел

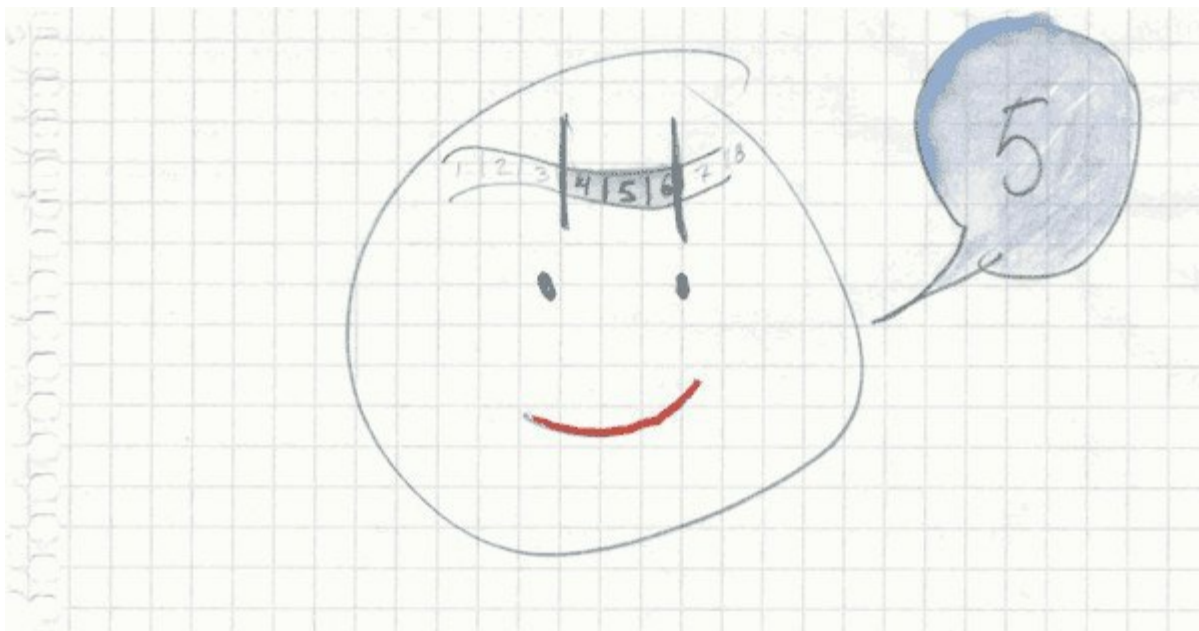
Обязательство перед самим собой — критически важная часть метода помидора. Список дел на день — ваше ежедневное обязательство. Набор пунктов в этом списке должен быть разумным и реалистичным. Их количество должно быть примерно таким, какое вы в норме выполняете за один день.

Когда между вашими оценками и реальным количеством усилий, которое вам приходится потратить, систематически возникают расхождения, источником ошибки является одно из двух:

ваш процесс оценки или ваши навыки оценки недостаточно хороши; после того как вы приступаете к делу, появляется новая информация, которая меняет ситуацию.

Вы не можете предсказать изменения ситуации и внезапное поступление информации. Однако вы можете улучшить свои навыки оценки, тренируясь на практике и наблюдая за результатом. Ежеутренне, прежде чем приступить к планированию дня, взгляните на каждое из новых дел в реестре дел и попробуйте оценить, сколько помидоров нужно для его выполнения. Вы можете также бросить беглый взгляд на уже сделанные ранее оценки, чтобы понять, нуждаются ли какие-то из них в пересмотре.

Лично я записываю оценки справа от названий дел в реестре. Разумеется, я пользуюсь для этого карандашом, чтобы иметь возможность позже изменить цифры, если узнаю что-то такое, что подтолкнет меня к переоценке.

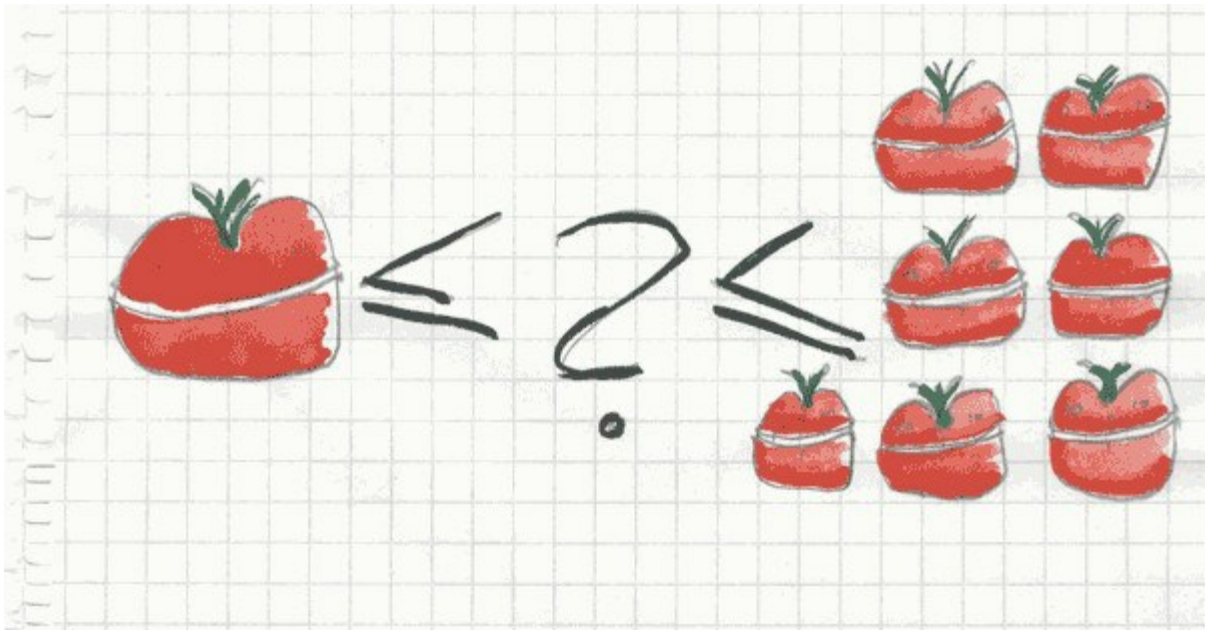


Мудрость толпы

Джеймс Шуровьески в своей книге рассказывает о том, как толпа на сельской ярмарке смогла очень точно угадать вес быка — при усреднении. Ни одна индивидуальная догадка не была настолько близка к правильному ответу, как усредненное значение всех догадок. Почему? Если толпа состоит из людей, немного разбирающихся в вопросе, то каждый из них привнесет толику своего знания в ответ — и их ошибки при сложении дадут ноль [31].

Психолог Эдвард Вул экспериментально показал, что усреднение нескольких догадок одного человека о некотором факте дает более точную оценку, чем любая отдельная догадка. Он задавал людям различные простые вопросы. Ничего не говоря им, он спустя короткое время повторял некоторые из этих вопросов. Оказалось, что усреднение предположений одного человека приводит к более точному результату, чем любое из предположений в отдельности. Почему? В основе познавательной деятельности лежат статистические выводы. Скажем, когда я пытаюсь ответить на какой-то простой вопрос, в моей голове возникает ряд возможных значений. Каждый раз, когда я даю ответ, я просто бессознательно беру одно из этих значений. Среднее значение моих ответов оказывается близким к идеалу, однако их среднеквадратичное отклонение будет далеко не нулевым [7].

Значит, толпа знает больше, чем отдельный человек, высказывающий единичную догадку, и вы можете стать сами для себя толпой, проводя переоценку ситуации. Время от времени вы делаете новое предположение, даже если никакой новой информации не поступило.



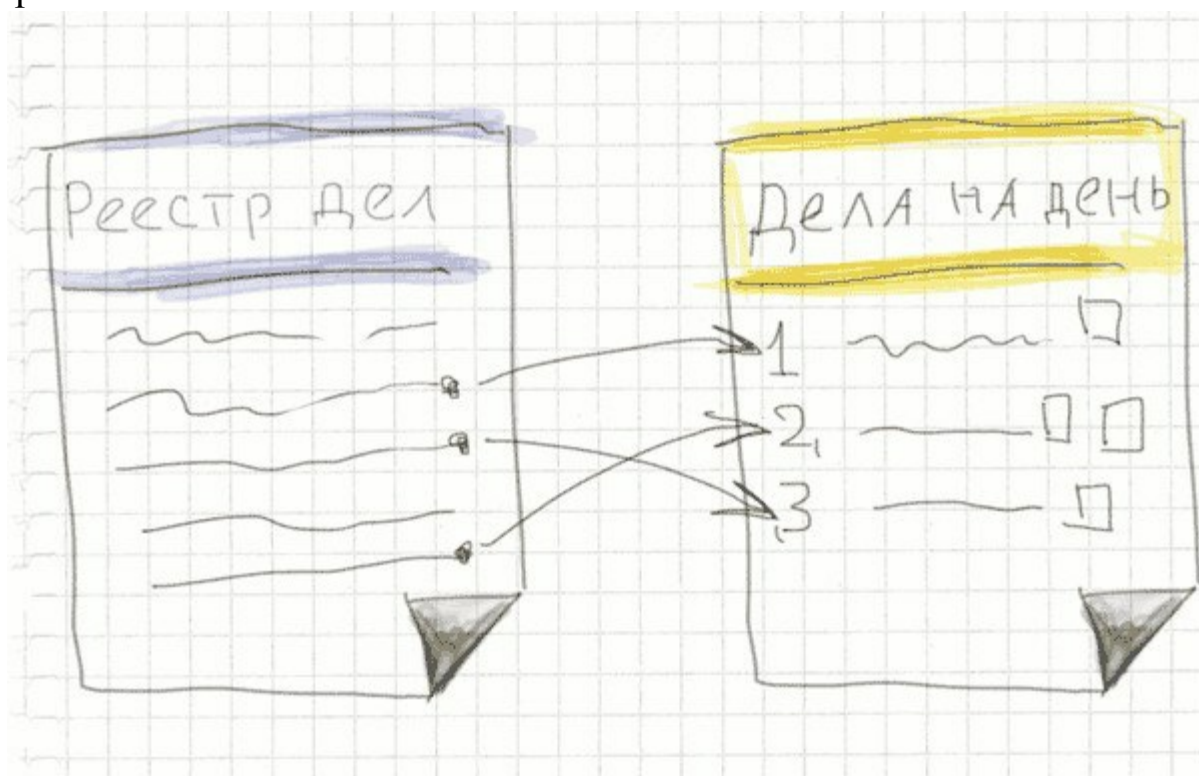
Размер дела

Единица, используемая для оценки дел, — один помидор. Вы должны решить, сколько помидоров требуется потратить на выполнение того или иного дела. Цифра «четыре» означает, что вам, по вашему прогнозу, потребуется потратить четыре помидора на данное дело, прежде чем оно будет выполнено. Поскольку помидор атомарен, вы не можете использовать значения вроде $1/2$ или $2,2$ помидора.

Если дело требует, по вашей оценке, больше семи помидоров, значит, оно слишком сложное — вам нужно разбить его на части. Для каждого меньшего дела должна быть отведена своя строка в реестре дел и выполнена отдельная оценка. Огромные оценки лишены точности.

Если вы оценили какое-то дело меньше чем в один помидор, вы можете обозначить это цифрой ноль рядом с названием дела. Это вовсе не означает, что для завершения этого дела нужен ноль помидоров — просто для него потребуется меньше одного помидора. Каждое такое дело тоже должно занимать в реестре дел отдельную строку.

Потом, при выборе дел для списка на день, вы сможете скомбинировать несколько таких «ноль-помидорных» дел. Поместите их вместе на одну строку, чтобы указать, что они образуют один сегодняшний блок работы.



Отбор

Планирование на основе оценок делает ваше ежедневное соглашение с самим собой более реалистичным — и в результате укрепляется ваша мотивация. Записывая каждый день количество завершенных помидоров, вы получите хорошее представление о своей скорости в помидорах.

Когда вы утром выбираете самые важные дела из реестра дел, сумма их оценок не должна превышать вашу скорость, определенную опытным путем. Затем вы записываете выбранные дела в список дел на день и добавляете рядом с каждым из них столько маленьких квадратиков, сколько помидоров требуется, по вашей оценке, для выполнения этого дела.

Каждый раз, когда таймер сообщает вам своим звонком, что помидор закончился, вы ставите «X» в квадратик рядом с названием текущего дела. Это означает, что позади 25 минут усилий, приложенных к работе над этим делом.

Здесь может произойти одно из трех. Возможно, пустые квадратики у вас закончатся раньше, чем вы завершите все дело. В этом случае вы недооценили масштаб задачи. А может быть, вы завершите дело прежде, чем зачеркнете последний квадрат, или же в точности уложите в план. В двух последних случаях вы просто вычеркиваете дело из списка дел на день.



Количественная ошибка оценивания

Что делать, если вы еще не завершили дело, а пустых квадратиков уже не осталось? Вы оценили, что это дело займет какое-то определенное количество помидоров, и вот вы использовали их все — а дело еще не выполнено.

В этом случае вы проводите переоценку: делаете предположение о том, сколько еще помидоров потребуется для завершения этого дела. Затем вы пририсовываете справа от квадратиков столько кружков, сколько дополнительных помидоров нужно в соответствии с вашей оценкой. Теперь вы ставите «X» в кружках каждый раз, когда звенит таймер, отмечая законченный 25-минутный помидор.

Если вы исчерпали и кружки, не завершив работу, вы проводите третью и последнюю переоценку: справа от кружков вы ставите треугольники, отмечая новое приращение в прогнозах.

Не попасть в прогноз даже после третьей переоценки, не уложившись и в треугольники, — серьезный провал. Вам следует проанализировать, почему вы снова и снова недооцениваете задачу. Может быть, следует разбивать дела на более мелкие и не такие сложные. Большие и сложно устроенные задачи по самой своей природе не поддаются точной оценке.

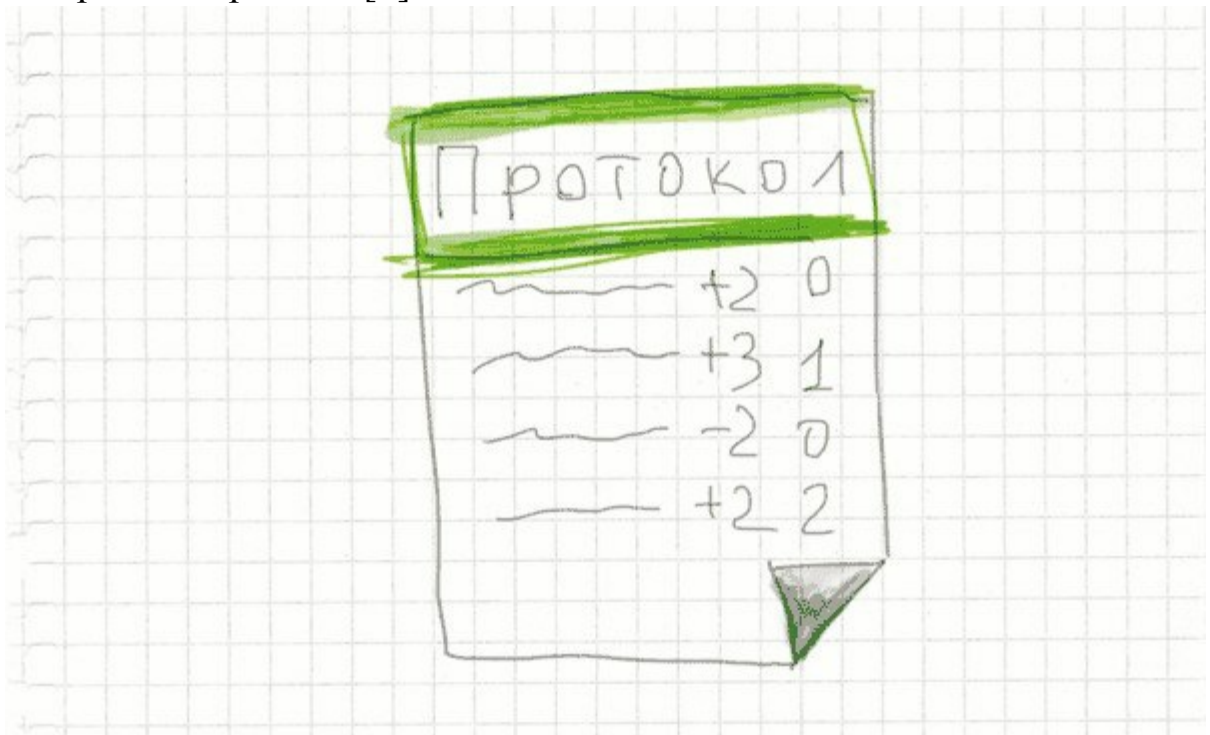


Вчерашняя погода

Как вы уже знаете, один помидор — это рабочая итерация длительностью 25 минут. Более крупная ежедневная итерация охватывает несколько помидоров. Каждый день начинается с планирования и заканчивается ретроспективным анализом. Внутри помидора вы позволяете себе сосредоточиться строго на одном деле. Однако сколько дел следует планировать на день в целом?

Национальная метеослужба потратила колоссальные деньги на новую систему прогнозирования погоды. В этой системе были задействованы все новейшие технологии, а точность ее прогнозов составляла почти 70%. А затем кто-то умный бросил вызов этой суперсистеме, используя гораздо более простой алгоритм. Этот алгоритм назывался «вчерашняя погода» и утверждал, что завтра будет таким же, как сегодня. И знаете что? Точность прогноза по этому алгоритму оказалась такой же, как у суперсистемы.

Оценка будущих достижений строится на предположениях. Так почему бы не обратиться к истории, допустив, что она повторится? Если вы можете численно выразить свои ежедневные достижения, то можете предположить, что это число описывает и вашу завтрашнюю скорость. День за днем измеряя количество помидоров, вы можете даже регулировать свою скорость в среднем [6].



Оценки в протоколе

В конце дня позаботьтесь о том, чтобы данные мониторинга были записаны в протокол. К каждой из оценок можно добавить два столбца.

Вот как выглядит процесс: сначала я для каждого из завершённых сегодня дел записываю количество оставшихся пустых квадратиков. Допустим, одно из дел я переоценил на три помидора (+3), ещё два — на два помидора каждое (+2 и +2), а ещё одно дело недооценил на два помидора (-2). В общем и целом я добавил в список дел на день пять лишних квадратиков. Моя суммарная погрешность оценивания составляет +5.

Дальше я использую самый правый столбец, чтобы отметить количество переоценок. На скольких строках есть кружки (одна переоценка), а на скольких — кружки с треугольниками (две переоценки)?

Цель — получить нули в обоих столбцах. Однако, поскольку одним из источников погрешности оценивания служат перемены в мире и поступление новой информации о задаче, расхождения между оценками и реальным количеством использованных помидоров будут всегда. В любом случае сумма значений из первого столбца должна быть равной нулю. Новые сведения могут как снижать, так и повышать плотность дел. В конечном счёте эти ошибки скомпенсируют друг друга.



Барабан — буфер — веревка

Среднее количество завершенных за день помидоров — это ваш барабанный ритм. Сумма всех оценок для дел из реестра дел образует ваш буфер. Наконец, веревка — способ сообщить вышестоящему процессу о том, что надо снизить или увеличить темп.

Веревка одним концом находится у вас в руках, а другим уходит в буфер. С ее помощью вы можете «вытягивать» новые дела на рабочий стол своего мозга. Когда буфер заполнен, веревка «провисает». Когда буфер пуст, веревка растянута до максимума: вы «тянете», но новых дел не появляется.

Вам необходимо избегать как «голода», так и «переедания». «Перееданием» называется ситуация, когда в вашем реестре дел скапливается слишком много задач. Некоторые дела могут находиться там в течение длительного времени без какого бы то ни было прогресса. Такой реестр дел лишен гибкости, подавляет и даже вводит в заблуждение. «Голод» — противоположная ситуация: короткий реестр дел в один прекрасный продуктивный день может остаться пустым. Теория ограничений подсказывает, как регулировать размер реестра дел таким образом, чтобы избежать обеих ситуаций.

Я стараюсь удерживать десятидневный буфер дел из расчета, что в день я завершаю девять помидоров. Это означает, что сумма всех оценок в реестре дел должна давать примерно 90. Если это число оказывается значительно превышено, мне следует заняться расстановкой приоритетов. Если сумма оценок падает заметно ниже 90, я могу добавить в реестр новые дела. Если существенная часть дел в моем реестре связана с моим начальником или кем-то из клиентов, мне может потребоваться их помощь в расстановке приоритетов или дополнении списка [19].



Самоанализ: оценка

Удается ли вам придерживаться своего рабочего плана на день?

Приходилось ли вам изменять свои оценки после начала работы?

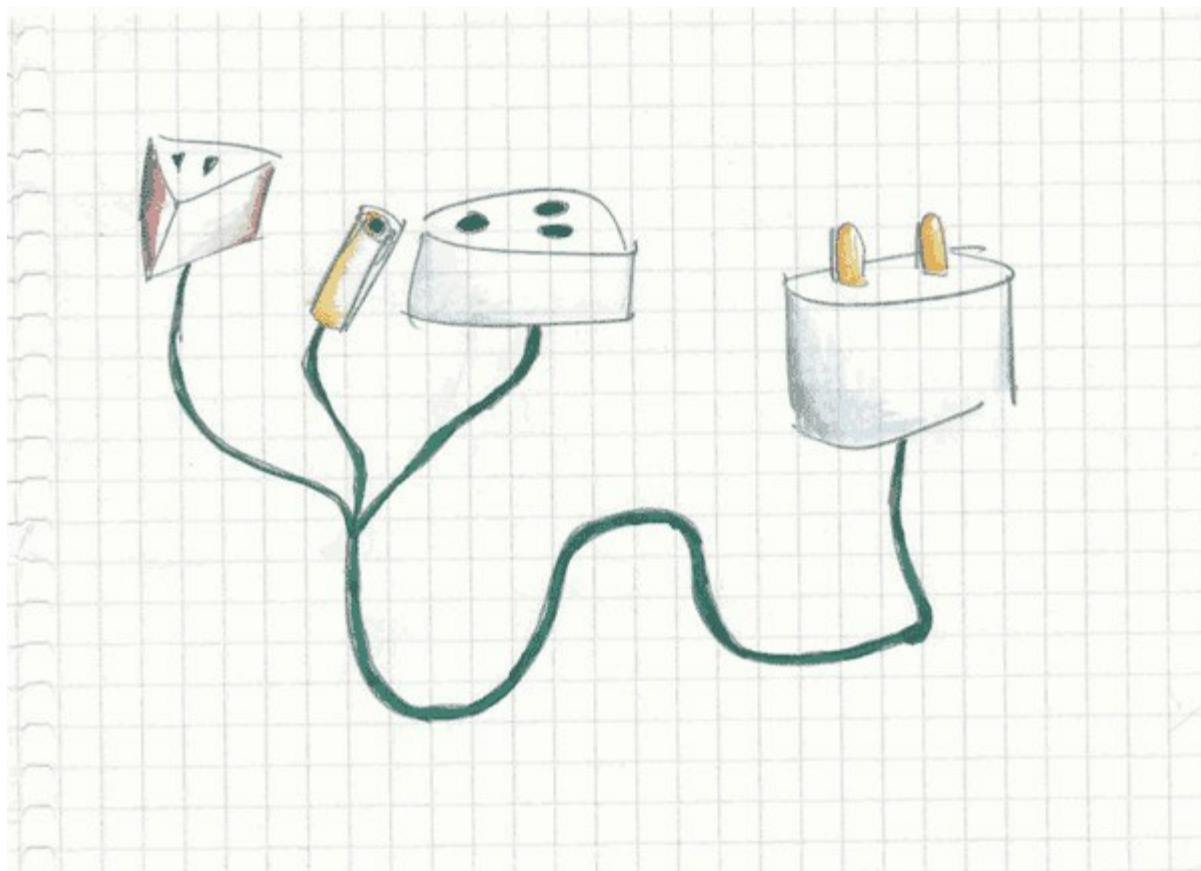
Знаете ли вы, сколько времени потребуется на выполнение всех данных вами обещаний?

Насколько большой может быть ваша оценка дел — в днях, часах, минутах?

Насколько малой может быть ваша оценка дел — в днях, часах, минутах?

Глава 6

Адаптация



О'Гурчик и Арти Шок в театре

О'Гурчик: Привет, Арти! Что новенького, дружище?

Арти Шок: После целой недели работы по методу помидора я придумал свой вариант — я назвал его «метод помидорано»!⁵

О'Гурчик: Поми... как?

Арти Шок: Ну, я использую метод помидора так, как предписано, но...

...мои итерации длятся два часа — потому что я хочу добиться настоящего прогресса.

...мои дела могут длиться неделями, если я считаю их действительно важными. Если бы я разбивал их на части, мне приходилось бы держать в голове больше всякой всячины.

...я не использую таймер. Если ограничить себя жесткими временными рамками, то придется останавливаться в разгар потока.

...я не занимаюсь ретроспективой в конце дня. Ведь у меня теперь оптимальный рабочий процесс!

О'Гурчик: Ты слышал про модель приобретения навыков Дрейфуса?

Арти Шок: Ты про Ричарда Дрейфуса — который играет в фильме «Челюсти»?

О'Гурчик: Ладно, проехали. Я думаю, тебе рано менять метод — следует придерживаться исходного варианта метода помидора в том виде, как он придуман, хотя бы две недели. Затем, когда ты действительно поймешь все минусы и плюсы, можешь начать понемногу вводить изменения.

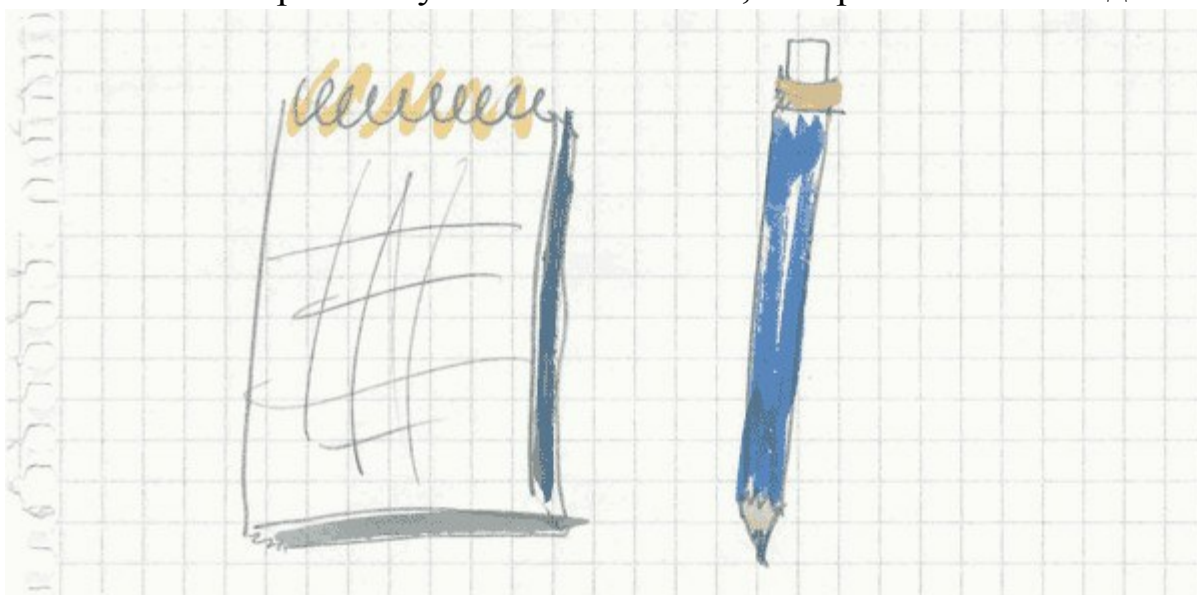




Тонкая настройка

Чтобы не прерывать работу над другими задачами каждый раз, когда приходит письмо, я могу отвести два помидора в день для ответов на почту.

Когда вы освоите метод помидора в его обычном виде, у вас может появиться соблазн заняться его подстройкой. Это здорово! Ведь именно для этого вы проводите измерения, собираете данные и занимаетесь ежедневным ретроспективным анализом. Однако ничего не меняйте, пока вы не попробовали действовать обычным образом на протяжении хотя бы двух недель. Чтобы понять, что для вас хорошо, а что плохо, вам нужен опыт. В этой главе я расскажу о тех изменениях, которые внес в метод я.



Простые инструменты

Все, что нужно для успешного использования метода помидора, — это таймер, ручка и несколько листов бумаги. Ваши инструменты должны оставаться простыми.

Реестр дел нужно сохранять коротким и актуальным, чтобы он не был оторван от жизни. В моем реестре есть место для 25–30 дел.

Однако в течение пары недель мой реестр превращается в кашу. Когда в нем не остается больше места, я сажусь и изучаю каждый пункт, который не был выполнен. Если этот пункт действительно не завершен и по-прежнему актуален, я переношу его в новый реестр дел. Старый список после этого можно спокойно выкинуть.

У вас может возникнуть искушение использовать для ведения списка дел компьютерные программы. Это можно делать, однако простые инструменты — наилучший вариант. Пользуясь бумагой и ручкой, вы можете менять систему обозначений на лету, не обращаясь к разработчикам программы. Те типичные преимущества, которые дает программное обеспечение, — долговременное хранилище, работа с большими группами элементов, изолированная обработка, одновременная работа нескольких пользователей, — для ведения реестра дел малозначимы.

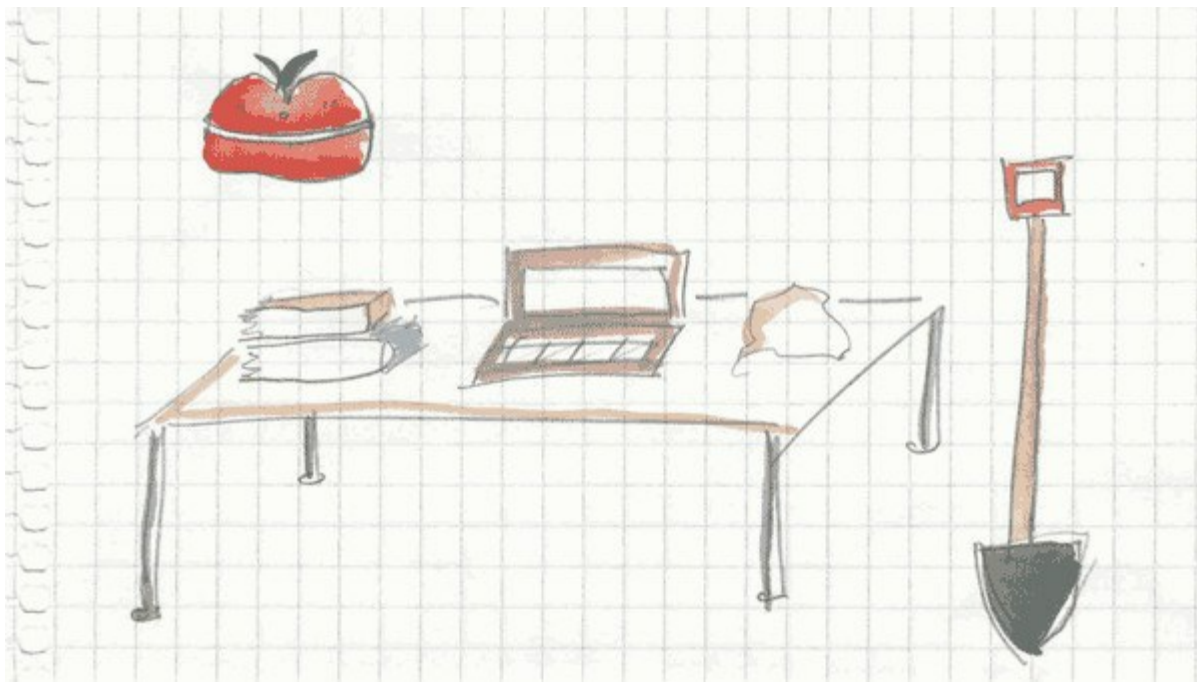


Карточки

Реестр дел и список дел на день не обязаны быть двумя листами бумаги. Возможный вариант — записывать каждое дело на отдельную карточку.

Я беру пустую карточку каждый раз, когда понимаю, что нужно добавить дело в реестр дел. В верхней части карточки я записываю черным фломастером название дела. Ниже я могу размещать диаграммы, телефонные номера, веб-адреса и любые другие сведения, касающиеся выполнения этого дела. Эти дополнительные попутные заметки не обязаны быть настолько броскими, как название дела, так что я использую для них карандаш. Наконец, я добавляю на карточку несколько квадратиков — в соответствии со своей оценкой трудоемкости этого дела в помидорах.

Таким образом, мой реестр дел теперь представляет собой колоду карточек. Каждая карточка описывает одно дело. Каждое утро на стадии планирования я выбираю некоторое количество карточек из колоды. Выбранные карточки — колода дел на день, то есть мое соглашение с собой на этот день. Эта колода сложена так, что самое приоритетное дело лежит сверху. Можете попробовать этот подход или придумать свой, удобный вам.

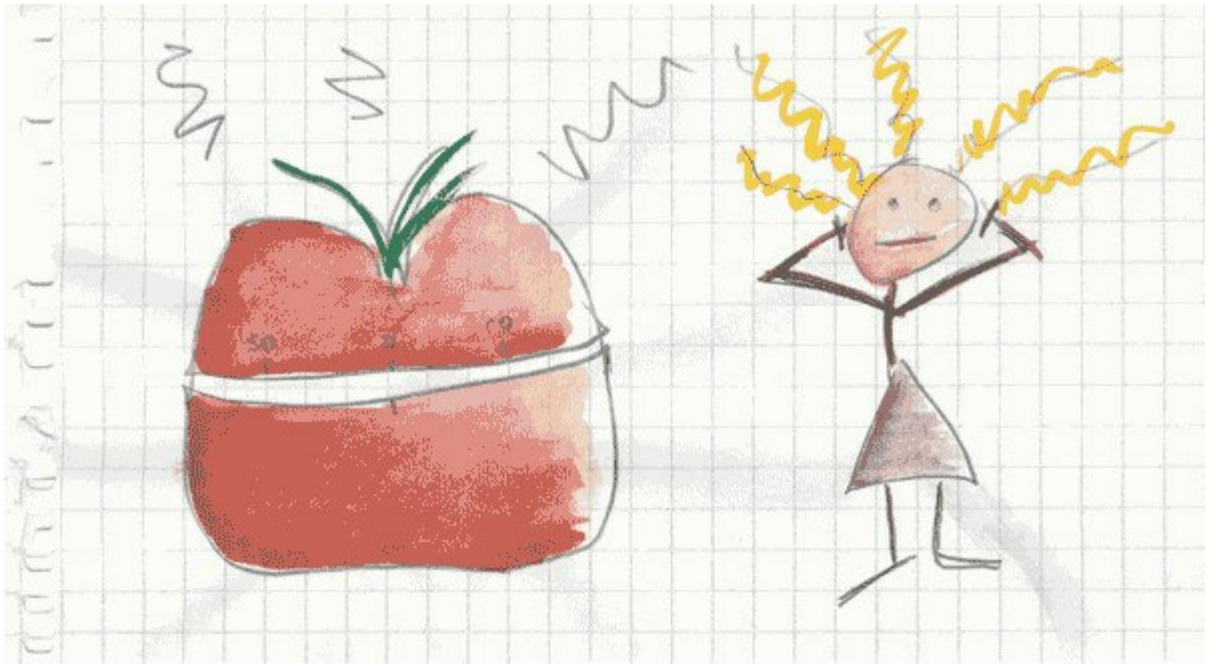


Административный помидор

Применение метода помидора лучше начинать с простого, чистого исходного варианта. Спустя какое-то время у вас может появиться желание оптимизировать рабочий процесс, подстроив его к своим индивидуальным обстоятельствам. Например, я часто трачу значительную часть дня на электронную переписку. Чтобы не прерывать работу над другими задачами каждый раз, когда приходит письмо, я могу отвести два помидора в день для ответов на почту. Вот пара примеров:

Пример глубокой адаптации № 1. Первый помидор с утра я всегда посвящаю ответам на те письма, который пришли со вчерашнего вечера — после того как я ушел домой. Если 25 минут оказывается недостаточно, я не просиживаю над почтой все время до ланча, разрушая тем самым свой рабочий план. 25 минут спустя я прекращаю разбор почты, зная, что сразу после ланча у меня есть еще один помидор, предназначенный специально для написания писем.

Пример глубокой адаптации № 2. Как правило, я прихожу в офис примерно за 45 минут до утреннего рабочего совещания. Это тот случай, когда я могу использовать нестандартный 40-минутный помидор для тех дел, которые нужно выполнять каждое утро. Благодаря наличию контрольного перечня этих ежеутренних задач я не шатаюсь бесцельно по офису, а занимаюсь делом. К сожалению, 40-минутный помидор несопоставим со стандартными помидорами. Поскольку все остальные мои помидоры делятся 25 минут, на этапе записи я не принимаю в расчет этот 40-минутный административный помидор.

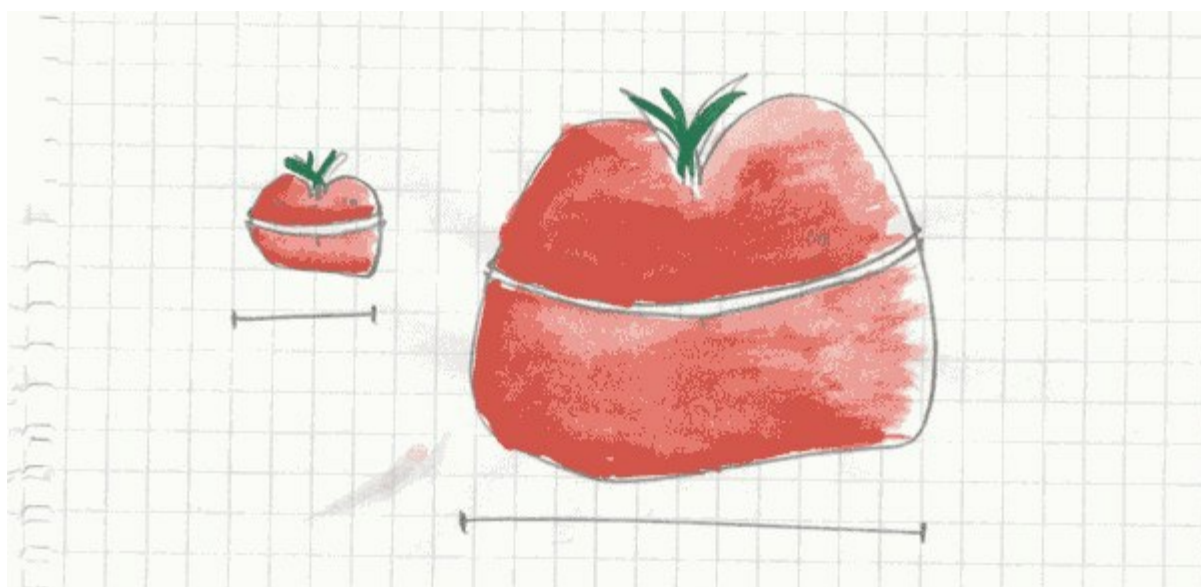


Звук и форма

Когда я только начинал применять метод помидора, я был твердо убежден, что тикающий звук таймера будет мне мешать. Поэтому я ставил таймер на тряпку, чтобы стол не резонировал. Несколько месяцев спустя я заметил, что без тикания не могу сконцентрироваться. Я выработал у себя рефлекс, позволяющий мне фокусироваться на задаче.

Один таймер не может управлять более чем одним человеком, рабочей парой или беседующей группой. Не пытайтесь синхронизировать помидоры группы независимо работающих людей. Что будет, если кому-то понадобится обнулить свой помидор?

Для той или иной офисной обстановки удобны различные варианты таймера. Для меня важны звуки, жесты, наглядность. Скажем, когда я завожу таймер, это служит явным сигналом и зримой точкой отсчета для моего ритма и моих условных рефлексов. Обратный отсчет времени в таймере для меня является преимуществом, поскольку информация об оставшемся времени интереснее информации о прошедшем. Какой вариант таймера окажется наиболее подходящим — механический кухонный таймер, цифровой таймер, песочные часы, мобильный телефон или компьютерная программа, — определяется рабочим окружением. Однако если вы держите таймер на виду на своем рабочем столе, это напоминает вашим коллегам о том методе, который вы используете, и подсознательно вызывает уважение. Постарайтесь найти такой дизайн, который подойдет лично вам. Форма помидора, увы, не дает таймеру особых преимуществ — зато красный цвет большинство людей просто не смогут отставить без внимания!



Длительность помидоров

Является ли число 25 волшебным? Есть ли какие-то исследования, показывающие, что именно 25-минутные сеансы концентрации являются оптимальными? Насколько я знаю, нет. Более того, я уверен, что общемировой оптимум продолжительности сеанса найти невозможно. Эта продолжительность зависит от того, кто вы такой. Она зависит от вашего рода занятий. Зависит от того, с кем вы работаете и какие у вас есть обязанности перед этими людьми. И даже от того, в каком вы расположении духа и насколько устали в тот или иной конкретный день.

Более короткие итерации завершаются чаще. Если вас постоянно прерывают, это повод сократить длительность помидора. В более коротких итерациях вам будет проще поддерживать концентрацию от начала и до конца. При более длинных итерациях перерывы будут более редкими, но вместе с тем и более долгими.

У каждого, кто использует метод помидора, есть право поэкспериментировать и нащупать свой оптимум. Однако я настоятельно советую вам начать с 25 минут и придерживаться этого варианта как минимум две недели. Постоянные изменения длительности помидора нарушат ваш ритм.

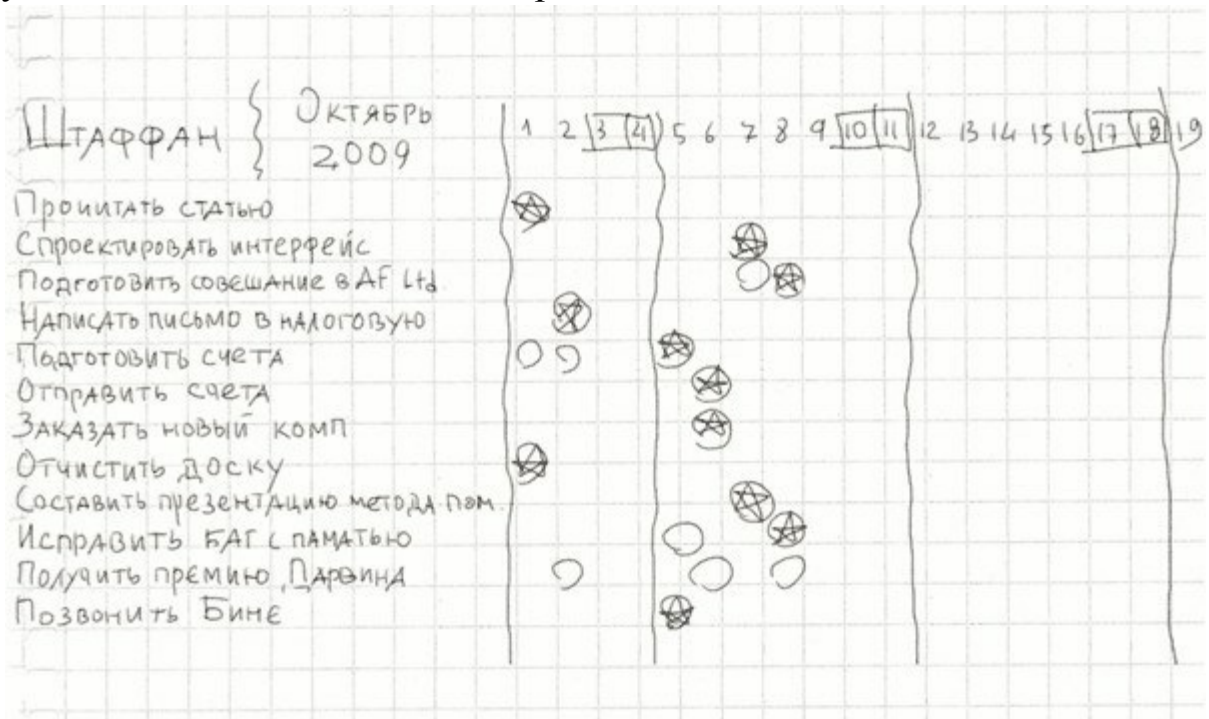


Длительность перерывов

Стандартный график, предлагаемый методом помидора, — три коротких перерыва, затем один длинный — не является обязательным. Многие определяется вашей природой, тем, что вы делаете, где вы работаете и как себя чувствуете. Сложные задачи могут потребовать более долгих перерывов. Если сегодня вы устали больше обычного, это может быть поводом удлинить перерывы.

Однако если перерывы являются слишком долгими, вы утратите ритм. Начало каждого помидора в этом случае будет ощущаться как начало совершенно нового дела. С другой стороны, пропуская перерывы, вы снизите качество своей работы. Это вызовет дефицит внимания, за который вам рано или поздно придется расплачиваться. Более того, при произвольном чередовании коротких и длинных перерывов у вас не будет мотивации заводить таймер. При этом время настройки на задачу вырастет, поскольку все это связано с биоритмами.

Следует ли ограничивать перерывы четкими временными рамками? Позволит ли это избавиться от расползания? Нет, потому что начинать следующий помидор нужно в состоянии психологической готовности. Нет никакого смысла пытаться нырнуть в задачу, когда вы все еще погружены в мечтания. Те новички, которым трудно вернуться к работе после перерыва, могут на одну неделю установить рамки для перерывов. Спустя неделю следует все же положиться на свой ритм.

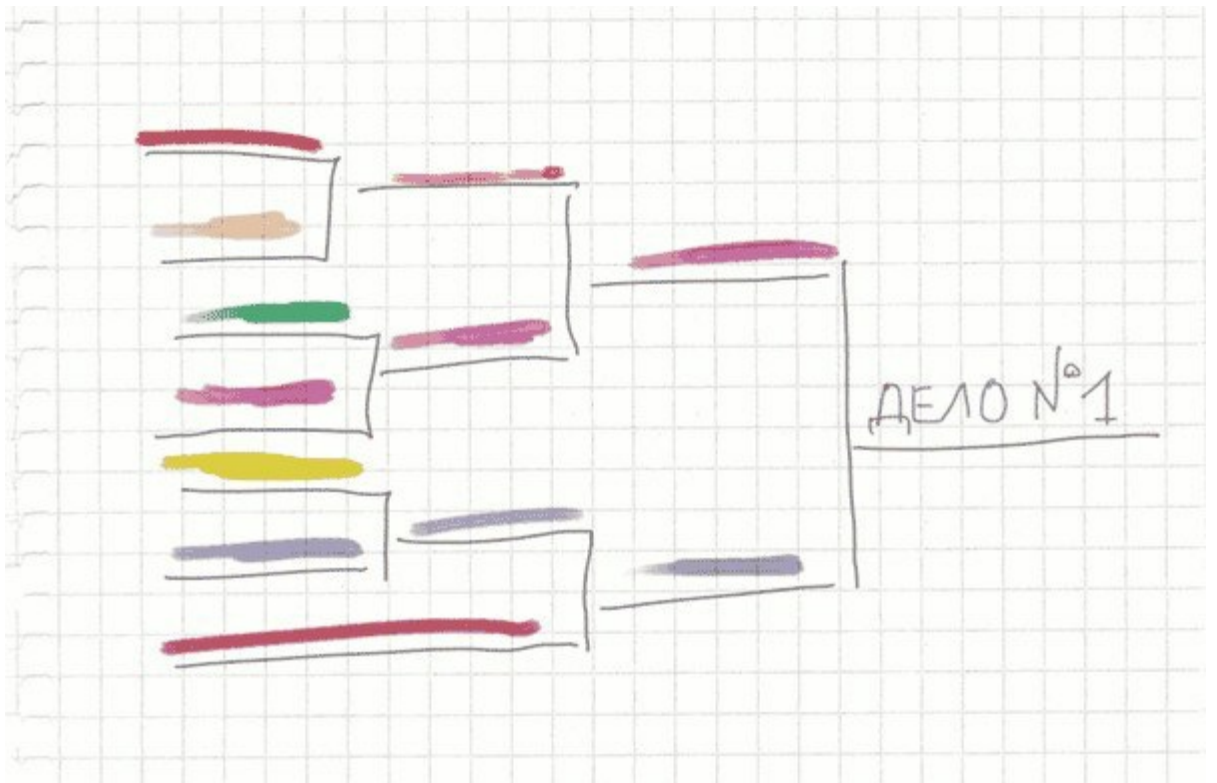


Лист прогресса

Когда я замечаю, что в моем списке дел на день раз за разом возникает одно и то же дело, которое я никак не могу закончить, я делаю вариант реестра дел, который называю листом прогресса.

Для этого я беру лист бумаги А4 в 5-миллиметровую клетку и в левом верхнем углу записываю свое имя и название текущего месяца. Затем вдоль короткой стороны листа я выписываю дни месяца справа налево: 31, 30, 29 и так далее вплоть до 1, по одному дню в каждой клетке. Слева у меня при этом остается поле шириной примерно 5 см. Туда я записываю все имеющиеся дела — по одному на строку. С этого момента мой лист прогресса полностью заменяет собой реестр дел. Его можно считать альтернативной реализацией идеи реестра дел. Для чего в этом случае нужен протокол? Для мониторинга: я по-прежнему записываю туда все отслеживаемые показатели — например, количество телефонных звонков.

Каждое утро, выбирая дела для списка дел на день, я рисую кружок в той клетке, где строка выбранного дела пересекается со столбцом текущей даты. В конце дня в ходе ежедневной ретроспективы я рисую звездочку в тех кружках, которые соответствуют выполненным делам. Если у меня остается много пустых кружков, это означает, что я слишком раздуваю свои ежедневные обязательства. А те дела, напротив которых стоит много кружков без звездочек, вероятно, следует разделить на части.



Турнир приоритетов

Когда я не знаю, какие дела выбрать из реестра для списка дел на день, я провожу турнир приоритетов. Начинаю я с того, что выписываю на листки бумаги названия всех дел-кандидатов — по одному на листок. Затем собираю все листки в кучу без какого бы то ни было порядка, после чего беру два верхних и сравниваю их. Каким из этих двух дел я бы занялся сегодня, если бы мог сделать только какое-то одно? Менее приоритетное дело отправляется в кучку проигравших слева от исходной кучи, а победитель остается у меня в руках.

Затем я беру следующий листок из исходной кучи и сравниваю его с победителем первого раунда, и так далее раунд за раундом. Победитель остается у меня в руках, проигравшие отправляются в кучку проигравших. Когда исходная куча не расставленных по приоритету дел становится пустой, у меня в руках оказывается победитель турнира — дело с наивысшим приоритетом.

Однако за день я могу выполнить больше одного дела. Поэтому я провожу следующий турнир, используя кучу проигравших в качестве исходной. По сути, мне нужно провести столько турниров, сколько дел я предположительно могу выполнить за сегодня. Названия всех дел-победителей я переписываю в список дел на день, следя за реалистичностью своих обязательств.

Этот процесс может показаться банальным, однако сравнивать приоритетность двух дел гораздо проще, чем пытаться сразу извлечь группу приоритетных задач из длинного списка. Когда я пытаюсь выбирать дела «на глазок», просто глядя в свой реестр дел, я часто получаю другой результат. Причина этого, опять же, в ограниченном объеме нашей рабочей памяти [26].



Обнуление входящих

Я никогда не позволяю себя заглядывать в папку входящей почты в середине помидора, посвященного какому-либо другому делу. Однако если я занят чтением и ответом на письма по плану, я применяю принцип «нулевых входящих». Дэвид Аллен описывает применение этого принципа как процесс из трех шагов [2]:

1. Начинаете сверху.
2. Берете строго по одному элементу.
3. Ничто и никогда не возвращаете обратно во входящие.

Для каждого письма я обдумываю ближайшее действие. Если ответ займет минуту или меньше, я занимаюсь этим сразу. Если я могу передать дело дальше, я сразу его передаю. Если я вижу, что этим делом нужно заниматься мне и оно потребует больше времени, я не приступаю к нему немедленно — я записываю его в реестр дел, перемещаю письмо в папку архива и мысленно отключаюсь от него.

Те дела, которые я не могу сделать без какой-либо информации от других людей, похожи на дела, которые передаются: я направляю человеку запрос и перемещаю письмо в папку архива.

Кроме того, я всегда задумываюсь, даст ли мне что-либо это письмо в будущем; если нет, я немедленно удаляю его. Тонны писем, которые никогда не повлекут за собой каких-либо действий, создают информационную перегрузку. В этом потоке могут потонуть новые, важные и действительно требующие реакции сообщения.

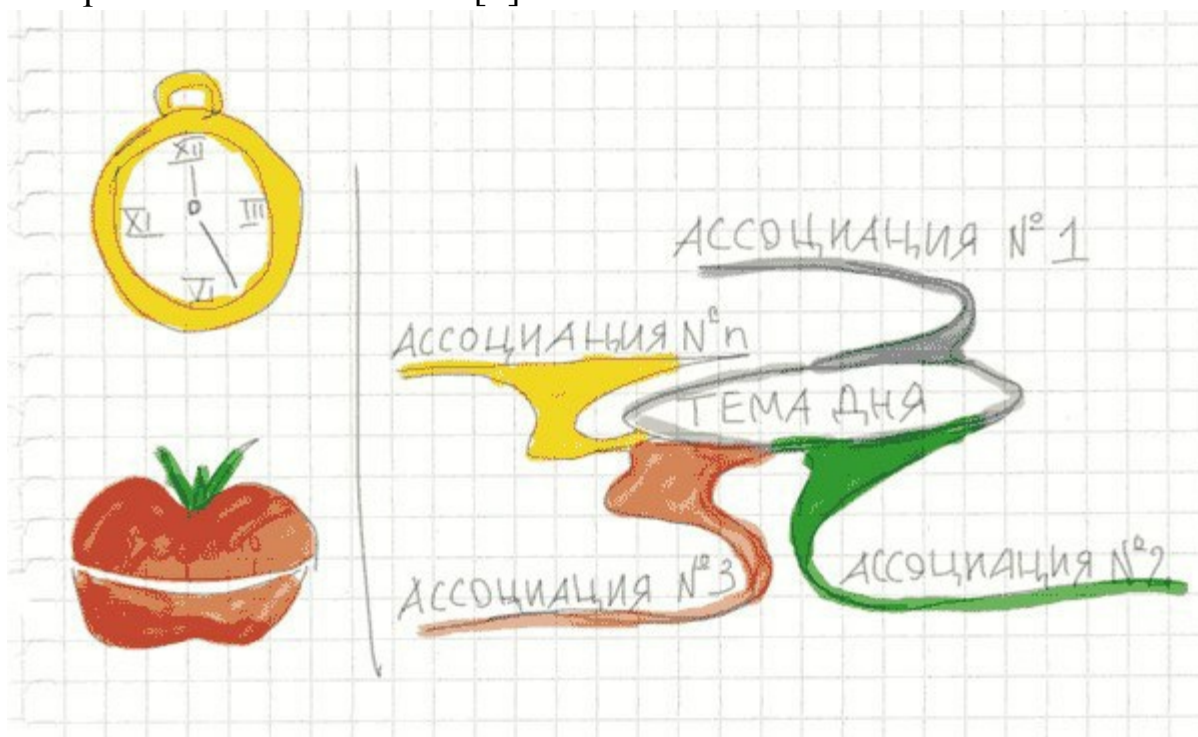


Повторение

Ваши способности к запоминанию можно улучшить. По словам Тони Бьюзена, «общая рекомендация — проводить ревизию полученной информации сразу после периода обучения или ежедневного события, затем на следующий день, еще раз — неделей позже, в четвертый раз — спустя один месяц и, наконец, в пятый раз — когда пройдет полгода».

Каждый раз, когда вы о чем-то думаете, связь между соответствующими воспоминаниями в мозгу встречает все более слабое сопротивление. Это как тропинка в лесу: чем чаще вы по ней ходите, тем меньше там будет препятствий.

Частые мысли становятся в вашей голове «знаменитостями». И, как и в случае со звездами эстрады, чем выше известность, тем больше шансы ее повысить. Повторяя важные выводы, вы повысите вероятность того, что в нужное время вы вспомните их [5].

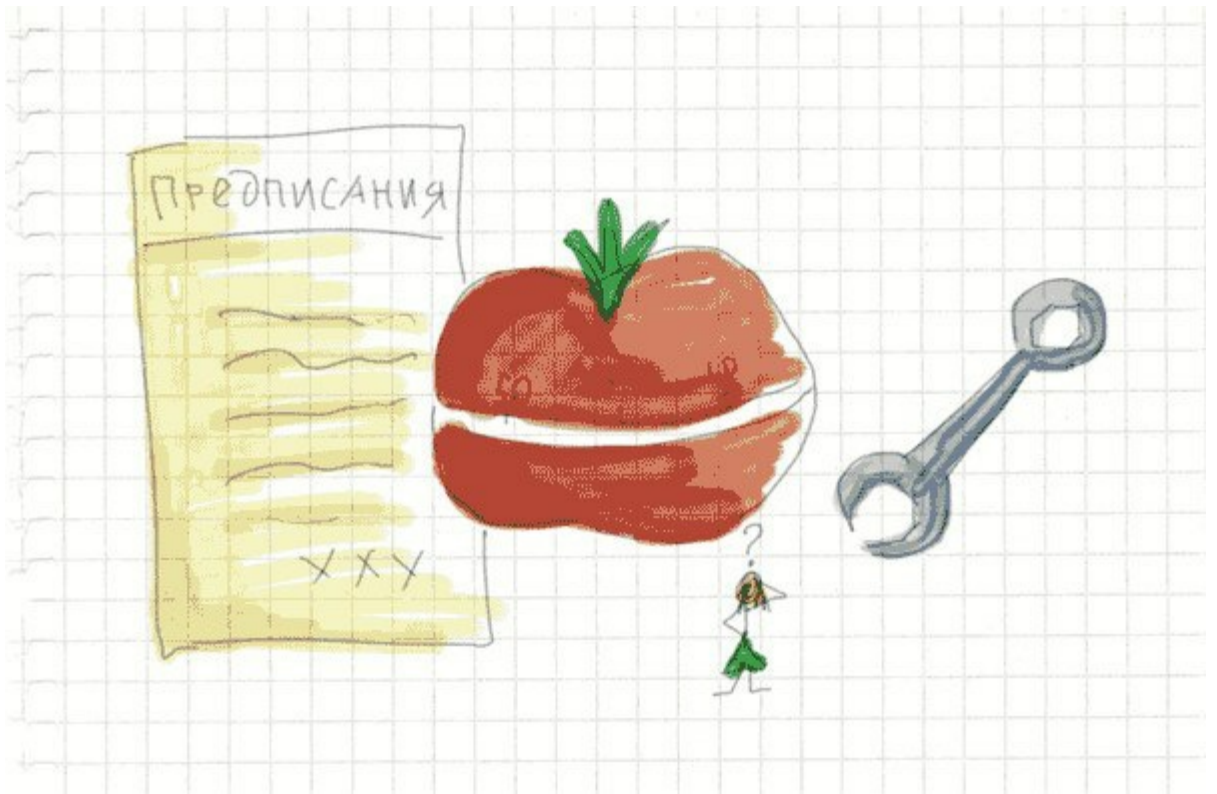


Ежедневная интеллект-карта

Используя метод помидора, зарезервируйте некоторое время в конце дня для ревизии сделанного и подготовки к следующему дню. Нет необходимости тратить на это целый помидор. Когда у вас в запасе останется один помидор или меньше, вы заводите таймер на оставшееся время (скажем, 10 минут), переворачиваете листок со списком дел на день обратной стороной вверх и поворачиваете его на 90 градусов, чтобы он лежал как альбомный лист. Теперь вы готовы исследовать свой ум в поисках самых полезных знаний, полученных за сегодня.

Вот что я делаю дальше: в центре листа я рисую картинку главной темы дня. Что такое главная тема дня? По какому вопросу я больше всего общался сегодня со своими коллегами? Каким ключевым словом можно описать то дело, рядом с которым я сегодня поставил больше всего крестиков? Что было темой сегодняшних совещаний, на которых я присутствовал? Какой инструмент я сегодня применил по-новому? Есть масса вопросов с множеством возможных ответов. Что-то одно мне нужно выбрать в качестве главной темы дня. Я беру то, которое первым приходит на ум и выглядит в каком-либо отношении выдающимся.

Затем я составляю обычную интеллект-карту с цветными ветками, маленькими значками и свободными ассоциациями. Когда раздастся сигнал таймера, я кладу составленную интеллект-карту в стопку с интеллект-картами предыдущих дней. Один раз в месяц я в конце рабочего дня просматриваю всю стопку интеллект-карт за прошедший месяц, чтобы освежить в памяти то, чему я научился.



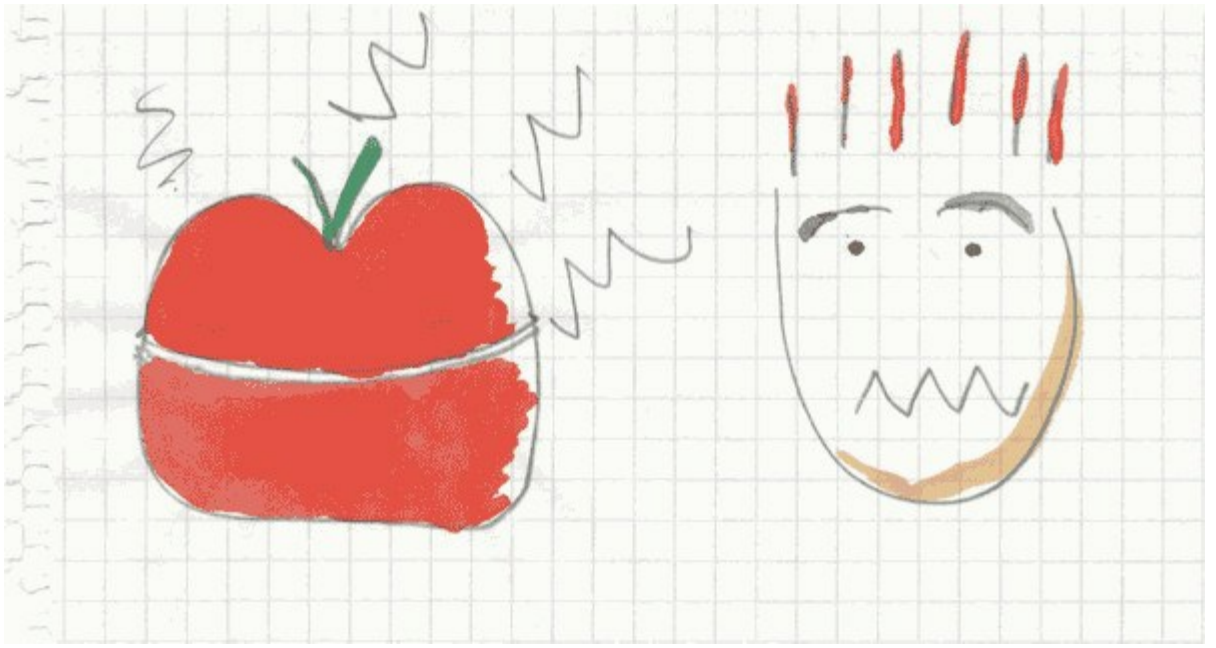
Инструктивность и гибкость

Есть множество подходов к управлению временем, и они отчасти похожи друг на друга по предлагаемым методам, инструментам и принципам. Они помогают нам оптимизировать то, как мы тратим свое время — или, более точно, как мы распределяем свое внимание, — посредством планирования, постановки целей, мониторинга, назначения приоритетов и восстановления сил. Может статься, что метод помидора не добавляет к этому каких-то совершенно новых инструментов и идей. Тогда в чем же его отличие?

Метод помидора инструктивен. Когда есть простые и конкретные работающие приемы, приступить к делу становится легче. Правда, инструктивность может привести к тому, что метод подойдет не всем и не для всех обстоятельств. Однако в метод помидора изначально заложена гибкость.

Метод помидора побуждает нас сосредоточиться на выполнении работы. Это может повлечь за собой игнорирование целостной картины и отход от системного мышления [30]. Вот почему зачастую полезно вводить метод помидора в рамки таких процессов, как Scrum [24], XP [6] или GTD [2].

В методе помидора используется очень небольшое количество простых инструментов. Три чистых листа бумаги и кухонный таймер — вот все, что вам нужно, чтобы приступить к работе. Такая простота помимо прочего дает свободу, порой недостижимую для компьютерных инструментов.



Сомнения

Всем ли подходит метод помидора? Возможно, не всем. Но я советую вам хотя бы опробовать его, прежде чем вы скажете: «Нет, спасибо, не надо». Есть несколько категорий людей, которым метод помидора будет полезен в гораздо большей степени, чем им представляется на первый взгляд.

Например, человек, которому для любого начинания нужно вдохновение, может отвергнуть метод помидора. Однако именно такому человеку подобный рабочий процесс нужен в первую очередь. Выбирая с утра дела, он вместо круговерти мыслей в голове получает четкое обязательство перед самим собой. Более того, когда он расставляет приоритеты в списке дел на сегодня и берется только за одно из них — самое важное, это лишь усилит состояние готовности. А если и этого недостаточно, искрой послужит движение руки, заводящей таймер. Все это и есть те механизмы, которые включают желанное вдохновение.

Человек, которому хочется турбо-драйва, когда он в ударе, тоже может забраковать метод помидора. Но и для него рабочий процесс такого рода может стать подспорьем. Абсолютная концентрация на задаче не эквивалентна абсолютной продуктивности. Он может легко увязнуть в мелочах и будет тратить часы и часы на задачу, которая кажется ему крайне важной. Если он каждые полчаса будет делать шаг в сторону, это позволит ему увидеть картину в целом. Помимо этого, регулярные короткие перерывы будут задавать устойчивый ритм, который придет на смену нескончаемой борьбе с нарастающим внутренним стремлением отвлечься.



Самоанализ: адаптация

Для каких административных задач вы используете ручку и бумагу?

В какое время в течение рабочего дня вы совершаете телефонные звонки и отправляете письма?

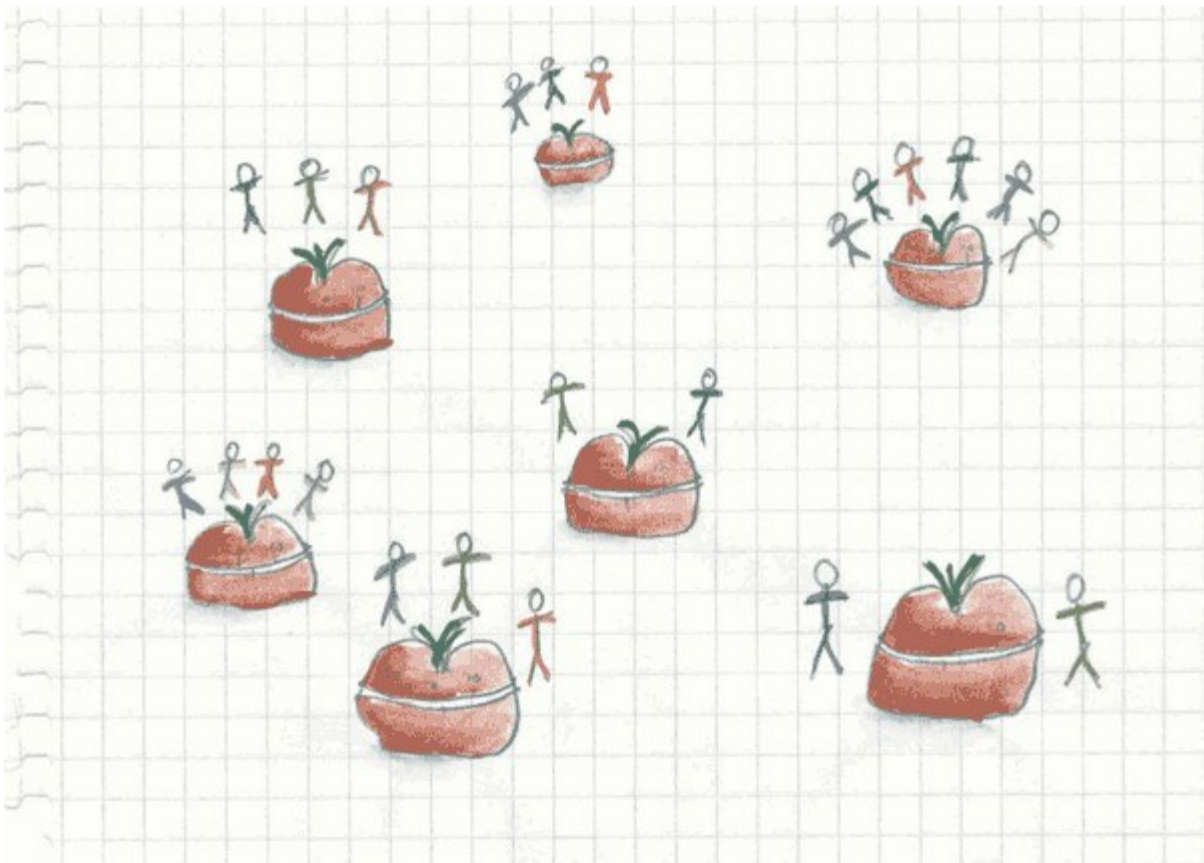
Сколько обычно длится ваш перерыв?

В каких случаях вы пребываете в сосредоточенном состоянии слишком долго, не прерываясь на отдых?

Как вы используете в своей работе карточки?

Глава 7

Работа в команде



О'Гурчик и Арти Шок в комнате для совещаний

Арти Шок: Вчера я попробовал использовать метод помидора на рабочем совещании.

О'Гурчик: И как?

Арти Шок: Я завел таймер на 25 минут, поставил его перед собой и уселся, закрыв глаза.

О'Гурчик: А что было, когда тебе задавали вопросы?

Арти Шок: Я говорил: «Сейчас я не могу ответить. Я в середине помидора — разве не видите?»

О'Гурчик: И как все прошло?

Арти Шок: Не знаю. Когда таймер прозвенел, я подошел к доске, нарисовал слоновьих размеров «X» и вышел из комнаты.

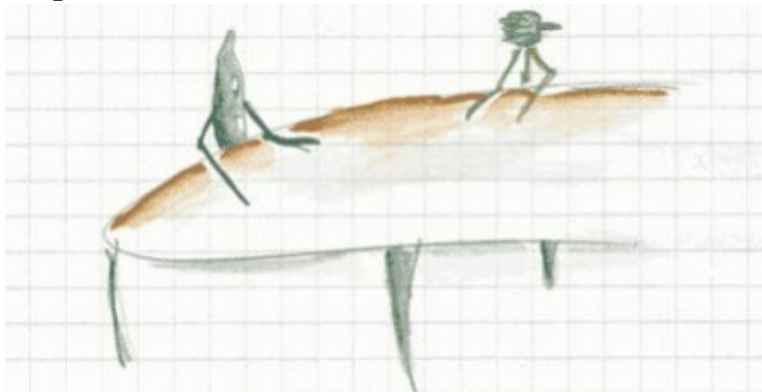
О'Гурчик: Ведь на самом деле этого всего не было, правда?..

Арти Шок: Да, не было. Честно говоря, я не понимаю, как можно применить этот метод в группе, так что у нас было просто обычное совещание.

О'Гурчик: Совещания могут быть идеальным местом для ограниченных во времени, 25-минутных итераций, которые управляются таймером.

Арти Шок: А как насчет тех ситуаций, где метод помидора неприменим?

О'Гурчик: Они — гораздо более редкое явление, чем может показаться. Но даже если метод помидора использовать не получается, все равно такие совещания — дело, которое можно при желании охватить мониторингом.

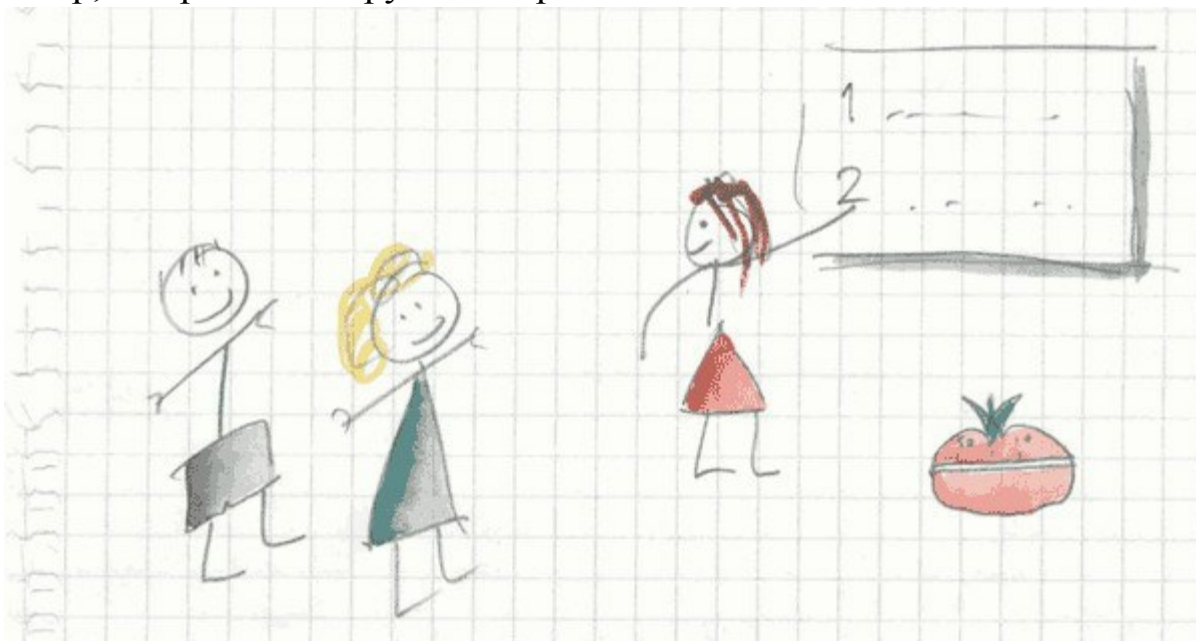




Работа с другими людьми

Чтобы поощрять взаимодействие в команде, вы можете не считать внешними помехами вопросы, которые члены команды задают друг другу.

До сих пор в этой книге мы смотрели на метод помидора как на персональный процесс управления временем. Однако в силу природной гибкости этого процесса можно не ограничивать его деятельностью отдельных людей. В этой главе вы увидите, что метод помидора можно использовать в окружении, подразумевающим сотрудничество, — например, в парной или групповой работе или на совещаниях.



Совещания в четких временных рамках

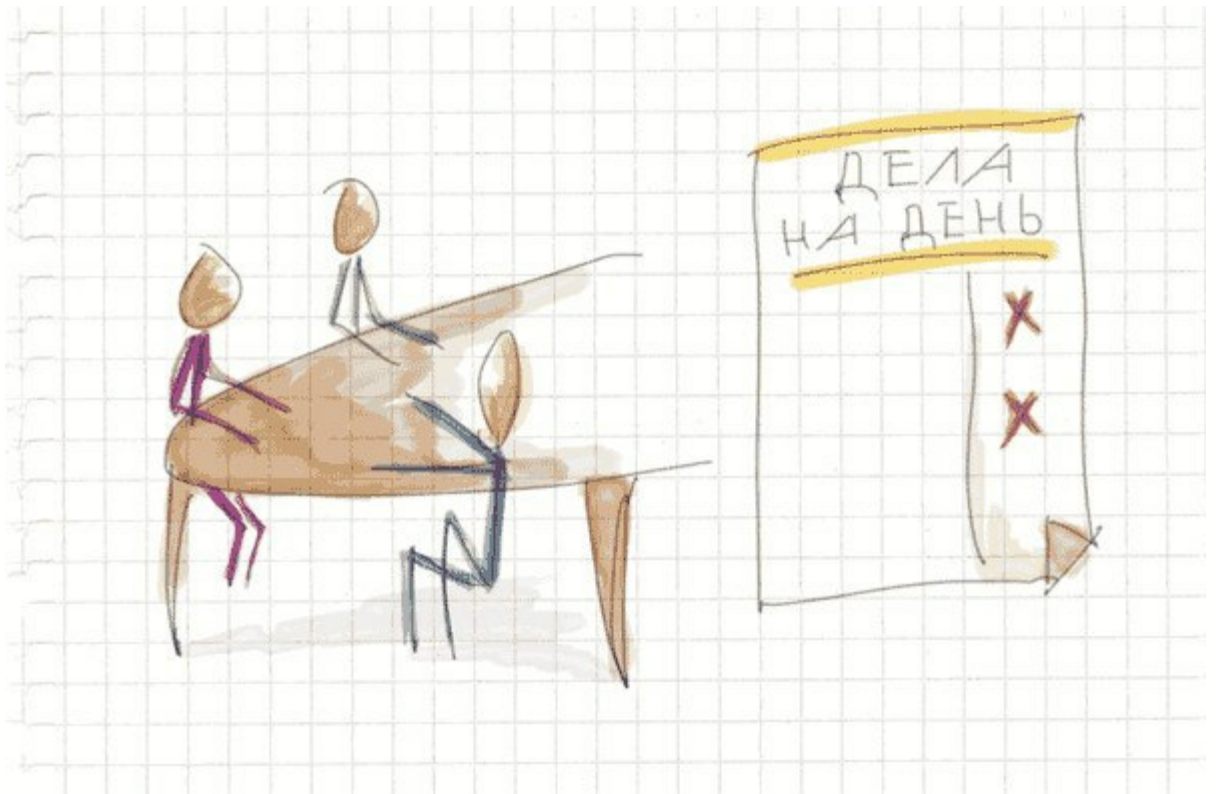
Совещания — одно из самых подходящих мест для применения метода помидора. В этом разделе я объясню, как использовать его в группе. Выпишите на доске все задачи или желаемые результаты совещания. Затем расставьте приоритеты — 1, 2, 3 и так далее. Потом заведите таймер на 25 минут и начинайте всей группой концентрироваться на самой приоритетной задаче.

Когда таймер подаст сигнал, немедленно остановитесь. Как вы уже знаете, между помидорами всегда есть короткие перерывы. Возможно, кому-нибудь нужно выйти в туалет. После перерыва, прежде чем снова завести таймер, вы принимаете решение о том, какой из задач заниматься дальше.

Без перерывов совещание в течение часа превращается в зевательную эстафету. Во многих случаях люди начинают засыпать еще раньше.

Если совещание закончилось в середине помидора, попробуйте посвятить остаток времени сверхобучению в группе. Вы можете заняться ревизией сделанной работы, шлифовкой результата или формулированием выводов — пока не прозвенит таймер.

Заметьте, что вашим коллегам вовсе не обязательно быть при этом ярыми приверженцами метода помидора. Если они хотят, чтобы совещание было продуктивным, им нужно всего лишь повиноваться таймеру.

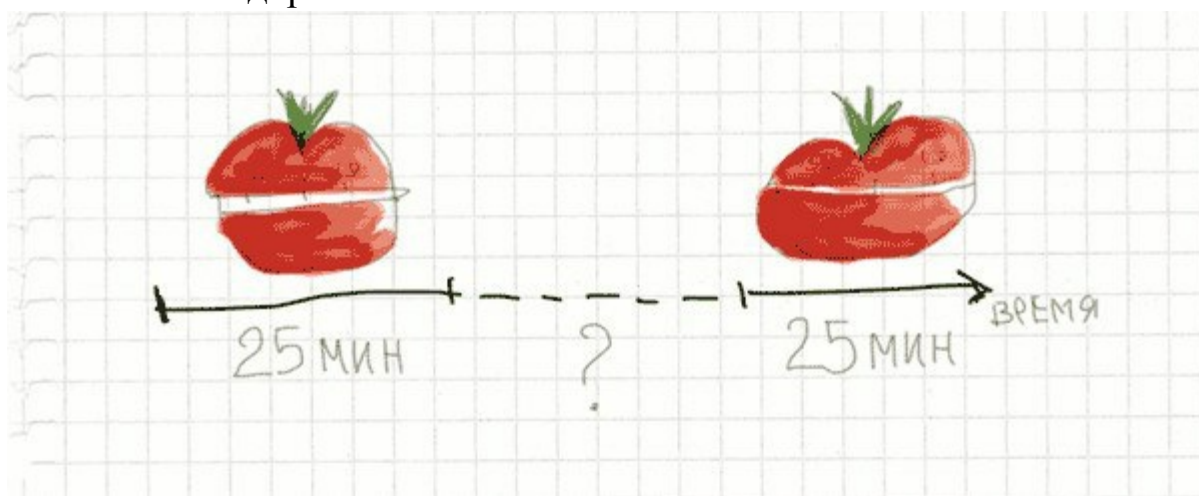


Мониторинг совещаний

Что если ваше предложение использовать на совещаниях метод помидора было проигнорировано? Если совещание при этом прошло далеко не так хорошо, как могло бы, — ставить ли вам крестик в списке дел на сегодня?

Ответ такой: это зависит от смысла, который вы вкладываете в свой крестик. Ставить «X» после каждого звонка таймера — это один подход к процедуре мониторинга. Он хорош для простого измерения незамысловатых показателей. Если ваш «X» означает «единица усилий, соответствующая 25 минутам сосредоточенной работы в одиночку за рабочим столом», то после совещания вы крестик не ставите.

Вы сами выбираете себе метрики. Ни одна метрика не является обязательной, равно как никакая из них не запрещена строго-настрога. Я не позволяю своему набору метрик разрастаться, чтобы не погрязнуть в административной работе. Любая используемая мною метрика выбрана потому, что сегодня я верю в ее пользу для завтрашнего совершенствования процесса. Если я подозреваю, что совещание не оправдает приложенных мною усилий, я могу пометить его галочкой или значком «Y», оставив «X» для обычных помидоров.

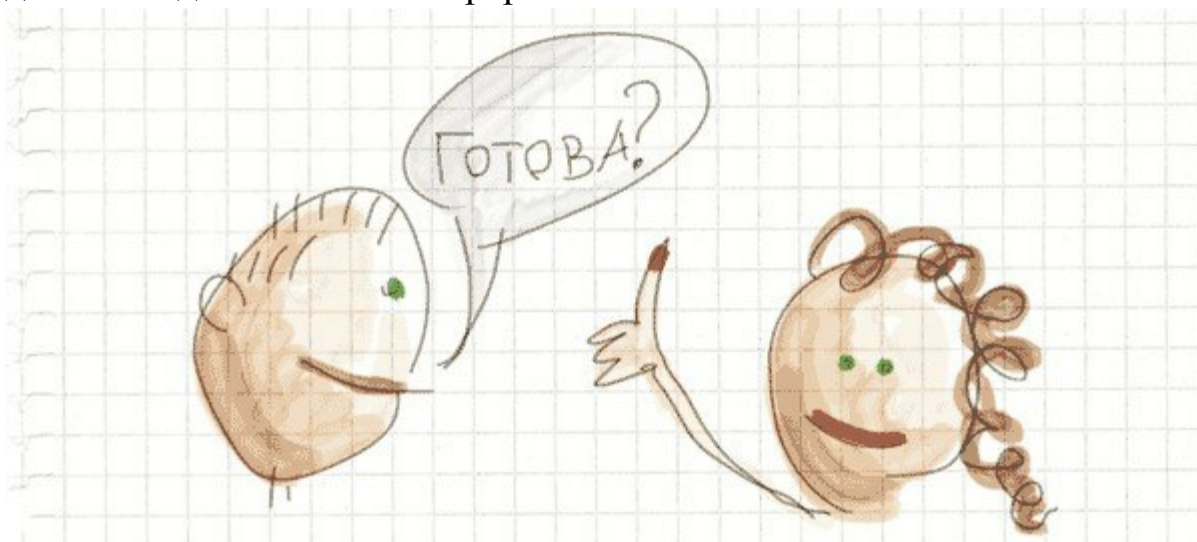


Ритм работы в паре

Ритм — важная часть метода помидора. Он задается длиной перерывов. Члены группы должны быть психологически готовы к началу следующего помидора. Когда группа — это один человек, все просто. Я не стану заводить таймер, пока не обрету правильную настрой. Парный помидор требует большей тщательности: в состоянии готовности должны быть оба человека. И речь здесь не о том, чтобы сидеть и дожидаться, пока это случится. На степень готовности можно влиять. Перерыв начинается тогда, когда звенит таймер, сигнализируя об окончании предыдущего помидора. В этот момент мы сообщаем друг другу две вещи:

что мы будем делать во время перерыва;
сколько займет перерыв, по нашей оценке.

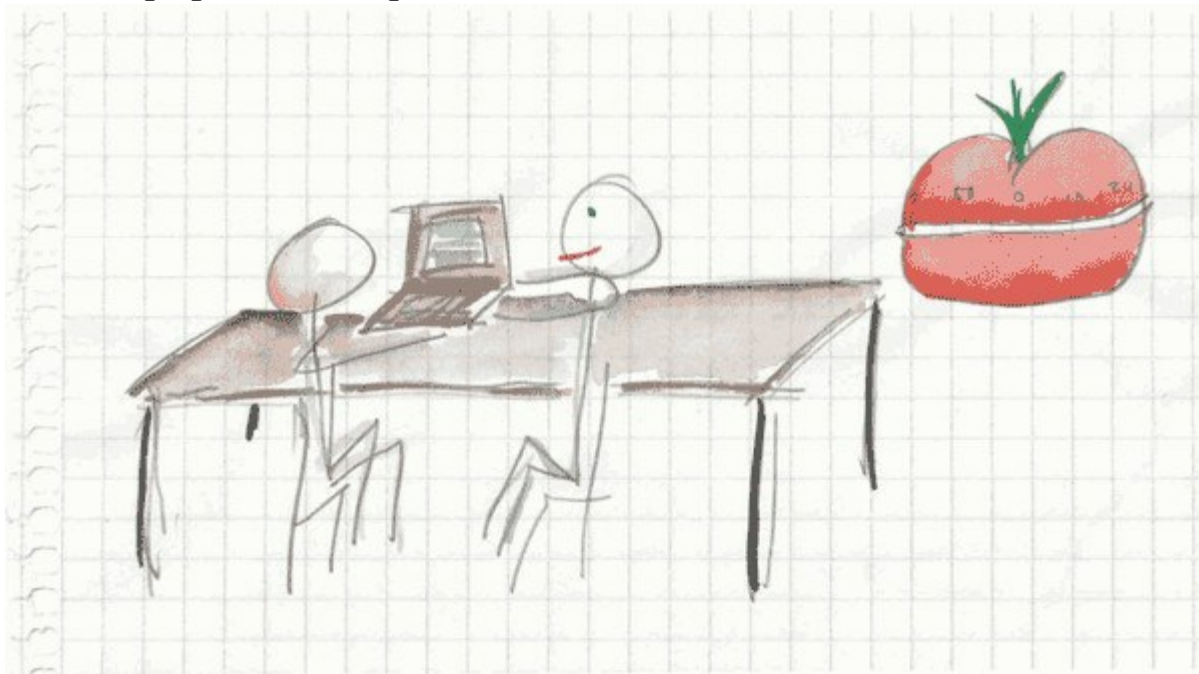
Мы не обязаны доходить до мелких подробностей в первом пункте, и никто не накажет нас, если мы промахнемся с оценкой во втором пункте. Мой напарник, например, может сказать: «Мне надо сделать звонок, это займет минут пять». Благодаря этому мы с самого начала готовы к определенной длительности перерыва.



Отмашка

Как тот из напарников, который заводит таймер, узнает, успел ли его партнер мысленно отключиться от своих занятий во время последнего перерыва? Ответ прост: оба напарника должны дать отмашку, подтвердив свою готовность приступить к следующему помидору. Если отмашки не было, то переход от состояния отдыха к состоянию работы незаконен. Это похоже на процедуру авторизации клиента в банке, без которой его деньги не могут быть переведены на другой счет.

Процедура может быть формализована в большей или меньшей степени. Один из способов — громко спросить напарника: «Ты готов?» — а затем обязательно дождаться подтверждения. Другой способ — перемещение символических фигурок. Каждый партнер заводит себе мягкую игрушку (мне, например, очень нравятся плюшевые бладхаунды). Прежде чем запустить таймер, начав тем самым помидор, мы с моим напарником ставим свои игрушки на свободное место на столе. Когда таймер звенит, подавая сигнал к перерыву, игрушки убираются со стола. Вы чувствуете себя по-дурацки, показывая всем, какие мягкие игрушки вам нравятся? Ну что ж, используйте в качестве символа свой мобильник. Это — условные рефлексy на практике!

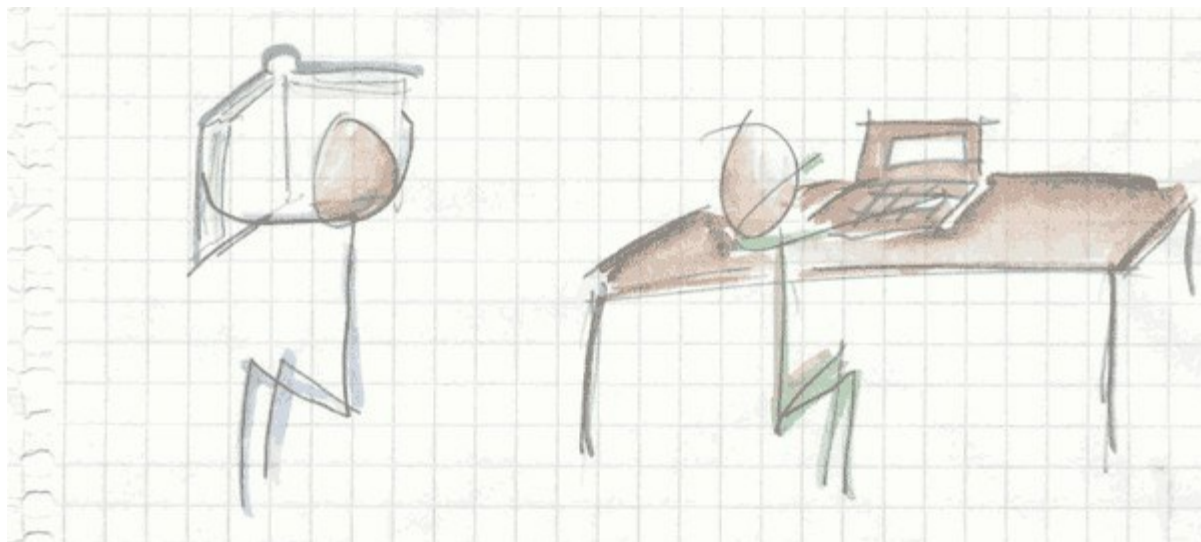


Длительность парного помидора

Удлиняются ли итерации-помидоры при парной работе или укорачиваются? Ни то, ни то. Для начала хотя бы на протяжении недели попробуйте использовать 25-минутные помидоры. Если они покажутся слишком короткими или слишком длинными, попробуйте изменить длительность — тоже как минимум на неделю.

При коротких помидорах увеличивается вес процессных церемоний по отношению к времени реальной работы. При длинных помидорах труднее поддерживать высокую концентрацию на протяжении всего сеанса и сложнее разбить дневную работу на небольшие самостоятельные результаты. Взаимодействие внутри пары при длинных помидорах потребует заметных усилий. С другой стороны, общение внутри пары отнимает некоторое время, но при этом совокупный результат вашей работы должен прирастать с каждым помидором.

Опять же, вы вряд ли захотите изменять длину помидора часто, поскольку в этом случае вы не сможете использовать количество завершенных помидоров как измеритель приложенных усилий. Допустим, в понедельник ваши помидоры длились 25 минут, во вторник были 40-минутными, а в среду сократились до 20 минут. Как вы будете сравнивать свои усилия в разные дни? Число 25 не является священным, но попробуйте придерживаться его в течение хотя бы двух недель. Если такая продолжительность вас не устроит, попробуйте другую — как минимум в течение недели.

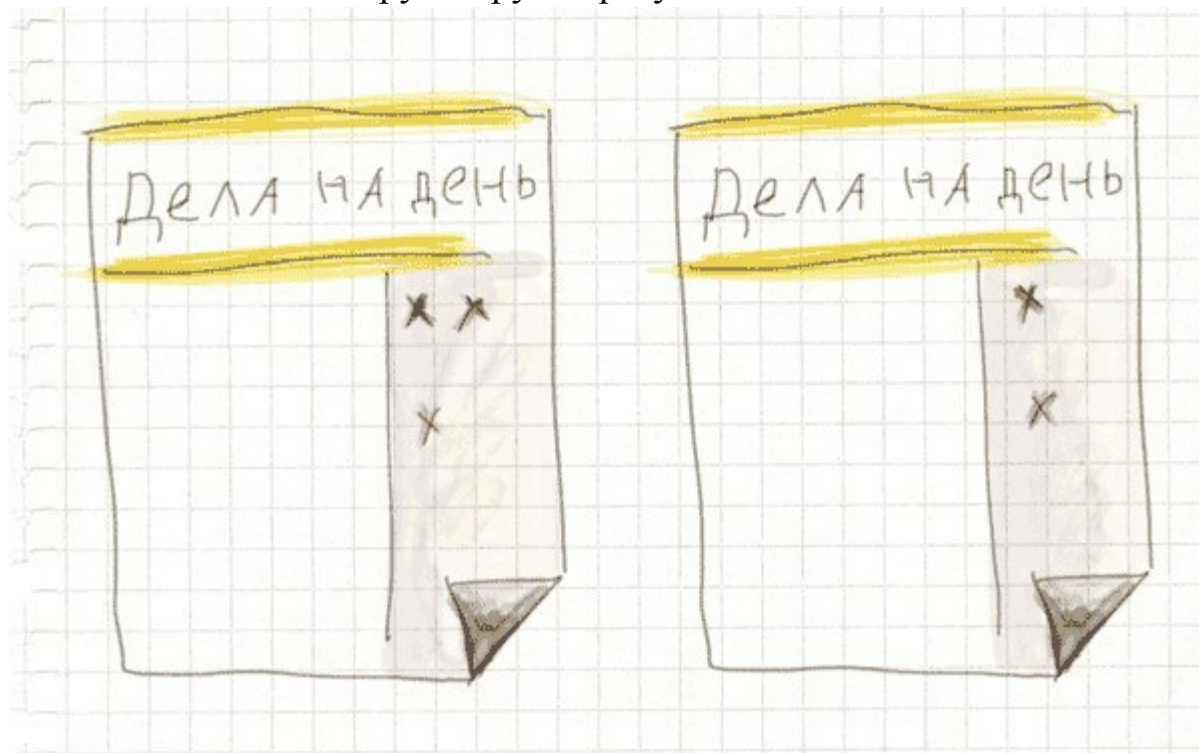


Временное разделение пары

Время от времени вы попадаете в ситуацию, когда возникшая задача больше связана с поисково-исследовательской деятельностью, чем с обычной созидательной совместной работой. В этом случае будет проще разделиться на время помидора. «Ты ищешь это, я — то, а после следующего перерыва встречаемся». При этом, если вы намерены возобновить парную работу, вам нужно поддерживать синхронизацию.

Допустим, в процессе работы над нашей совместной задачей моему напарнику нужен более длинный перерыв. Например, у него запланировано совещание на ближайшие 35 минут. Когда он говорит мне об этом, я спрашиваю, могу ли я в одиночку продолжить работу над нашей задачей на протяжении одного помидора. Если эта задача по самой своей сути не подходит для одиночной работы, я должен взяться за какие-либо другие задачи, пока мой партнер не вернется.

Иногда полезно разделиться на один помидор, чтобы получить два независимых взгляда на одну и ту же проблему. Мы с напарником расходимся и проводим два параллельных индивидуальных мозговых штурма. Когда таймер подает сигнал, мы после короткого перерыва объединяемся и делимся друг с другом результатами.



Мониторинг работы в паре

С процессными метриками связан ряд истин, о которых редко вспоминают:

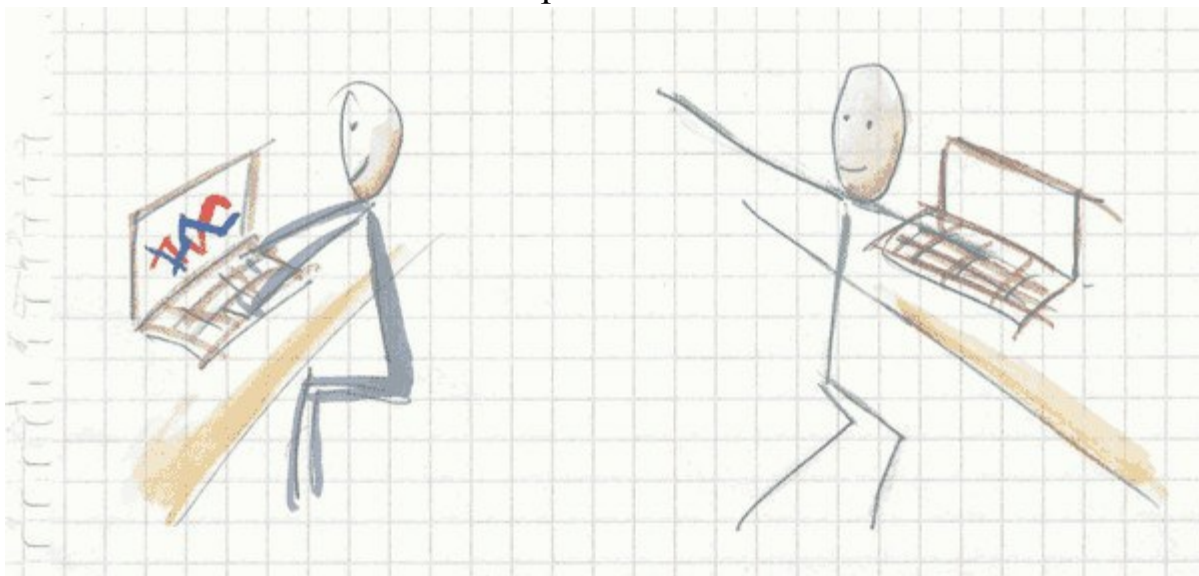
Чтобы делать из метрик какие-либо выводы, нужна большая выборка.

Не следует сравнивать яблоки с грушами.

Метрики почти никогда не укладываются в шкалу «хорошо — плохо».

Если вы меняете напарника каждое утро, вам будет трудно сопоставить пять помидоров в паре с Лизой в понедельник и семь помидоров с Фредом во вторник. Например, Лиза может обладать ключевыми для данного проекта знаниями, а потому вынуждена тратить часть времени на помощь коллегам. Поэтому самые ценные метрики — те, которые собраны при работе с одним и тем же партнером.

Однако вы не захотите увязнуть в деталях, так что, хотя измерения, выполненные с разными напарниками, далеки от идеала, они могут стать ценной обратной связью. Частая смена напарника — источник нерегулярной ошибки в данных мониторинга. На больших промежутках времени эта ошибка должна нивелироваться.



Культура командной работы

Каждая команда должна сформировать собственную культуру. Под культурой я подразумеваю «то, как мы делаем дела». Чтобы поощрять взаимодействие в команде, вы можете не считать внешними помехами вопросы, которые члены команды задают друг другу. По сути это означает допустить внутри помидора выполнение двух дел:

- дела, выбранного из списка дел на сегодня;
- командного взаимодействия, связанного с работой.

Такая договоренность требует повышенной ответственности. Прежде чем обратиться к коллеге, который подчинен ритму своего тикающего таймера, задумайтесь о том, действительно ли ответ вам нужен немедленно. Если нет, то вы можете воспользоваться асинхронными каналами коммуникации — например, написав письмо или краткую записку на бумаге.



Самоанализ: работа в команде

Как долго длятся ваши совещания?

Через какое время вы уходите на перерыв, когда работаете в паре?

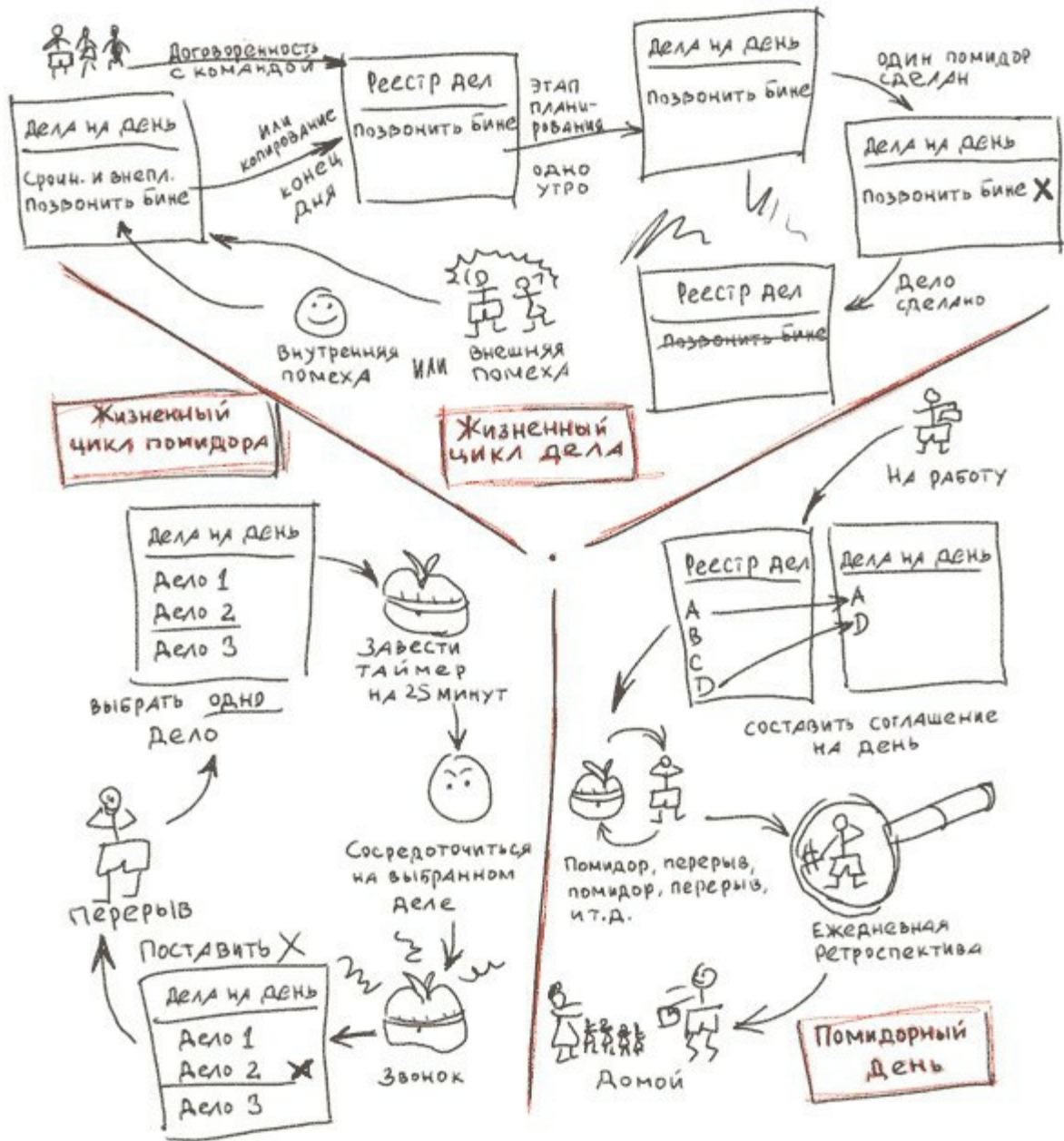
Через какое время вы уходите на перерыв, когда работаете в группе?

Какого рода дела не подходят для работы в паре?

Начинаете ли вы совещание даже в том случае, если не все еще готовы?

Приложение А

Карта процесса



Приложение Б

Дополнительная информация

Официальный сайт метода помидора. Этот сайт ведет Франческо Чирилло, который и придумал метод помидора. Здесь вы можете найти официальную книгу, посвященную этому методу, которую написал Франческо. Он предлагает также скачать шаблоны списка дел на день и реестра дел. См. www.pomodoro-technique.com.

Таймер-помидор. Лично я предпочитаю простой механический кухонный таймер. Если вы склоняетесь к использованию программы, то легко найдете в Интернете вариант для любой операционной системы, модели телефона и виртуальной машины. Просто поищите строку `tomodoro+timer+download7`.

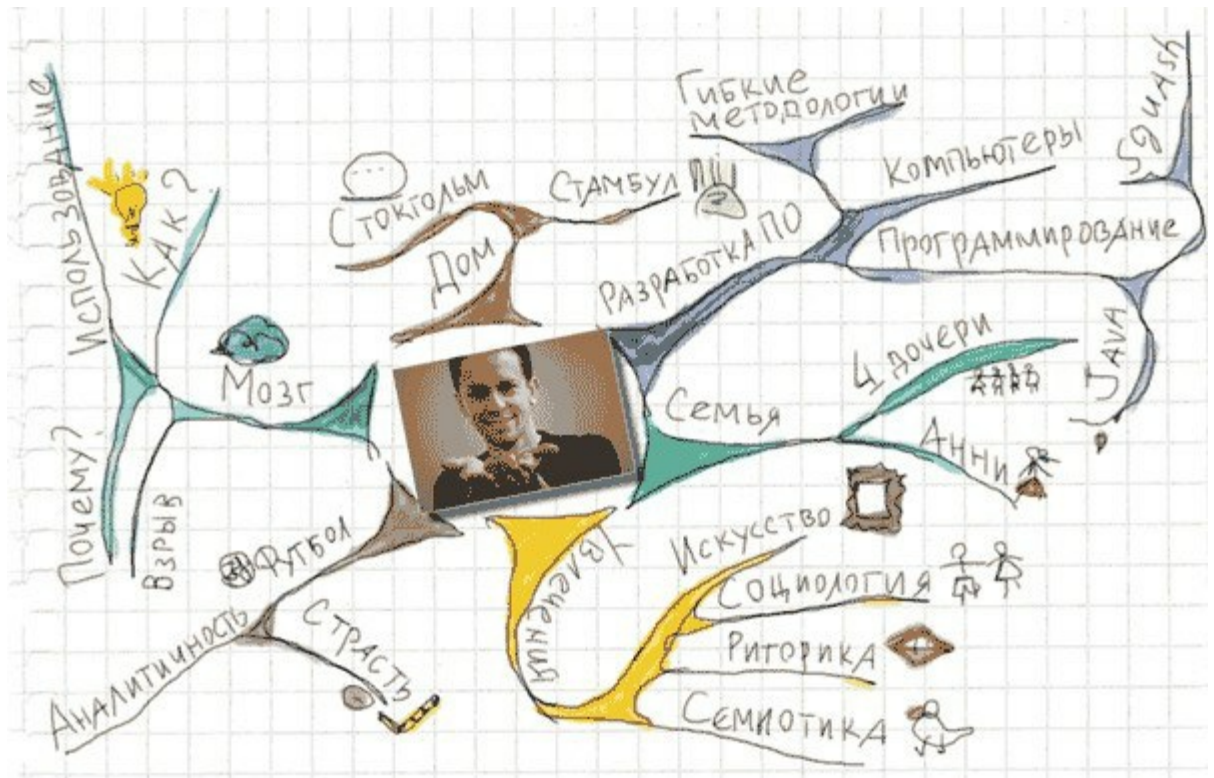
Сетевые конференции. В Google Groups есть две конференции: в одной обсуждаются общие вопросы, связанные с методом помидора, а другая посвящена настольным таймерам. Их легко обнаружить, поискав Pomodoro Technique в www.groups.google.com.

Мой блог. Он расположен по адресу www.blog.staffanoteberg.com, и я пишу там как о методе помидора, так и о многих других восхитительных вещах.

Приложение В

Послесловие

Обо мне



Меня зовут Штаффан. Я живу в Стокгольме и Стамбуле с женой Анни и четырьмя дочерьми — Тиа, Эддой, Гроа и Биной. Два десятилетия тому назад я изучал математику и компьютерные науки в Королевском технологическом институте в Стокгольме. Однако писать программы я начал за много лет до этого. Моим первым компьютером был Commodore 64, внешне напоминавший перевернутую форму для выпечки.

Несколько лет назад я прочитал книгу Франческо Чирилло о методе помидора⁸ и начал его применять. Потом я стал обучать этому методу других и вот теперь пишу о нем книгу.

Я буду рад, если вы поделитесь со мной своим опытом использования метода помидора. Отправьте мне электронное письмо по адресу staffan.noteberg@rekursiv.se или, что еще лучше, используйте свою любимую социальную сеть. Меня можно найти в AIM, Dopplr, Facebook, Flickr, FriendFeed, Friendster, GTalk, ICQ, LinkedIn, MSN/Live, MySpace, Plaxo, Slideshare, Twitter, Xing, Yahoo, а сейчас, когда вы читаете эту книгу, вероятно, еще в десятке других сообществ.

Благодарности

Спасибо группе Tindersticks за запись альбома Curtains в 1997 году и Меркану Деде за его альбом Su, записанный в 2003 году. Эти альбомы стояли у меня в проигрывателе все то время, пока писалась эта книга.

Спасибо Франческо Чирилло за придуманный им метод помидора! Его веб-сайт и книга, посвященные методу помидора, находятся по адресу www.pomodoro-technique.com. Авторское право на метод помидора и товарный знак Pomodoro Technique принадлежат Франческо Чирилло и использованы с его разрешения. Спасибо Хенрику Нибергу и Франческо за предисловия к этой книге.

Спасибо Висенте Айестарану, Патрику Баумгартнеру, Саймону Бейкеру, Крису Бимзу, Айсидору Беренсу, Ренцо Боргатти, Гансу Браттбергу, Дэниелу Бролунду, Томми Бринце, Паскалю ван Ковенберге, Микаэлю Дальке, Брайану Ди Кроче, Карлу Диксону, Осе Диксон, Олафу Эллнестаму, Дэну Фернандезу, Себастьяну Гансландту, Роберту Гинсбергу, Тормоду Халворсену, Крису Хедгейту, Мэтсу Хенриксону, Йоакиму Хольму, Петеру Хультгрону, Чезару Идрово, Бенту Йенсену, Йоакиму Карлссону, Дэйву Клейну, Пекке Клярку, Лассе Коскела, Джеффу Куоку, Мелани Лангенан, Андреасу Ларссону, Эрику Лефевру, Ральфу Липпольду, Брайану Мак-Кео, Карлу Метивье, Густаву Нильссону Коте, Андерсу Нильссону, Майклу Нильссону, Томасу Нильссону, Виктору Нордлингу, Лене Норман, Бернарду Нотарианни, Джеку Наттингу, Йоакиму Ольрогге, Хелене Венкл Ольрогге, Либин Пэн, Томасу Раконену, Джоанне Ротман, Магнусу Ридину, Йохану Риландеру, Маансу Сандстрёму, Кевину Э. Шлабаху, Петеру Зённергрону, Антонио Террено, Томасу Зибергу, Порции Танг, Жаку Турбе, Кевину Уолтону и Ясону Йипу за отзывы о черновом варианте книги.

Спасибо Дэниелу Х. Стейнбергу, Стиву Питеру, Ким Уимпсет, Джанет Фёрлоу и остальным сотрудникам Pragmatic Bookshelf за то, что они превратили рукопись в настоящую книгу.

Наконец, спасибо АК: alltid är vi med er, alltid ska vi se er9.

Технические подробности

Я рисовал картинки на листах формата А6 в 80-страничном спиральном блокноте Esselte с экометкой Nordic Swan. Листы этого блокнота сделаны из бумаги без древесной массы плотностью 60 г/м² и расчерчены в клетку размером 5×5 мм.

Рисунки были выполнены карандашом BIC Matic с грифелями HB толщиной 0,7 мм и раскрашены акварелью из набора Color & Co с красками шести цветов (золотистый, ультрамарин, кармин, бриллиантовый зеленый, черный и белый) размера 2 (диаметр 57 мм, толщина 19 мм). Затем я отсканировал рисунки сканером HP Photosmart 1200 с разрешением 300 dpi в 24-битном режиме.

Спиральный блокнот, механический карандаш, набор акварельных красок и сканер — дешевые и простые инструменты. Я твердо убежден в том, что содержание, идеи, способ объяснения гораздо важнее цены и изощренности инструментов.

Приложение Г

Список литературы

[1] Eugéne Aserinsky and Nathaniel Kleitman. Regularly occurring periods of eye motility, and concomitant phenomena, during sleep. *Science*, 104 (18) (3062): 273–274, 1953.

[2] David Allen. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin, New York, 2002. [Имеется перевод: Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.]

[3] Leo Babauta. *Zen to Done: The Ultimate Simple Productivity System*. Create Space, Scotts Valley, 2008.

[4] Alan Baddeley. Short-term memory for word sequences as a function of acoustic, semantic and formal similarity. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 18, 1966.

[5] Tony Buzan and Barry Buzan. *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential*. Plume, New York, 1996. [Имеется перевод: Бьюзен Т., Бьюзен Б. Интеллект-карты. Практическое руководство. — Мн: Попурри, 2010. Ранее выходила там же под названием «Супермышление».]

[6] Kent Beck. *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2000. [Имеется перевод: Бек К. Экстремальное программирование. — СПб.: Питер, 2002.]

[7] Nicole Branam. Go ahead, change your mind. *Scientific American Mind*, 19:5, 2008.

[8] Tony Buzan. *Brain Child*. Thorsons, London, 2003. [Имеется перевод: Бьюзен Т. Умные родители — гениальный ребенок. Мн: Попурри, 2009.]

[9] Francesco Cirillo. The Pomodoro Technique. www.pomodrotechnique.com.

[10] Stephen R. Covey. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press, New York, 1994. [Имеется перевод: Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2012.]

[11] Mihaly Csikszentmihalyi. *Flow*. Rider, 2002. [Имеется перевод: Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. — М.: Альпина нон-фикшн, 2012.]

[12] Jeffrey M. Ellenbogen, Peter T. Hu, Jessica D. Payne, Debra Titone, and Matthew P. Walker. Human relational memory requires time and sleep. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*,

104 (18), 2007.

[13] Neil A. Fiore. *The Now Habit*. Jeremy P Tarcher, New York, rev. ed. edition, 2007.

[14] Mark Forster. *Get Everything Done*. Hodder & Stoughton, London, 2000.

[15] Sigmund Freud. *The Interpretation of Dreams*. Avon Books, Dresden, Tennessee, 1980. [Имеется перевод: Фрейд З. Толкование сновидений. — М.: Аст, Астрель, 2011.]

[16] Malcolm Gladwell. *Blink*. Little, Brown and Company, Boston, 2006. [Имеется перевод: Гладуэлл М. Сила мгновенных решений. Интуиция как навык. — М.: Альпина Паблишер, 2012. Ранее выходила под названием «Озарение. Сила мгновенных решений».]

[17] Gunilla Ladberg. *Den mänskliga hjärnan*. Prisma, Stockholm, 2006.

[18] Malcolm Gladwell. *Outliers: The Story of Success*. Little, Brown and Company, New York, 2008. [Имеется перевод: Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? — М.: Альпина Паблишер, 2011.]

[19] Eliyahu Goldratt. *The Goal*. North River Press, Great Barrington, MA, third edition, 2004. [Имеется перевод: Голдрат Э., Кокс Дж. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. — Мн: Попурри, 2009.]

[20] David H. Ingvar. *Hjärnans futurum*. Robinson Publishing, Stockholm, 2001.

[21] Bodil Jönsson. *Ten Thoughts About Time*. Robinson Publishing, London, new edition edition, 2005.

[22] Torkel Klingberg. *The Overflowing Brain*. Oxford University Press, New York, 2008.

[23] Joakim Lindström. *Hjärnkoll*. Bonnier Carlsen, Stockholm, 2008.

[24] Hans Moravec. When will computer hardware match the human brain? *Journal of Transhumanism*, 1, 1998.

[25] William Reville. What autism tells us about development of savant skills. www.theautismnews.com/2009/07/01/what-autism-tells-us-about-development-of-savant-skills.

[26] Johanna Rothman. *Manage Your Project Portfolio: Increase Your Capacity and Finish More Projects*. The Pragmatic Programmers, LLC, Raleigh, NC, and Dallas, TX, 2009.

[27] Ken Schwaber. *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press, Redmond, WA, 2004.

[28] Barry Schwartz. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. Harper Perennial, 2005. [Имеется перевод: Шварц Б. Парадокс выбора: почему

«больше» значит «меньше». — М.: Добрая книга, 2005.]

[29] Andrew Scotchmer. 5s Kaizen. Management Books 2000, Cirencester, UK, 2008.

[30] Peter Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Currency/Doubleday, New York, 1990. [Имеется перевод: Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2009.]

[31] James Surowiecki. The Wisdom of Crowds. Anchor, New York, 2005. [Имеется перевод: Шуровьески Дж. Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство. — М.: Вильямс, 2007.]

[32] Daniel Tammet. Born on a Blue Day: A Memoir of Aspergers and an Extraordinary Mind. Hodder & Stoughton, London, 2006.



ул. Долгоруковская, 7
г. Москва, 127006
Тел.: (+7 495)645-21-15
www.ecopsy.ru

1 1 MIPS (Million Instructions Per Second) — 1 миллион инструкций в секунду — единица быстродействия процессора. — Прим. пер.

2 «Кабз», «Метс», «Филлис» и «Рокиз» — профессиональные бейсбольные клубы, выступающие в Главной лиге бейсбола. Питчер (подающий) — игрок, который бросает мяч с питчерской горки к дому, где

его ловит кетчер (ловец) и пытается отбить бэттер (бьющий). Дагаут — место для игроков, запасных игроков и других членов команды. Страйк-аут — ситуация, когда бэттер набирает три страйка (то есть трижды не наносит удар при подаче) и выбывает из игры. Иннинг — период матча; матч обычно состоит из 9 иннингов (при равном счете назначаются дополнительные). — Прим. пер.

3 http://ru.wikipedia.org/wiki/Многофазный_сон.

4 «Охлади свой пыл» (Curb Your Enthusiasm) — американский комедийный телесериал (2000–2011). — Прим. пер.

5 В оригинале PomodoroButt, что иронически отсылает к тесту ScrumButt. Название ScrumButt возникло из фразы «We have Scrum but...» («Мы используем Scrum, но...»). Тест ScrumButt позволяет оценить практику применения методологии Scrum в команде. — Прим. пер. Тест ScrumButt, он же Nokia Test, был изначально разработан для Scrum-команд в Nokia Siemens Networks. — Прим. авт.

6 Вот некоторые примеры: Get Everything Done [14], Zen To Done [3], «Как привести дела в порядок» [2], The Now Habit [13], «7 навыков высокоэффективных людей» [10].

7 Обзор таймеров-программ есть, например, здесь: www.personaleffect.ru/the-pomodoro-technique-obzor-instrumentov.

8 www.pomodorotechnique.com.

9 AIK (Allmänna Idrottsklubben) — один из крупнейших и старейших скандинавских спортивных клубов. Девиз Alltid är vi med er! Alltid ska vi se er ta roäng! (строка спортивного гимна) буквально переводится со шведского как «Мы всегда с тобой! Мы всегда видим твои очки!». — Прим. пер.