

Франк Яна.

Муза и чудовище: как организовать творческий труд

Яна Франк. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 272 с. ISBN 978–5–91657–052–6

Людам творческим трудно использовать традиционные приемы тайм-менеджмента, но без порядка в делах и им не обойтись. Эта книга предназначена именно для того, чтобы они могли организовать свой труд самым эффективным и притом не скучным образом. В книге можно писать, рисовать, вырезать и клеить. Здесь можно хранить идеи и сокровенные мысли, шутить и гадать на разворотах в поисках идей. Здесь можно сразу пробовать на практике все описанные автором 4 рецепта", а по прочтении книги – начать новую ЖИЗНЬ. В то время как другие художники пытаются не забывать дома тетрадь для важных записей, читателей этой книги будет волновать только один вопрос: как жить дальше, когда все странички будут исписаны? Эта книга в первую очередь для людей, живущих творчеством дома и на работе, а также для фрилансеров многих профессий и для тех, кому просто нужно навести порядок в делах.

Оглавление.

- Предисловие Артемия Лебедева
- Муза и порядок. Предисловие Глеба Архангельского
- Вступление.
- Глава 1, что получилось У меня?
- Глава 2. Во всем виноват порядок?
- Глава 3. Во всем виноват сон?
- Глава 4. Во всем виноват отдых?
- Глава 5. Найти потерянное время
- Глава 6. Список рутин.
- Глава 7. Как не забыть дома голову?
- Глава 8. Полюбить ненавистное.
- Глава 9. Предупреждение для экстравертов
- Глава 10. Список важных мелочей
- Глава 11. Список больших планов
- Глава 12. Долго ли, коротко ли
- Глава 13. Конкретный пример**
- Глава 14. Стратегический план.
- Глава 15. Если план не лезет ни в какие ворота
- Глава 16. Как проработать 45 минут?
- Глава 17. Еще раз об итогах.
- Глава 18, что считать победой, а что – поражением?..

Предисловие Артемия Лебедева. Первая страница новой жизни — Муза и чудовище

Толстяки любят книги о диетах. Неуверенные в себе любят книги по психологии. Плохие дизайнеры любят разглядывать книги с образцами хорошего дизайна. Всем этим людям ничто не поможет. Книга Яны Франк «Муза и чудовище: как организовать творческий труд» посвящена организации собственного времени. Конечно, ее читателями станут те кто никогда ничего не успевает, плохо планирует дела, не справляется с ВЫПОЛНИМЫМИ задачами. Поможет ли им книга? Научиться все успевать и распределять время в миллион раз проще, чем накачать плоский живот или стать любимым боссом. Проведем простой эксперимент. Откроем страницу 94 этой книжки. Начнем читать с обычной для нас скоростью. Засечем время (в телефоне есть секундомер. подойдут и обычные часы). Допустим. у нас получится 43 секунды. Мы округлим значение до минуты, потому что скорее всего нам нравится перечитывать абзацы по несколько раз. В книге 110 страниц чистого текста, значит, прочесть книгу целиком можно за два часа. Тем, кто в состоянии узнать, сколько минут тратится на прочтение страницы текста, эта книга окажется очень полезной. Остальным не поможет ничего.

Артемий Лебедев,

Вступление

Представители творческих профессий часто воспитываются в художественной среде, где курсируют разнообразные мифы и легенды, связанные с беспорядком и отсутствием организации. Многих учат, что настоящее творчество живет бок о бок с хаосом, а шедевры являются результатом приступов вдохновения, сметающих все на своем пути. Если гений не бросает еду, сон и семью в процессе создания великого творения, творение не признается великим.

В детстве я много слышала о том, что художник – безумный, беспорядочный человек. Такова его природа: он спит днем, работает ночью, гробит свое здоровье, сгорая ради Великого. Его привлекают исключительно духовные ценности, интересоваться такими мещанскими глупостями, как чистота, порядок и деньги – ниже его достоинства. Он приносит удобство в жертву порыву. Устроиться поудобнее означает умереть душой, преодоление трудностей – путь к настоящему Духовному Росту. Тяги к порядку, желания уйти спать пораньше или променять лишний вечер в веселой компании на полезную рутину было принято стыдиться.

При этом было не совсем понятно, как должно возвысить Дух ежедневное использование чашки тридцатидневной несвежести или ежемесячное замачивание всей посуды в ванне со стиральным порошком. Большинство великих творцов рано или поздно устраивались на какую-то работу, потому что каждому человеку нужны еда, одежда, крыша над головой и, в конце концов, материалы для работы. И все это стоит денег. Многие были не в состоянии попрощаться с хаосом, опаздывали на службу, пона их не увольняли, меняли работы. пока не уходила жена, и переживали кучу драм, прежде чем прийти к выводу, что дальше так жить нельзя.

Иные, боясь крупных неприятностей, все же брали себя в руки и начинали нормально работать. Талантливые и настойчивые делали карьеру, параллельно

обзаводясь детьми, квартирами, дачами и хозяйствами, требующими ухода. Большинство из них всю жизнь жаловались на конфликт между музой и порядком.

Абсолютное большинство творческих личностей в моем окружении всю жизнь ничего не успевали и жили в окружении хаоса. Они лишь делились на тех, кто жалуется на подобное положение вещей, и тех, кто считает его нормальным или даже гордится своей свободой. Про многих из них после 15–20 лет такой жизни говорилк у него был большой потенциал, он мог бы достичь большего.

Иных со временем скрутили супруги и обстоятельства. Они вынужденно начали отдавать силы и время быту, но нехотя и из–под палки. Постоянное противостояние отбило у них большую часть вдохновения, нелюбимые дела тянулись и превращались в непреодолимые горы, и со временем они во всем этом погрязли, став малоактивными и несчастными людьми. Только единицы сумели организовать свой быт и труд, нашли способ успеть все что нужно и не потерять вдохновение. В студенческие годы их обычно дразнили или презирали за чрезмерную правильность, позже восхищались и завидовали. Трагедию настоящего художника я знаю наизусть со школьного возраста: начальство и семья постоянно наступают на горло песне, не давал развернуться. Творческий человек не может творить по часам, выдавать гениальные идеи по заказу, ежедневно быть в одинаково продуктивном настроении и гореть равномерным огнем восемь часов в сутки, от звонка и до звонка. Приступы вдохновения часто наступают, иногда нужно укладывать спать детей или мыть посуду, а на работе, после скучного собрания и кучи бессмысленных разговоров, заставляют себя ждать. Любая работа за деньги включает в себя большое количество утомительной рутины, собственные идеи нужно подгонять под вкусы и пожелания клиентов, чтобы компенсировать все это, хочется сделать что–то свое, проект только для себя, но на это годами не хватает времени и сил. Разочарований становится больше, чем успехов. Гении тонут в рутине и тоске.

Некоторые художники в моем окружении вырвались из этого замкнутого круга. Восхищаясь результатами их труда, коллеги не забывали кольнуть их, заметив, что они, вероятно, продали душу дьяволу, чтобы заработать денег. Променяли порывы души на покой, а творческую обстановку – на обои в цветочек. Многие шептались: «Вот увидите, в скором времени их работы станут "мертвенькими", произведения – бездушными, они будут штамповать и тиражировать то, что у них хорошо получается».

Когда спустя несколько лет организованной и продуктивной работы такие люди предъявляли публике много сильных работ, законченные проекты крупного масштаба параллельно с ухоженными детьми, уютным домом и хорошим настроением, все спрашивалк «Как они это сделали? Во всех случаях за такими подвигами стоит организация труда, какая–то форма порядка и контроля ресурсов. Человек не может свернуть гору просто схватившись за нее, и бегание с криками у подножия тоже не принесет никаких результатов. Только просчитав свои возможности, рассчитав время и силы и составив план, он сможет что–то сдвинуть.

Когда я наконец пошла учиться в художественное училище, в моей жизни наступило счастливое время – я была занята своим делом! Первые четыре года я не была обременена ничем, кроме учебы и случайных заказов, чтобы быстро продвигаться в интересующих меня делах, было достаточно регулярно работать. Разумеется, это получалось не всегда: молодые художники тратили много времени на пьянки, гулянки. И посиделки. Зато хватало здоровья на приступы активности перед сессиями и бессонные ночи. Мы беспечно жили семестр, неделями просыпая первую парр, но

собирались с силами перед выставкой и за десять дней наверстывали упущенное. После сдачи экзаменов можно было несколько недель ничего не делать, восстанавливая силы и здоровье, потом все начиналось сначала. Однокурсники состязались в пересказывании друг другу чудесных историй о том, что в нашей жизни произошло безумного. На пике богемной жизни с балконов сбрасывалась вся посуда, имевшаяся в хозяйстве, а иногда и ее хозяева, и все весело обсуждали, как потом очнулись этажом ниже и месяцами жили без единой чашки. Это казалось романтичным. Люди, переживавшие подобные истории, чувствовали себя свободными и смелыми.

Отказаться от навязанного обществом порядка, наплевать на мнение окружающих и жить как хочется – база, необходимая настоящему поэту, художнику или композитору для настоящего творческого полета! Моя мама полжизни рисовала картинку маленького формата, потому что очень хотелось заниматься любимым делом, но большую часть суток было некуда деться от десятков гостей, непрерывно сидевших у нас за круглым столом. Она так хотела работать, что приспособилась рисовать прямо в компании, не обращая внимания на зрителей и болтовню вокруг. Иногда случалось несчастье: кто-то из гостей нечаянно ставил чашку на рисунок. Художники шутили, что пятно, поставленное на шедевр, или разводы от пролитого на рисунок вина облагораживают его. Только позже, оставшись наедине с мамой, мы иногда вздыхали «Без кляксы он был лучше, жаль, что хорошую картинку испортили».

И только годы спустя осознали удобство рабочего стола, на котором можно оставить до завтра разложенные инструменты и за которым не пьет чай дюжина гостей, перемешивая карандаши и кисточки с конфетами и печеньем.

Через некоторое время я начала уставать от бесконечного праздника и испытала желание поработать спокойно. Оказалось, что для более серьезных проектов мало кратковременного творческого приступа. Нужно подумать над работой, организовать себе удобное рабочее место.

Друзья были недовольны, но, пожав плечами, отправлялись праздновать в другое место. Однажды, устав от вида моей комнаты, в которой все горизонтальные плоскости были покрыты полуметровым культурным слоем, моя бабушка заставила меня навести порядок. Она сама приняла активное участие в проекте, вынесла вместе со мной на помойку несколько мешков с использованными палитрами и тряпками для вытирания кистей, разобрала все драгоценные бумажки рисунки и разложила все по трем коробкам из-под телевизоров и близлежащим стеллажам. В моей комнате неожиданно прибавилось несколько квадратных метров. Однокурсники, увидев результат, посмеялись: «Что случилось? Родители совершили нападение на твои владения и убили всю творческую обстановку?» Но позже перебрались работать ко мне – удобно. Корда много свободного места. После окончания «художки» я вышла замуж и переехала в свою квартиру. Оказавшись счастливой обладательницей собственной территории, в первое время я крайне редко приглашала в дом гостей, наслаждаясь возможностью спокойно заниматься своими делами. Моя продуктивность росла по мере того, как я организовывала свой быт и работу, но через пару лет все начало стремительно выходить из-под контроля. Родился ребенок, изменив все мое расписание. Дом заполнился игрушками и кастрюльками, в моей жизни появился миллион новых обязанностей и мелких забот. Едва разобравшись с пеленками и горшками, я решила, что пора получать образование. Через год перешла на заочное отделение, но пошла работать.

После окончания учебы вроде все должно было стать лучше и легче – одной

большой заботой меньше! Но легче не стало. Я переходила из одной фирмы в другую. занимала все более ответственные позиции. Хотела делать карьеру и брала на себя все больше обязанностей. Уходить с работы удавалось все позже, на меня сваливали горы заданий, и, наконец, в возрасте 23 лет я впервые пережила то, что называется словом burnout. Полное выгорание. Несколько месяцев я пролежала в постели больная. Болезни переходили одна в другую, все более тяжелые диагнозы сменяли друг друга. Врачи говорили, что подорвана иммунная система и я израсходовала все запасы сил. Мне стало ясно, что так продолжаться не может. За время отсутствия в фирме меня уволили, после выздоровления нужно было искать новую работу и начинать все сначала. И я поняла, что нужно что-то менять.

Примерно в это время в моей жизни мелькнула книга Гранина «Эта странная жизнь». В ней рассказывалось об Александре Любищеве, ученом, записывавшем все, что он делал, с точностью до 15 минут на протяжении 56 лет. Книгу принесли гости и унесли в тот же вечер. Я пообщалась с ней всего пару часов, прочла несколько отрывков. Среди прочего на меня произвел неизгладимое впечатление вывод самого Любищева. В преклонном возрасте он сказал, что прожил всю жизнь с ощущением, будто у него достаточно времени. При этом он сделал во много раз больше, чем многие коллеги, достиг больших высот в науке, но также чаще других отдыхал, общался с друзьями и семьей, ходил в театр и путешествовал. Записывание всех своих действий к тому моменту казалось мне безумием, но слова Любищева не давали покоя. Кто из моих коллег мог похвастаться таким? Всегда достаточно времени!

Времени, как и денег, ресурсов, сна и отдыха, всегда было мало! Всегда и всем! «У каждой вещи должно быть свое место!» – говорили нам мамы, пытаясь приучить к порядку. «Да, но где это место взять?!» – отвечали мы. Стоит завести новый шкаф, как место в нем кончается. Стоит освободиться лишнему часу, как он уже потрачен неизвестно на что. И мы страдаем всю жизнь, потому что нам все время всего не хватает. Книгу Гранина я нашла и прочла много раз, но только десять лет спустя. К моменту моего отъезда в Германию она давно была библиографической редкостью, и только после появления интернета стало возможным найти ее переиздание.

За это время я перечитала множество книг по организации труда и времени, изучила несколько трудов известных менеджеров, спрашивала совета у супервизоров и психологов. Я изучала системы, призванные решать проблемы домохозяек, не справляющихся с ежедневными бытовыми обязанностями (я тоже относилась к ним!), и пособия для начинающих руководителей (я впервые оказалась на должности арт-директора).

Все это не удавалось применить к работе творческих людей, с которыми я ежедневно имела дело. С одной стороны, их работа действительно в большой степени приязана к эмоциям, душевным состояниям и вдохновениям. Всем известно, что лучший способ угробить творческий проект – объявить его регулярным, пообещать публике продолжение. Каким бы ни был назначенный ритм – раз в неделю, день или месяц, – аккуратно к последнему моменту, когда надо садиться и производить на свет очередной шедевр, у настоящего Художника наступит творческий кризис.

Системы, предлагавшие отводить ровно полчаса на занятия определенным делом, оказались бесполезными, усевшись поудобнее в назначенное время перед белым листом, большинство гениев не смогли придумать, что на этом листе нарисовать или написать. Как только время истекло и настал момент переходить к следующему делу, голова

заполняется потрясающими идеями.

С другой стороны, оказалось, что большинство представителей творческих профессий ощущает себя «противной» стороной менеджеров и прочих «организаторов процесса». Они гордились тем, что работают с музой, что их труд невозможно расписать по табличкам, раз делить на рабочие часы и четко оценить, как на какой-нибудь «скучный товар». Я очень часто слышала фразы: «Это менеджеры могут работать четко по часам, записывать каждый шаг в тетрадку и отчитываться о каждом телодвижении. Творческий процесс – это полет и свобода, а не ограничения и рамки». По мере прибавления забот полетов становилось все меньше, но дизайнеры и иллюстраторы отказывались пользоваться вспомогательными инструментами менеджеров. Они уже признавались, что не справляются ни с чем, устали не спать месяцами и просыпаться по утрам разбитыми и усталыми, но так же настаивали на том, что не родилась еще на свет система, способная как-то ограничить хаос без серьезных потерь для творчества.

Много лет я анализировала аргументы, приводимые Творцами в пользу хаоса. Пыталась выявить, обо что разбиваются их проекты, на каком этапе умирают планы, с чего начинаются серьезные проблемы. Я попыталась выделить из творческой работы все, что на самом деле является рутинной и может быть приведено в порядок без потерь. Уберечь от превращения в тоскливые повторения то, что обязано остаться живым и подвижным. Оставить за собой свободу выбора вида деятельности – в зависимости от настроения и вдохновения. При этом как-то ограничив вечное стремление бросить все и заниматься только работой, интересной на данный момент.

Целый ряд мифов и легенд, связанных с творческим трудом, оказался совершенно неправдивым. Местами у меня даже складывалось впечатление, что особо хитрые персонажи поддерживают веру коллег во всякие глупости, чтобы они не разгонялись сверх меры, создавая им лишнюю конкуренцию. Со временем я нашла свой способ упорядочить работу, не создавая при этом фашистского режима. По мере возникновения новых идей я делилась ими с коллегами. Многие не смогли воспользоваться моими рецептами в точности, но быстро построили на их основе подходящий для себя вариант. Получилась гибкая система с четной основой, но очень большим количеством возможностей. Большинство попробовавших ее сначала выполнили все по пунктам, получив на короткое время идеальный порядок в делах и полную стратегическую ясность.

Только двое продолжили работать в том же режиме многие годы. Остальные со временем ослабили режим, самостоятельно решив, сколько дисциплины и порядка им нужно, чтобы спокойно справляться со всеми желанными делами, но в напряженные времена планируют дела более четко и сворачивают горы.

Оказалось, что возможно упорядочить в творческой работе многое, при этом сохранив за собой большую свободу. Почти всегда, принимаясь за дело, я могу выбрать, чем заниматься. Я не могу сказать, что всегда делаю что хочу, но это удается мне все чаще. В первой половине этой книги описывается основа, на которой держится весь порядок. Когда я начинаю рассказывать о своих методах организации труда и времени, большинство слушателей хватаются за голову и кричат: «Нет, я это не смогу, это невозможно выполнить! Как я буду творить с такими строгими ограничениями». Позже, услышав вторую половину и обнаружив, что я никому не предлагаю «парить и летать» четко по секундомеру (и сама ничем подобным не занимаюсь), успокаиваются. Создав для себя четкий порядок, можно разрушать и расшатывать его сколько захочется в

поисках золотой середины. Главное, чтобы было что ломать и на чем строить.

Глава 1 Что получилось у меня?

За первые десять лет самостоятельной жизни мне удалось вырастить ребенка, получить образование, устроиться на работу и сделать карьеру. Первые четыре из них я постоянно боролась с хаосом и жила с ощущением, что я ничего не успеваю и ни с чем не справляюсь. Я интересовалась разными системами организации всего на свете, но не предпринимала решительных действий, оправдываясь тем, что на это у меня и подавно нет свободных ресурсов. Только оказавшись на самом дне, я поняла, что нужно что-то менять, потому что на все не хватает сил и здоровья. Отказываться от карьеры я не хотела, каким-нибудь образом отвертеться от обязанностей, связанных с ребенком и домашним хозяйством, не было возможности. Ни одна из систем организации труда не подошла мне в чистом виде. Я собирала полезные советы и рецепты из разных книг, дополняла их своими идеями, подгоняла под свои нужды и в какой-то момент оказалась счастливой обладательницей собственной системы, с помощью которой вскоре привела все свои дела в порядок. Последние годы на должности арт-директора я провела достаточно беззаботно. Я хорошо справлялась со своей работой за шесть-восемь рабочих часов, при этом успевая поболтать со всеми дизайнерами о проблемах, обсудить творческие планы и посмотреть, что они делают. Я регулярно находила время, чтобы писать статьи о своей профессии, впоследствии ставшие книгой. Между делом я много рукодельничала, шила и рисовала в тетрадках и три-четыре раза в неделю ходила в спортзал. Времени также хватало на экспериментальные дизайнерские проекты, домашнее хозяйство и ребенка. Я готовила семье обеды каждый день и приглашала гостей на ужин минимум раз в неделю.

В 2003 году моя жизнь встала с ног на голову, потому что я неожиданно заболела раком. Все дела и творческие проекты на несколько лет сменились операциями и химиотерапиями. Когда настало время возвращаться к работе, я оказалась перед целым рядом новых проблем. Многое, что раньше не составляло никакого труда, стало едва выполнимым. В первое время при попытках порисовать мне приходилось через каждые десять минут откладывать кисть в сторону, потому что не хватало сил водить ею по бумаге. Я совершенно не знала, как обращаться с таким полным отсутствием сил. Все попытки сделать какой-то рывок приводили к тому, что я оказывалась прикована к постели на многие дни. О каком-либо втором дыхании не было и речи. Все мои ресурсы оказались как на ладони, и их было невероятно мало. Мне стало ясно, что 80-процентную инвалидность мне дали вполне заслуженно.

Я начала изучать свои новые возможности и отмечать, что уносит сколько ресурсов. Теперь это было легко: совершив лишнее движение, я моментально должна была отправляться спать. И только «наспав» себе новых сил, я могла приниматься за что-нибудь новое. Я четко увидела, сколько сил уходит на десять минут рыданий или на то, чтобы переставить кастрюлю из холодильника на плиту. Со столь ограниченными возможностями было трудно что-то делать, но мне очень хотелось, чтобы в моей жизни снова появилось кое-что помимо походов к врачам и лежания в постели. Во время отдыха я все время обдумывала свои планы, перекладывала их, меняла местами и расставалась с теми, которые объективно нельзя было осилить. В моих исследованиях появился новый параметр – физические возможности. Я поняла, что для некоторых

видов деятельности нужны не только время, вдохновение и идеи – нужен минимальный запас энергии и здоровья. Я впервые поняла, что нужно отказываться от одних проектов в пользу других, что я не могу позволить себе сделать все, а должна выбрать. С некоторыми увлечениями и затеями пришлось расстаться на долгое время или навсегда. Другие теперь продвигались в разы медленнее: то, что раньше делалось за несколько вечеров, теперь занимало три месяца. Трудно сохранять оптимизм и вдохновение в течение столь долгого времени, тем не менее я что-то смогла.

Через два года после начала болезни я перенесла четвертую операцию и принялась за работу. За последующий год я переработала три десятка своих статей и сделала из них книгу, дополнив ее 250 цветными иллюстрациями и 80 черно-белыми рисунками. Параллельно с этим я снова начала заниматься иллюстрацией и нарисовала несколько десятков новых картин. Получила возможность работать со студентами и начала два раза в год ездить к ним с воркшопом на неделю, чтобы у них получилось сделать что-то хорошее за четыре рабочих дня, я готовилась к нашим встречам и приезжала с большим количеством заготовок, примеров и с коллекцией изобразительных материалов. Вернулась к занятиям спортом и снова стала ходить в спортзал два раза в неделю.

Книга вышла в конце года, после чего начался новый виток работы. Весной я съездила на три презентации своей книги, после чего получила множество писем от читателей. Они показывали мне свои произведения, просили комментариев и задавали вопросы. Из общения с ними мне стало ясно, о чем я хочу написать следующую книгу, и я принялась за дело. С перерывами на недельный отпуск и два воркшопа со студентами написала следующую книгу и проиллюстрировала ее 400 новыми картинками. Между делом нарисовала и сдала в печать детскую книгу, придуманную в прошлом году. Начала регулярно писать картины на холстах и снова рисовать в тетрадках-дневниках.

Я не могу похвастаться стерильным домом, но мое жилище, сильно «одичавшее» за время болезни, снова обрело человеческий вид. В доме чисто, ничего не теряется, и генеральная уборка занимает не более 40 минут (то есть мне удается успешно вести хозяйство, не запуская ничего). Из-за сложной диеты я ежедневно готовлю сама, стараясь сделать что-нибудь вдохновительное и вкусное из того, что мне не вредит. В поисках новых идей я увлеклась чтением поваренных книг и экспериментами на кухне. У меня хватает времени на фотографию, ставшую очередным хобби, регулярное ведение дневника в интернете, обширную переписку, прогулки, походы в гости, на выставки и в кино.

Все это происходит на фоне частых приступов болезни, посещений врачей и больниц, бесчисленных обследований и лечений. В хорошие времена я все еще провожу в больницах пятую часть своего свободного времени, а в промежутках мне периодически доводится лежать в постели целые дни и недели с настолько плохим самочувствием, что делать что-либо невозможно. К сожалению, я пребываю в рабочем состоянии слишком мало времени, но мне кажется, что я сумела извлечь из того, что есть, максимальную пользу. То, что я успеваю делать, кажется мне хорошим результатом. По крайней мере я уже очень часто с удовлетворением замечаю, что у меня на все достаточно времени!

Глава 2. Во всем виноват порядок?

Меня с детства преследует фотография известного американского иллюстратора. Он сидит в собственном кабинете. занимающем около 40 квадратных метров. Фотография сделана с высокой точки и охватывает почти все помещение. В одном из углов в большом кресле сидит маэстро и счастливо улыбается в камеру, скрестив ноги на столе. Вокруг видны разные тумбочки, этажерки и стеллажи, и все они, так же как и весь пол, покрыты журналами, газетами, папками и рисунками. Через все это протоптана небольшая тропинка, До половины вещей явно невозможно добраться, не наступив на десяток важных бумаг. Видно, что многие части этого нагромождения когда-то были ровной стопочкой, но приподнимались за край, либо небрежно отодвигались, когда нужно было найти что-то под ними. При этом они развалились и разлетелись, чтобы никогда больше не вернуться в первоначальное состояние. Глядя на эту фотографию, все знакомые художники говорили: «Вот это здорово! Это – творческая обстановка! Завидую!»

Также помню книгу о художнике Каи Хигашияме. На последней странице – фотография его в рабочем кабинете. Кабинет пуст. На совершенно пустом полу, покрытом аккуратными циновками–татами, стоит большой и красивый стол. На столе – стаканчик с кисточками, тушечница и белый лист. Все. И эта фотография вызывала однозначные реакции у творческой публики. Все хором восклицали: «Да как же он так работает? Вроде такие красивые картины рисует, а рабочее место у него такое пустое и аккуратное!».

Складывалось ощущение, что настоящие художники считают порядок врагом вдохновения, а хаос – его источником. Приведенное в порядок рабочее место вызывает сочувствие. в лучшем случае изумление (как же так жить?). Почему же считается, что порядок убивает музу? При первых же опросах выяснилось, что дело не в чудодейственном влиянии бардака на творческую мысль, а в нежелании тратить время на наведение порядка. Большинство опрошенных попросту пожаловались, что им некогда тратить драгоценные минуты на мытье посуды, когда ждут великие дела. Настоящий гений, одержимый идеями, приходит на рабочее место и начинает творить. Он открывает книгу, листает ее, находит нужную информацию и отбрасывает книгу в сторону. Встать и отнести ее на полку в такой ответственный момент невозможно, ведь, если найдена правильная мысль, нужно записать ее, пока не забылась! По окончании работы то же невозможно отнести книгу на место, ведь настоящий маньяк встает из-за стола не раньше, чем кончатся все СИЛЫ. Измученный процессом, он может только доползти до постели и упасть в нее, с тем чтобы на следующий день проделать все то же самое. Чем более запущено хозяйство, тем больше сил и времени требуется для генеральной уборки – это известно всем. Рабочие материалы, остатки от прежних проектов, вдохновительные образцы и отходы производства быстро скапливаются в горы хлама. Попытки разобрать их моментально портят настроение и вызывают ощущение отчаяния и тоски. Один из моих коллег так и сказал: «Как посмотрю на все это, как подумаю, что пора делать уборку, сразу начинается депрессия!»

Оказалось, что не порядок убивает вдохновение, а попытки навести его в безнадежно запущенном помещении! Философ заметил, что подметание пустого двора может быть медитативным занятием. Человек наконец отрывается от работы, начинает делать что-то несложное и при этом полезное и созидательное, спокойно раздумывая о делах, но где взять этот пустой двор. если все вокруг вечно завалено горами стройматериалов? Работа в захламленном помещении со временем повергает человека в

тоску. Все больше нужных вещей пропадает без вести, на поиски начинает уходить много времени. Имея некоторые полезные и нужные материалы, люди их не трогают, потому что они погребены под стопками и кучами чего-то другого, чтобы добраться до них, нужно пробираться сквозь джунгли и перекладывать с места на место бесчисленные предметы либо тянуть желанную вещь за угол, рискуя обрушить очередную башню.

Я услышала от дизайнеров и иллюстраторов невероятные истории о стратегических планах, связанных исключительно с огибанием рифов из мусора в собственном кабинете. Определенные этапы работы откладываются на более поздний срок, потому что раньше невозможно откопать что-то нужное для работы.

—У меня есть открытки, нужные для работы, но я не могу их достать – они зарыты где-то на этом столе, – рассказывал однажды автор большого проекта. – Поэтому я должен сначала закрасить все лежащие сверху картонки, потом я смогу выбросить бумажки, нужные для прокладывания между слоями картона во время высыхания. Когда все высохнет, я смогу приклеить вырезки из журналов и газет, лежащие на столе следующим слоем, и тогда всплывут открытки».

Описанный процесс занял несколько месяцев. Каким образом открытки попали на нижний слой этого стола, вспомнить было трудно. следующими этапами работы стол оброс неожиданно и быстро. В результате проект стал неактуальным, когда открытки наконец стали доступными. Все попытки извлечь подобные залежи на поверхность раньше времени тоже при водят к увеличению беспорядка.

Если подсчитать время, затраченное на борьбу со всем этим кошмаром, легко наберется несколько часов в день, но никто в это не верит.

Когда я работала в большой компьютерной фирме, мне довелось стать свидетельницей интересного спонтанного эксперимента: в комнате, где работал десяток дизайнеров, установили камеры наблюдения. Однажды вечером в фирме произошла кража. и мы начали пересматривать видеозаписи, чтобы узнать, кто когда покинул помещение. Мы прокручивали фильм в ускоренном режиме и наблюдали, как дизайнеры один за другим уходили домой. Наконец в помещении осталось несколько человек, задержавшихся на работе допоздна. Глядя на экран, мы начали задаваться вопросом: «Что они делают?».

Дизайнеры по очереди вставали и начинали ходить по комнате. Сейчас он соберется и уйдет, – говорили мы, но никто не уходил. Покрутившись некоторое время возле полок и горок из бумаг и книг, ребята садились на место. Снова погружались в компьютер. Через некоторое время растерянно осматривались, снова подходили к полкам, что-то доставали, выкладывали, перебирали, складывали обратно, садились на место. Они что-то искали!

На следующий день мы обсудили фильм с главными героями. Они признались, что для работы им постоянно было нужно что-то, чего найти так и не удалось. Мы просмотрели видеозапись снова и подсчитали, сколько времени ребята проходили по комнате в безнадежных поисках. У нас получилось 50 минут из пяти рабочих часов, почти пятая часть рабочего дня! Если бы поиски принесли плоды, этого времени было бы не жаль, но ведь практически ничего не нашлось! Осталось вообразить, как выглядел бы тот же кабинет, если бы каждый из сотрудников один раз в те же пять часов посвящал десять минут наведению порядка. Без сомнения, через месяц в нем находилось бы все, причем за секунду!

К сожалению, все это касается не только вещей. Если не пытаться навести порядок в делах и заданиях, через некоторое время полдня начинает уходить на переключивание заданий. Одни забываются и всплывают только в последнюю минуту, другие бесконечно откладываются, хотя давно потеряли актуальность. Планов, которые нельзя терять из виду, становится слишком много, и они сливаются в бессмысленную массу.

Очередной эксперимент показал, что люди помнят одновременно не более пяти дел. У меня часто не получается даже это: если я стараюсь удержать в голове список из пяти пунктов, я их постоянно перебираю и все время обнаруживаю, что не могу вспомнить один из них. Например, это происходит всегда, если я отправляюсь в магазин без списка, думая, что ради пяти продуктов его не стоит писать. На самом деле все это никому не нужно. Переключивание ворохов бумаг – такая же пустая трата времени, как раздумья о перечне покупок. Помучившись несколько раз, мы кладём блокнот возле холодильника и начинаем записывать, что нужно купить в магазине. Когда же речь заходит о списке дел, в котором проставляются галочки по мере выполнения заданий, художники бунтуют. Они видят в этом притеснение, покушение на свободу выбора и – снова – опасность для вдохновения. Совсем забывая, что порядок в делах нужен не для того, чтобы как раб выполнять все пункты списка подряд в минимально благоприятных условиях, а для того, чтобы больше о них не думать. Ведь верно говорят, что записанное на бумаге можно выбросить из головы. Стратегический план можно изменять по мере выполнения; главное, чтобы он был.

Подумав обо всем, я пришла к выводу, что хаос не содержит в себе ничего удобного и вдохновительного и не имеет никакого отношения к свободе. Поиски потерянных вещей в горах хлама занимают слишком много времени. Не сделанные вовремя дела превращаются из рутинных в срочные, мелкие проблемы перерастают в крупные. Все это снижает продуктивность и занимает время. К тому же беспорядок и спешка нагоняют на человека тоску и отчаяние. Выполнение срочных дел в последнюю минуту связано с большим стрессом. Уставший, измотанный проблемами человек вообще ничего творческого сделать не может, чтобы наведение порядка не занимало слишком много сил и времени, существуют приемы, о которых я напишу подробнее в следующих главах, но сначала хотела бы вернуться к мифам и легендам о том, что якобы мешает творческому процессу.

Глава 3. Во всем виноват сон?

Каждый раз, когда кто-нибудь вспоминает о техниках лишения человека сна, у творческих личностей загораются глаза. Более всего будоражит воображение финал: известно, что большинство из попробовавших сократить время сна до четырех часов в сутки бросили эксперимент через один–два года, потому что им стало нечего делать в освободившиеся часы. Человек, бодрствующий в неурочное время, должен быть занят. Приступая к экспериментам со сном, многие преследуют довольно скромные цели: закончить наконец ремонт в квартире, заняться зарядкой по утрам. Однако после двух лет ежедневных попыток провести с пользой лишние пять–шесть часов все шкафчики и краны в доме починены, самоучитель английского языка прочитан, а многострадальный ремонт доведен до конца.

Возникает вопрос, что делать дальше. И большинство экспериментаторов спокойно

укладывается спать, оставив себе из часов, отвоеванных у сна, только лишние 15 минут на зарядку. Человек творческой профессии, разумеется, не такой! Ему всегда мало времени, потому что планов и великих идей у него миллион. Казалось бы – научиться не спать, и все будет хорошо! При этом никто не думает о том, что сокращение фазы сна – дело тонкое и опасное.

Чтобы регулярно высыпаться за три–четыре часа в сутки, нужно быть очень дисциплинированным и выполнять множество правил! Любое отступление может привести к нарушениям сна или серьезным психическим расстройствам, но главное – в абсолютном большинстве случаев в этом нет никакой необходимости!

Один из самых заметных следов, который оставила в моей жизни болезнь, – большая потребность в сне. Даже в хорошие времена, когда мое самочувствие заметно улучшается, я сплю по восемь–десять часов в сутки! Это не мешает мне успевать выполнять все запланированные дела. У меня бывают очень непродуктивные дни, когда я обнаруживаю, что проснулась пять часов назад, но еще ничего полезного не сделала. И, естественно, сон тут ни при чем! Скорее наоборот: чаще всего такое происходит: если я не выспалась «реабилитировать» сон очень просто: достаточно записать все, что сделано за день, с указанием потраченного времени. Как лучше всего вести хронометраж, подробно описано в пятой главе. Забегая вперед, скажу только, что при первой попытке большинство экспериментаторов получает плачевный результат! Если из всех часов, проведенных в состоянии бодрствования, вычтешь охваченные в записях, останется время, потраченное неизвестно на что. Чаще всего в первый раз неохваченными остаются от четырех до восьми часов в сутки (или даже больше). Испугавшись, все начинают искать «утечки»– и находят их – записав время, проведенное в транспорте по дороге на работу и домой, в ванной комнате утром и вечером, но даже нахождение этих очевидных вещей не заполняет пробелы полностью. В среднем после всех подсчетов остается четыре–шесть «пропавших» часов в сутки. Найти эти часы и потратить их на осмысленные действия гораздо проще и безопаснее, чем отвоевывать их у сна.

Глава 4. Во всем виноват отдых?

Занявшись учетом времени, многие вскоре начинают жадничать. Сидя с друзьями за чашкой чая, они просчитывают в уме, сколько полезных вещей можно было бы успеть за эти драгоценные минуты. Многие совершенно теряют способность расслабиться и говорят фразы вроде: «За это время я мог бы три раза помыть посуду или пять раз протереть полку над рабочим столом». При этом смысл эксперимента вовсе не в том, чтобы потратить каждую секунду на работу! Более того, со временем становится ясно, что настоящая дисциплина означает не только отработку рабочих часов, но и отдых, и переключение на другие занятия.

Всем известно, что отдых повышает продуктивность. Если уж говорить о максимальной хозяйственности или даже жадности, легко подсчитать, что выгоднее вовремя и правильно отдыхать, чем пытаться обойтись без этого. Способность человека концентрироваться быстро и эффективно работать не отвлекаясь проверена бесчисленным множеством тестов. Примерно через восемь–девять часов работы над похожими задачами продуктивность резко падает. Именно поэтому рабочий день почти везде составляет восемь часов: дальнейшее продолжение работы все больше превращается в пустую трату времени и денег. Самый убыточный из всех вариантов – лишать себя сна на сутки или более. **Взрослому человеку нужно нормально спать по**

восемь часов в сутки в течение недели, чтобы компенсировать убытки, нанесенные ему за 24 часа без сна. Соответственно, лишив себя сна на одну ночь, мы снижаем свою продуктивность на неделю.

Опыт показал, что, отработав 24 часа без перерыва, человек в среднем успевает немногим больше, чем если бы он очень собранно и продуктивно поработал дважды по восемь часов, между этим хорошо отдохнув и поспав. Выигрыш при непрерывной работе минимален. В основном полученные результаты работы «разбавляются» тем, что уставший мученик рассеян, он совершает больше ошибок, выбирает, не подумав менее эффективные пути и стратегии. При этом ущерб, наносимый здоровью, очень велик!

Но дело даже не в необходимости отдыха. Я наблюдала множество попыток вести учет времени, организовать себя и свой труд и сама прошла через этот эксперимент. Настоящие успехи в этом деле обычно сопровождаются необъяснимым феноменом. Когда время учтено, «утечки» найдены, эффективность растет, в день удается вместить все больше и больше дел и, казалось бы, должно стать легче, жизнь вдруг начинает казаться человеку адом. Успев все на свете, я не почувствовала себя счастливой. Я превратилась в загнанного зверя, совершенно не способного расслабиться. Даже в часы, отведенные для отдыха, я была напряжена и подвержена стрессу. Именно этот стресс внес немалый вклад в то, что я в результате угробила свое здоровье. И с ним мне пришлось бороться первым делом. Когда я попыталась начать жизнь сначала. Только добравшись до вершины и скатившись вниз, я поняла, что учет времени нужен вовсе не для того, чтобы все успеть, а для того, чтобы **осознать. Трезво увидеть свои возможности и планы такими**, какие они есть на самом деле.

В какой-то момент я ясно увидела, каков максимум того, что я могу сделать, и приняла это как данность. Я также увидела еще десятки дел, которые могла бы силой впихнуть в свой день, но стало ясно, что это снова сделает меня несчастной, и я отказалась от целого ряда результатов в пользу душевного спокойствия. В этот момент из моей жизни исчез стресс связанный с работой и планами, и, кстати, продуктивность от этого значительно возросла. Я поняла, что Любичев не просто «все подсчитал» – он стал счастливым, потому что благодаря своему эксперименту вырос Духом. В полной мере осознать, что такое час жизни, мысленно разделить его на все возможные дела и доллары в час, а потом без капли сожаления потратить его на **ничегонеделание** – вот она, настоящая свобода.

Мелочное подсчитывание минут, раскладывание порывов души по полочкам – безусловно, занятие, убивающее всякое вдохновение. Осознать настоящую цену времени, а потом спокойно решить, сколько своих ресурсов отдать творческому поиску, реализации проектов или отдыху от них, – все это, наоборот, ему способствует.

Глава 5. Найти потерянное время

После всех приведенных выше аргументов можно переходить и конкретным рецептам. Забегая вперед, напомним, что я не предлагаю разложить все творческие порывы на мелкие кусочки по 15 минут и делать их по команде, как собака Павлова. Моя система предполагает четкую временную структуру, в которой в очень свободном режиме умещаются все дела – как творческие, так и рутинные. Поэтому не нужно пугаться строгих рамок и сразу говорить: «Это не сработает». (В описанном мной

режиме я рисую, пишу книги, занимаюсь иллюстрацией и искусством), но чтобы ломать правила, нужно их завести, чтобы без капли сожаления, сознательно потратить время на что угодно, нужно это время иметь.

Если в делах нет порядка и человек ничего не успевает, у него есть только один выход: он должен найти для всего время и распорядиться им наилучшим образом. Рецепт нахождения времени прост. Оно есть у всех, его больше, чем мы думаем, просто многие драгоценные часы ежедневно тратятся неизвестно на что, чтобы понять, куда девается время, нужно его учитывать. Мало кто в состоянии записывать все свои действия с точностью до 15 минут на протяжении 56 лет, как делал это Любищев, но каждый может провести эксперимент длиной в несколько дней. Самые основные.. утечки. станут очевидными уже на второй и третий день.

На что уходит наше время? Большинство отвечают на этот вопрос одинаково: «Большая часть времени уходит на работу». Действительно, многие проводят на работе значительно больше положенных восьми девяти часов. Однако при более близком рассмотрении выясняется, что почти никто не отработывает больше шести–восьми часов чистого времени. Более того, если очень точно учесть все, у большинства получается не более четырех часов работы, остальная часть рабочего дня тратится на организационные вопросы, болтовню и посторонние дела. При этом связанные с работой мелочи вроде деловых звонков и ответов на письма занимают гораздо больше времени, чем могло бы.

Я работаю не больше восьми часов в день, а если подводит здоровье – четыре или шесть. За это время я успеваю больше многих, потому что абсолютно каждую рабочую минуту я трачу на работу – причем в наиболее продуктивном режиме. Как это сделать, будет описано в следующей главе. Сейчас же я хочу вернуться к делам, не имеющим отношения к работе, потому что именно они забирают большую часть нашего времени, в том числе и рабочего. Когда я в первый раз записала все, что делала за день, у меня остались неохваченными семь часов! Естественно, уже на следующий день многие из них «нашлись»: я не учла многочисленные минуты, потраченные на умывание утром, завтрак, время, проведенное в метро, и многое другое. Я расстроилась: эти вещи нельзя просто отменить, я не могу ускорить движение транспортных средств или перестать умываться по утрам. Приняв результаты как данность, я продолжила записывать свои действия. Только позже я обнаружила, что дело не в метро и не в завтраках. При всем изобилии жизненно важных мелочей, сжирающих наши временные ресурсы, главные «вредители» вовсе не они. Любого, кто впервые попытается охватить все потраченное за день время, ждут большие сюрпризы! Даже хорошие организаторы, успевающие много всего, непременно найдут несколько часов в сутках, неизвестно на что потраченных.

Каждому знакомо удивление, испытываемое в моменты больших авралов: когда нужно успеть много всего, мы берем себя в руки и вдруг переделываем все мелкие дела за считанные часы. «Чем меньше времени, тем больше успеваешь» – известная поговорка. Это в большой степени связано с тем, что в спешке мы отменяем многие ненужные эмоции, связанные с выполнением задачи, потому что не можем себе позволить сокрушаться о мелочах. Мы быстро что-то делаем, чтобы скорее перейти к следующему пункту в списке. Мне запомнился случай, когда один из наших дизайнеров не мог спокойно выполнить половину заданий, потому что был не уверен практически в каждом шаге. Он долго раздумывал о том, правильно ли он выбрал цвета. перекапывал часами интернет в поисках подтверждений, что его выбор лучший. Много размышлял "о смысле жизни» и о том, укладывается ли выполнение того или иного задания в его

картину мира либо это будет нарушением вселенской гармонии. Я спросила супервизора, что с ним делать и получила простой ответ: «Дайте ему в три раза больше работы!» И действительно. Получив много заданий, дизайнер сел работать, на терзания не осталось времени. Еще удивительнее, как продуктивно и ладно мы умеем работать, когда все дела, ожидающие нас, относятся к приятным, потому что **наше время уходит вовсе не на бытовые мелочи – оно уходит на попытки отвертеться от них!**

Итак, мы тратим значительную часть времени на отлынивание от дел и растягивание пути к менее приятным из них либо на лишние мысли и действия, которыми обрастают незначительные мелочи. Хороший способ отделить занятие от эмоций – превратить его в рутину. Некоторые задачи, став рутинными, все еще вызывают негативные эмоции и желание делать что угодно, только не это. Здесь можно выяснить, с чем это связано, и устранить причину недовольства. Как все это сделать, описано в следующих главах, но для начала все же нужно выявить, что это за дела, занимающие половину нашей жизни вместо считанных минут. Для этого нужно решиться на эксперимент и попытаться все записать!

Чтобы начать, не нужны специальные тетрадки или аппаратура, достаточно белого листа. Еще удобнее использовать для записей развороты в конце этой главы. Нужно получить хоть какое-то представление о том, на что тратится день, но сделать это так, чтобы сам хронометраж не занял слишком много времени. Достаточно описывать происходящее в самой краткой форме, без подробностей. В данном случае не ставится задача точно запомнить, что именно было сделано. Поэтому не нужно писать: «Отправил письмо в такую-то контору», достаточно короткой заметки. Почта – 10 минут. В идеале должен получиться список из ключевых слов, по которому можно приблизительно вспомнить, на что ушло время: «прогулка, уборка, ужин». Важно знать, что это было, и заметить, когда оно началось и закончилось.

Во время работы нужно постараться немного подробнее описать свои занятия. Запись «работа – 14 часов» не считается. Если на работу над отдельным проектом потрачен большой отрезок времени, надо написать название проекта. Отрабатывание кучи мелочей можно обозначить как «звонки и письма». Однако три часа, убитые на рассматривание товаров в электронном магазине, получасовая беседа по телефону или поход за кофе, растянувшийся на двадцать минут, – не работа. Если какие-то дела не удалось запомнить или не получилось засечь, сколько времени ушло на какое-то занятие, нужно записать что есть. Можно описать дело, но вместо потраченного времени поставить знак вопроса. Бывает, человек знает, чем был занят, просто забыл отметить, сколько на это ушло времени. Иногда в записях, наоборот, появляется время, например, с 14 до 16 – и знак вопроса на месте описания дела. Время ушло, а на что – непонятно (или не получается вспомнить). И такое тоже бывает.

В первой фазе не страшно «потерять» несколько дел или часов. Важно охватить масштаб происходящего: нужно увидеть, сколько из 24 часов тратится наиболее эффективным образом.

Опыт показал, что для получения хоть какой-то картины нужно **записывать свои дела в течение трех дней**. В идеале хорошо бы продержаться пять. Некоторые увлекаются этим до такой степени, что умудряются продержаться месяц и больше, что приводит к целому ряду очень интересных открытий, но это другая история. Результатов трехдневного эксперимента хватает в среднем на три–шесть месяцев либо до ближайшей значительной перемены в бытовой или рабочей ситуации.

Когда полностью охвачены несколько дней жизни, можно сесть и взглянуть на результат. Куда ушло время? Мы увидим часы, потраченные на генеральные уборки, деловые переписки и неприятные мелочи. Также заметим, что к некоторым из них мы морально готовились часами, хотя само выполнение заняло 15 минут. Подбираясь к малоприятным делам, мы цепляемся за любую альтернативу: останавливаемся у книжной полки и на час зачитываемся книгой, три часа допиваем чашку чая, вспоминаем, что давно хотели позвонить другу, с которым можно весело проболтать по телефону час.

Некоторые сделают интересные находки, например, обнаружат, что проверяли электронную почту четыре часа, хотя получили два новых письма, из которых ответили на одно, подписывали три конверта 40 минут или искали потерянный документ целый вечер, чтобы потом за три минуты сделать его копию, упаковать в конверт и отправить в нужную контору. С таким материалом уже можно работать.

Малоприятные задания, затягивающиеся до бесконечности, потому что за них не хочется браться, нужно превращать в рутины. Мелочи, неожиданно превращающиеся в монстров, нужно анализировать и планировать. То, что когда то было простым заданием, но разрослось в большую проблему, потому что слишком долго откладывалось, – впредь отслеживать и выполнять вовремя. Про часы, потраченные неизвестно на что, станет яснее, куда именно они делись. Отвоевав эти часы у дел, выходящих из–под контроля, их можно будет включить в свои планы и распорядиться ими наилучшим образом. Занявшись хронометражем, **я выявила несколько сортов «пожирателей» сил и времени**. Для начала я разделила их на мелкие и крупные и попыталась разобраться с каждой из этих категорий по очереди. Начала с мелочей, каждая из которых казалась незначительной. Однако, собравшись вместе, они превращались в море, в котором я все время норовила утонуть.

Глава 6. Список рутин

Целый ряд заданий, отработываемых в стихийном порядке и с большой затратой сил, МОЖНО превратить в рутинные, что сэкономит много сил и времени.

Я как–то наткнулась на научный труд, посвященный рутинам, и узнала много интересного. Например, что рутина – не просто слово. Превратившись в так называемую механическую привычку, действие начинает отработываться человеком в другом режиме – без участия эмоций и с минимальной тратой сил, чтобы выполнение задачи стало рутинным, нужно совершать его регулярно, примерно в одно и то же время. Чем больше повторяющихся элементов связано с действием, тем быстрее оно станет привычным. **Считается, что задача, отработываемая ежедневно, становится рутиной через 20 дней.**

Что годится для превращения в механическую привычку? Говорят, что романтика заканчивается там, где начинается рутина. Поэтому так нежелательно, чтобы рутинными становились вещи, связанные с чувствами, эмоциями, вдохновением, – искусство, творчество, общение, любовь...

С другой стороны, очень кстати освободиться от эмоций на время выполнения малоприятных, скучных задач: наведения порядка, подготовки почты к отправке, ведения документации и составления отчетов о работе.

Все дела, которые выполняются почти незаметно, когда их мало, но превращаются

в большую неприятность, если скапливаются, годятся на роль рутины. Здесь на первом месте должны стоять вещи, невыполнение которых стоит денег: оплата счетов, подписание и расторжение контрактов.

Некоторые виды творческой работы проще и приятнее проделывать, если отделить от них рутину. Например, я часто не садилась рисовать в освободившиеся полчаса, потому что это означало, что после работы я буду 15 минут мыть кисти. Позже я разделила эти процессы: теперь, порисовав, оставляю кисти в воде и моментально перехожу к следующему делу. Таким образом, я могу позаниматься этим пять раз в день, если вдруг найду время, а кисти мою вечером, сколько бы их ни накопилось. В своем списке дел я поставила этот пункт сразу после вечернего мытья посуды, когда работа над творческими проектами закончена и я все равно вожусь в воде и занимаюсь хозяйством.

Таким способом можно отделить от работы наведение порядка на рабочем месте, отправление почты, упаковку и раскладывание по местам аппаратуры и многие другие мелочи, делающие задание менее привлекательным и вдохновительным.

Также в список могут попасть мелкие творческие задачи, на которые никогда не хватает времени, например ведение бумажных или электронных дневников, обновление собственной интернетной страницы или галереи. Новичкам рекомендуется включать в список абсолютно все, что нужно выполнять регулярно, – от утренней зарядки до мытья посуды. Это нужно, чтобы хоть раз увидеть, сколько мелочей нужно делать постоянно. Это внесет большой вклад в понимание того, на что мы можем позволить себе тратить время, а на что – нет.

Для начала я попыталась составить себе список рутин, которые хотелось бы всегда выполнять без труда. Я окинула взглядом все, что было записано (и выполнено) во время хронометража. Некоторые задачи повторялись – значит, это уже отработанные рутины. Я завела себе тетрадь-календарь, где на каждом развороте – одна неделя.

Все дни расположены столбиками, в ряд. Только суббота занимает половину от последнего столбика. Все уже существующие рутины я раскидала по неделе, чтобы их получилось примерно одинаковое количество в каждом дне. Далее я составила список дел, которые желательно выполнять регулярно, но на самом деле они выполняются стихийно, редко, и в промежутках. Я неделями, месяцами и годами вздыхаю о том, что «хорошо бы». Разумеется, многие подобные дела мне не удалось вспомнить сразу. Но, оглядевшись в рабочем кабинете, потом на кухне, в ванной и у книжных полок, я смогла минут за 40 вспомнить практически все что нужно.

У меня получилось около 50 заданий, которые я первым делом рассортировала по периодичности, с которой их надо выполнять: каждый день, два раза в неделю, раз в неделю, раз в две недели или раз в месяц. После этого я расписала их по всему календарю и пообещала себе выполнять каждый день все дела по списку, проставляя галочки. На этом этапе я столкнулась с двумя большими трудностями, о которых не подозревала раньше. Во-первых, оказалось, что я не могу ничего выполнять по списку, если я не ношу все время при себе этот список. Во-вторых, оказалось, что некоторые рутинные задания я выполняю очень редко – не потому, что я их забываю, а потому, что я их ненавижу.

Глава 7. Как не забыть дома голову?

Мне почему-то часто вспоминалась сцена из детства: учительница требовала предъявить ей ШКОЛЬНЫЙ дневник, но у меня его не было с собой.

– Почему он дома, если должен быть здесь? – негодовала учительница.

– Забыла, – привычно отвечала я, глядя в пол.

– А голову ты дома не забыла?!

Этот диалог всегда ставил меня в тупик. Нет, голову я дома не забываю, а вот дневник – запросто. Так сложилось, что у меня не выработалась железной привычки класть дневник в сумку перед уходом в школу или после того как я закончила работу над домашними заданиями. К слову, и сами домашние задания выполнялись когда попало. И вот я выросла, обзавелась собственным хозяйством, работой и набором важных рутин, а дневник все еще забываю.

Первые признаки этой драмы я учуяла уже при попытке записывать все дела. Я завела для этой цели несколько блокнотов, но все они пропали без вести. Позже я находила их на столе, возле кровати или у входа в квартиру, в каждом было исписано по одной страничке. В первый же день я доходила с ними до какой-то точки, где забывала их навсегда.

Выполненные задачи в результате приходилось записывать на клочках бумаги. Я складывала их в неровный прямоугольник и таскала с собой весь день в кармане или в кошельке. Иногда теряла, заводила новый лист, а к вечеру собирала несколько таких списков и переписывала в один. С хронометражем это работало, со списком дел так уже не получалось. Расписанные на год вперед задания нужно держать при себе постоянно, иначе ничего не выйдет. Надо признаться, что я перепробовала много всего. Я думала, что, возможно, дело в тетради. Пыталась переносить списки заданий в мобильный телефон, в органайзер и в компьютер. Я переписывала этот список в интернетные приложения, помогающие планировать время и доступные с любого компьютера.

Временами мне приходили в голову безумные идеи, например, завести очень маленький блокнотик и прикрепить его к связке ключей или к кошельку – вещам, которые я привыкла всегда носить при себе. Идея была хороша, но нежизненна: маленький блокнотик оказался слишком неудобным, в него ничего нельзя было разборчиво вписать.

Интернетные приложения не подошли, потому что многие дела нужно было выполнять вдали от компьютера или вообще вне дома. Мобильные телефоны и «наладонники» оказались неподходящим решением именно для меня, я до сих пор не знаю точно почему. Наконец я пришла к выводу, что удобнее всего для меня именно моя большая тетрадь с неделей на развороте и делами в столбик. По необъяснимым причинам мне было удобнее и приятнее всего записывать дела ручкой на бумаге, именно в таком формате.

Кстати, позже я встретила в интернете сервер с программой, разработанной специально для дизайнеров и иллюстраторов. Очередное приложение, разработанное специально для планирования творческих проектов. Рядом с программой на сервере разработчиков находился интернет – магазин, в котором продавались специально изданные для тех же дизайнеров – блокноты и тетради разных форматов. Видимо, что-то в этом есть и многие люди, несмотря на всю привязанность к компьютеру, предпочитают некоторые вещи записывать на бумаге.

Итак, я осознала, что мне нужен именно календарь и что я должна всегда носить его с собой. Это оказалось первой, самой важной рутиной, без которой не могли сработать все остальные. Также я пришла к выводу, что никакого волшебного рецепта здесь не будет – нужно просто стараться держать ее при себе. Я вложила в нее ручку (чтобы проставлять галочки) и начала носить с собой. В первый год в тетради часто встречались пропущенные дни или даже недели. Однажды забыв ежедневник где-то под кроватью, я вспоминала про него только на пятый день.

Потом ужасалась, как незаметно проходит время (и как катастрофически скапливаются не выполненные дела). Теперь этот ежедневник всегда лежит рядом со мной в раскрытом виде (чтобы удобно было заглядывать в него и записывать что-то) на одном из рабочих мест или на кухне.

Друзья и знакомые перестали его замечать, равно как и то, что иногда я в него на секунду заглядываю, чтобы поставить галочку или просто пересмотреть оставшиеся задания дня. Коллеги, пытавшиеся присоединиться к моему эксперименту, практически все начинали точно так же. Многие из них в первую же минуту воскликнули: «Я никогда, никогда не буду носить с собой тетрадь. Это противоречит моей художественной натуре!» Мне нечего на это возразить – я знаю, что есть люди, способные держать все дела в голове. Их невероятно мало. Для большинства единственная возможность не забыть все мелочи на свете – записать их, чтобы выполнить некий план. нужно, чтобы он был в поле зрения.

Некоторые решили этот вопрос иначе. Из примерно 50 участников эксперимента трое остановились на варианте, при котором списков два: один висит на стене или лежит дома, другой всегда на работе. Это отменяет необходимость что-то носить с собой, но предполагает двойную работу при составлении списков. Также им пришлось тщательно продумать куда записывать задания, не относящиеся ни к домашнему хозяйству, ни к работе. Например, поход в химчистку по дороге с работы домой лучше записать в рабочий список, чтобы увидеть задание, когда в последний раз просматриваешь его перед уходом с работы. Дела, которые делаются вне дома в выходные дни, должны оказаться в домашнем списке. Для меня этот метод не подошел бы уже потому, что я бы сломала голову над вопросом, как не забыть записать задание в домашний список, если я его задумала, сидя на работе.

Не все подружились с тетрадками. Некоторые (в основном мужчины) все же решились записывать все в мобильных телефонах или портативных компьютерах. К моменту написания этой книги я поделилась своим опытом с некоторыми коллегами в Америке. Там, в отличие от Европы, большинство людей уже использует вместо телефона новомодные КПК с безлимитным интернетом, большими дисплеями и удобными клавиатурами. С таким снаряжением оказалось удобнее носить все планы в телефоне., так что, может быть, это действительно дневники будущего, но сейчас это скорее редкий вариант. Сетевые приложения не подошли никому, потому что слишком многие дела выполняются вдали от компьютера и интернета, а также многие любят подводить итоги в свободное время дома, лежа на диване, либо вообще в метро, в самолете или на даче. Даже возможность синхронизировать свою базу данных с КПК или телефоном здесь не спасает, потому что требует слишком много внимания и времени. /

Глава 8. Полюбить ненавистное

Вернусь к нелюбимым делам: пытаюсь выполнить все задания по списку я обнаружила, что некоторые из них нагоняют на меня смертную тоску. Хотя, казалось бы, ничего страшного в этом деле нет. Разгадать загадку мне помогла книжка для домохозяйек. В ней обсуждалось, почему можно спокойно и даже с удовольствием мыть каждый день посуду, но ненавидеть мыть пол или всем телом ощущать внутреннее сопротивление и неохоту когда дело доходит до чистки картошки. **Автор книги утверждал, что в большинстве случаев разгадка проста: для выполнения задания не созданы наилучшие условия.**

И действительно: покопавшись в причинах и следствиях, хозяйка обнаруживала, что не любит гладить (хотя умеет делать это легко и быстро) только потому, что каждый раз перед выполнением этого задания нужно принести тяжелую и неудобную гладильную доску с балкона, задевая все углы в узком коридоре, чтобы установить ее посреди гостиной вблизи телевизора.

Кто-то не любит пылесосить, потому что пылесос весит тонну и его нужно каждый раз с трудом доставать из захламленной кладовки, а потом пинками заталкивать туда же. Другой ненавидит чистку духовки, потому что болит спина и трудно пригнуться к полу.

В принципе проблему можно считать решенной, как только найдена причина для тоски. В кладовке можно навести порядок, пылесос и гладильную доску – переставить, духовку во время следующего ремонта отделить от плиты и установить на уровне стола, чтобы никогда больше к ней не нагибаться.

Все тоже самое касается работы и прочих рутин. Я не любила писать письма в конторы и оформлять документы, потому что каждый раз поиск конверта занимал 20 минут; если в принтере кончалась бумага, ее нужно было принести из соседней комнаты; и все необходимые номера для страховок и налогов нужно было разыскивать, перекапывая три папки с не разобранными бумажками. Осознав это, я сложила все конверты и бумагу на полку под принтером. Перебрала все папки, выписала на один лист все важные номера и повесила их на стенку там же. После этого проблема потеряла остроту.

Некоторые проблемы требуют реорганизации рабочего места, заведения дополнительной полки или папки, но игра стоит свеч. Если задачу нужно выполнять регулярно, лучше создать для этого все условия. **У меня все эти поиски идеального решения привели к тому, что я стала счастливой обладательницей четырех рабочих мест:** один рабочий стол занят компьютером и техникой, второй – карандашами, клеем и бумажками, третий – фотолампами и фоном для съемки мелких предметов. Четвертое место – квадратный метр, покрытый клеенкой, на котором стоят мольберт и тумбочка с красками и материалами для живописи.

Чтобы завести все это, мне пришлось пожертвовать некоторыми вещами, зато теперь я могу переходить от живописи к фотографии или от написания книги к рисованию в тетрадках за считанные секунды, а по окончании работы не должна сразу убирать со стола все, что там разложено. **На сегодняшний день у меня нет в списке рутинных заданий, портящих мне настроение.**

Глава 9. Предупреждение для экстравертов

Когда разговор заходит о тетрадках, которые нужно привыкнуть регулярно носить с собой, в художниках просыпается творческая мысль: а что если сделать из тетрадки проект? Сразу появятся вдохновение и мотивация носить ее с собой! Гениальная идея обычно состоит в том, чтобы художественно оформлять страницы тетрадки, сопровождать записи рисунками и коллажами, а потом публиковать развороты в блогах и на персональных страницах. Во всех известных мне случаях идея провалилась.

Во-первых, художественная самодеятельность занимает слишком много времени.

Вся затея с тетрадкой придумана для того, чтобы быстрее и легче справляться с делами. Часто идея художественного оформления этой тетрадки вдохновляет только первые десять минут. Позже она превращается в дополнительную обязанность, источник плохого настроения и угрызений совести, если оказывается, что времени на нее почти всегда нет.

Во-вторых, оказалось, что список ежедневных дел – очень личная вещь. Я немало смеялась, узнав, что люди записывают в свою тетрадь. Одним необходима ежедневная запись, чтобы не забыть почистить зубы, другие мелким почерком выводят списки лифчиков и трусов, которые собираются надеть вместе с подходящими пиджаками в назначенные дни. Я даже видела список, где первым заданием каждого дня является запись «встать». Отличное дело! Встал, поставил галочку и уже чувствуешь себя немножко героем! Но даже более безобидные планы, такие как «помыть унитаз» или «сделать педикюр», оказывается, далеко не каждому художнику хочется демонстрировать всем.

И тут начинается метание между удобным списком для себя и проектом, пригодным для публикации. Для описания «тайных» дел придумываются условные обозначения, которые потом оказывается слишком сложно рисовать, и сокращения, которые сам автор через неделю не в состоянии расшифровать. Безусловно, есть художники, с удовольствием вываливающие в общественные места множество деталей из личной жизни, но даже они чаще всего старательно отбирают то, что件годно для публикации, а столь комплексный личный проект предпочитают спокойно писать для себя, без необходимости учитывать постоянное присутствие зевак.

Глава 10 Список важных мелочей

В этот список попадают все мелочи, возникающие в планах стихийно и нерегулярно. Его тоже желательно делить на задачи, связанные с работой, и те, которые лучше делать в нерабочее время. Записывание важных мелочей освобождает от необходимости помнить о них и неожиданно высвобождает много ресурсов!

Опыт показал, что даже пять мелких планов ТРУДНО держать в голове одновременно. Кто не слышал жалобы на то, как, пытаясь вспомнить пять пунктов списка, мы все время забываем один из них, причем каждые полчаса – разные. Все, что нужно вовремя оплатить, вернуть, забрать, узнать, заказать или отослать, надежнее записывать.

При этом очень важно не путать простые мелочи со скрытыми монстрами! Больше всего времени съедают так называемые дела «айсберги» и дела «болота»... «Айсберги» оказываются в 20 раз больше, чем казалось, «болота» – засасывают.

Типичный пример задачи айсберга – уборка в шкафу. Человек принимает решение

навести порядок на одной полке, вынимает оттуда все вещи и раскладывает на полу перед шкафом. Через минуту выясняется, что большинству из них место на соседних полках, но там все забито и нет места для новых поступлений. Получается, что надо наводить порядок и там. Принимается решение освободить все полки, потом разобрать все вещи и по одной складывать на правильные места. Таким образом, дело, на которое отводилось десять минут, разрастается в огромную акцию. Через час хозяин шкафа обессилен и в отчаянии, все вещи лежат на полу (из них удалось разобрать десять процентов, остальные нужно складывать), и еще нашлось сто предметов, которым вообще не место в шкафу. И всему этому не видно конца и края.

Классический образец «болота» – проверка электронной почты. Получив интересную ссылку от друга, мы идем смотреть видеоролик, замечаем десять ссылок на что-то смешное и проводим перед виртуальным телевизором два-три часа. Либо ищем по просьбе мамы стиральную машину по самой лучшей цене и замечаем, что в том же интернет-магазине продаются обсуждавшиеся недавно светильники. Пересматриваем их все, обращаем внимание на совсем недорогое альтернативное решение, находим на форуме обсуждение интересующих товаров... и через четыре часа решаем, что все это очень интересно, но заниматься этим нужно не сейчас. Далее мы обнаруживаем, что вечер неожиданно закончился и пора спать, потому что завтра рано вставать.

Когда проведен учет времени, выявить «злодеев» легко. Ищите простое задание, требовавшее десять минут, но занявшее целый вечер или превратившееся в 20 других. При рассмотрении списка действий, охваченных за несколько дней, легко найти некоторое количество таких дел, растянувшихся до бесконечности. Чаще всего оказывается, что именно на них потрачена большая часть, времени. Также во время выполнения именно этих задач возникают дыры в хронометраже, когда вдруг потерялся счет времени или десять дел незаметно сменили друг друга, чтобы впредь аккуратно составленные планы не тонули в болотах и не разбивались об айсберги, нужно пытаться опознать опасность заранее.

Чаще всего затягиваются уборки, поиск информации и общение в интернете, телефонные разговоры.

К заданиям такого рода стоит присматриваться с особым вниманием. Прежде чем взяться за дело и внести его в список важных мелочей, стоит на минуту представить, что нужно для его выполнения. Если для моментальной реализации плана все есть и дело можно повернуть за 15 минут или меньше – это действительно мелочь. Если же для ряда этапов не выполнены какие-то условия, нужно что-то найти, узнать, освободить место, выполнить другую сложную операцию – задаче место в списке больших заданий.

Есть третий вариант – некоторые «мелочи» не совсем таковыми являются, но легко разбиваются на два-три по-настоящему незначительных задания.

Например, мне нужно отправить письмо, но для его составления нужно найти и распечатать ряд документов, заполнить анкету и найти паспортную фотографию. Все это мелочи, но за 15 минут всего не сделать. Поиск фотографии и нужных документов можно записать как отдельное мелкое задание.

Заполнение анкеты, складывание всего вместе и подготовку к отправке – поставить следующим же пунктом в программе, но как отдельное большое задание. Кстати, никогда не поздно перевести затею в другую весовую категорию.

Я поставила себе лимит в 15 минут плюс пять минут на сюрпризы и

неожиданности. Если через 15 минут я точно вижу, что мне достаточно еще пяти минут на полное завершение задачи, я продолжаю. Однако я стараюсь учиться на своем опыте и в следующий раз выделю на аналогичное задание больше времени. Если же через четверть часа не видно никакого горизонта, я трачу свои пять минут на то, чтобы вернуть все в исходное положение, убрать с дороги и положить на место, и переношу задачу в список с большими и сложными задачами.

Глава 11 Список больших планов

К большим планам я причисляю все, что нельзя проверить за 15 минут без дополнительных приготовлений. У большинства творческих личностей много разных проектов, львиная доля которых требует много времени, сил и специальных условий. Масштаб некоторых затей по-настоящему монументален: люди пишут романы, сочиняют РОКоперы, расписывают дома, снимают серии фотографий. документирующие 365 дней в году. Несмотря на всю занятость, нужно заниматься также и бытом, а это включает в себя ремонты, большие поездки за покупками, строительные работы. Кроме того, нужно заниматься детьми, уделять время родным и близким. Многие годы я все время занималась несколькими из многочисленных больших планов, а об остальных только плакала. Мне хотелось одновременно шить коллекцию, рисовать большие картины, делать иллюстрации и коллажи, писать книги, а еще при случае сделать ремонт, вырастить небольшой садик, отреставрировать некоторые предметы мебели и принять участие в фотопроекте.

К счастью, не все мечтают о стольких направлениях творчества сразу, но я обнаружила, что счастливые обладатели всего двух или трех больших планов испытывают те же трудности, что и я. И даже мастера, преданные навеки одному-единственному делу, часто жалуются на то же самое: они никогда ничего не успевают. На любимое дело никогда не хватает времени, при этом все вокруг жалуются, что человек забросил остальные дела и занимается только своим творчеством.

До болезни я как-то жонглировала своими планами, и мне удавалось сохранить хоть какое-то внутреннее равновесие. При этом многие проекты жили все больше в моих мечтах, но мне удавалось не запустить самые важные дела и правильно расставить приоритеты, чтобы избежать неприятностей. Когда я заболела, весь мой карточный дом обрушился и превратился в кучу разбросанных вокруг дел.

Я пыталась браться за одно или другое, но из этого ничего не выходило. Надо сказать, что в это время у меня было очень мало сил: я проходила курс химиотерапии, и даже простые действия ощущались мной как тяжелый труд. Именно в этой ситуации я вдруг осознала, насколько ограничены мои силы.

Также из моей жизни на многие годы исчезли такие явления, как «второе дыхание» или возможность «потерпеть, поработать немного дольше «с тем чтобы отоспаться потом». Если силы кончались, они кончались моментально, и дела останавливались, я должна была ложиться в постель, бросив все. Оказавшись в таком положении, я пыталась сама справиться со своими делами около полугода.

Когда весь мой дом заполнился начатыми и брошенными холстами, рисунками и выкройками, а в компьютере список незаконченных проектов составлял около 200 пунктов, меня охватило отчаяние. Именно в это время подошел к концу первый курс

моей терапии, и меня отправили в клинику по реабилитации.

Там меня в числе прочих немедленно отправили супервизору. В Германии это обязательный пункт программы для пациентов, переболевших онкологическим заболеванием. Оказалось, что все люди, тяжело заболевшие в молодом возрасте, не справляются со своим бытом, и им пытаются в этом помочь специалисты. Правда, при первой же встрече выяснилось, что я – особо тяжелый случай, потому что помимо обычных бытовых обязанностей у меня есть мечты, и их очень много. Внимательно выслушав мои жалобы, супервизор выдал мне пачку небольших карточек и попросил на каждой написать название более или менее крупного проекта, которым я хотела бы заниматься. У меня их получилось два десятка. Супервизор попросил меня оценить, сколько времени могло бы уйти на тот или иной проект, и вынес приговор: сделать все это одновременно не получится!

На такой ответ я не рассчитывала! Все перечисленные вещи делали меня счастливой, я хотела заниматься ими сейчас. Особенно в свете того, что я ощутила, насколько короткой может быть жизнь, но мой план не сходилась и не мог сойтись. Перечисляя свои мечты, я надеялась, что мне выдадут какой-нибудь рецепт, как расставить все эти дела в ряд, делать по кусочку, параллельно или по очереди, и когда-нибудь свернуть все эти горы, но супервизор был непреклонен. Объективно я была в состоянии делать что-либо два-три часа в сутки, и в эти часы нельзя было уложить двадцать дел. Также было глупо разделять список на 7 x 3 разных дел и каждый день по часу заниматься тремя вещами из списка. Для большинства серьезных проектов этого мало, нельзя заниматься чем-то час в неделю.

Вердикт был ужасающим: я должна была попрощаться с частью моего списка! Я пыталась ухватиться за какую-нибудь соломинку, предложила разделить дела на более и менее важные и составить план, чтобы как-то отработать их все в течение года, но никакого года не получалось. При моих возможностях многие монументальные проекты заняли бы от шести до восьми месяцев, и все вместе едва уложилось бы в пятилетку, но на пятилетку был не согласен супервизор. Он сказал, что отложить проект на пять лет – то же самое, что попрощаться с ним.

Очень вероятно, что по прошествии такого срока делом заниматься расхочется либо оно потеряет свою актуальность. Даже если идея настолько хороша, что способна пережить пять лет ожидания, не стоит думать о ней все это время – это вредит внутреннему равновесию. Нужно решить, чем я буду заниматься сейчас, и все остальные мечты отодвинуть в сторону.

Надо признаться, что я прощалась с тремя четвертями своих карточек как с хорошими друзьями. Я переключалась на них, пыталась разобраться, что мне дороже, и вздыхала о каждой в отдельности. Сначала мне казалось, что я не смогу сделать выбор никогда, но нужно было быть честной лучше понять, что я не смогу заниматься чем-то в ближайшее время, чем обещать себе исправиться каждый день. Сначала было тяжело сузить круг и отобрать из многих дел несколько, все казались одинаково важными и привлекательными.

Я пыталась представить себе, что мне даст выполнение какого-то плана спрашивала себя, почему я хочу это сделать и насколько это важно для меня. Чем дальше я разбиралась с этим вопросом, тем легче шло дело. Увидев перед собой пять проектов вместо двадцати, я с легкостью представила себе, как я сделаю мало, но хорошо, и мое настроение улучшилось. В результате нашего эксперимента у меня

осталось, как и предполагалось, два больших плана, и ими я занималась ближайšie полтора года.

Позже мое здоровье улучшилось и сил прибавилось. Первые два больших дела я успешно провернула, их место в списке заняли другие, и я смогла добавить к ним еще одно. Сейчас, через пять лет после всего, у меня **четыре текущих больших проекта. Говорят, что это оптимальное количество больших заданий даже для совершенно здорового человека.** Можно параллельно тянуть еще какие-то большие задачи, но с учетом того, что они будут тянуться годами (а то и десятилетиями) и продвигаться крайне медленно. Например, я раз в несколько недель что-то меняю на своем сайте. Хотя формально это большой проект, требующий постоянных доработок, на самом деле он превратился в рутину: я разбила его на маленькие кусочки и отрабатываю их раз в две недели в одно и то же время. Возможно, этот процесс и стремится к какому-то конечному результату, но я давно потеряла его из виду.

Глава 12 Долго ли, коротко ли? 45/15

Вернемся к рабочему дню и к тому, как потратить рабочее время наилучшим образом. Некоторые считают, что восемь часов для работы очень много, другим этого времени всегда мало. Спор этот бесполезен, потому что восемь-девять часов в сутки – оптимальное время для работы и в идеале нужно стремиться к тому, чтобы этого времени всегда было достаточно. После девяти часов концентрация внимания резко снижается, человек начинает все делать медленнее, совершать больше ошибок и, главное, устает. Поэтому, продолжая работать, он наносит ущерб своему здоровью. Если ежедневно трудиться на три-четыре часа больше положенного, обычных семи-восемью часов сна в сутки начнет не хватать, чтобы полноценно отдохнуть.

Поэтому каждый последующий день, отработанный в таком режиме будет все менее плодотворным. К тому же человек, перетрудившийся на работе, не может делать ничего другого и забрасывает все личные дела, из-за чего у него вскоре начинаются неприятности либо его охватывает тоска.

Если же отработать восемь часов и потом взяться за другие дела, смена вида деятельности воспринимается как отдых, и можно сделать много полезных мелочей в разных областях, а на следующее утро будет достаточно сил и желания, чтобы снова включиться в работу. Общеизвестно, что самый большой двигатель, продвигающий человека в делах – мотивация. «Главный якорь» задерживающий нас на одном месте – концентрация. **Отсутствие мотивации называют депрессией.**

В тяжелых случаях у человека не хватает мотивации, чтобы встать утром и начать жить, но даже в более легких формах нехватка мотивации приводит к тому, что человек не может начать дело. Часами, а иногда неделями или годами к нему подбирается либо откладывает по веским причинам и с радостью забывает, встретив что угодно более важное.

О нехватке концентрации говорят, когда человек не может дотянуть задачу до конца, бросает начатое на полпути, отвлекается на любые другие занятия. И мотивация, и концентрация в первую очередь страдают от усталости.

На втором месте – обычная скука.

Человек не хочет браться за дело или не может его продолжать, если оно ему

надоело. Раздумывая о том, как потратить восемь часов только на работу, я все чаще приходила к выводу, что нужно искать способы от нее не отлынивать. Весь мой рабочий день рассыпался из-за передышек, перерывов и перемен рода деятельности, по тому что я использовала каждый случай, чтобы бросить работу и больше к ней не вернуться.

С другой стороны, пообещав себе работать и не отрываться, пока не сделаю, я через некоторое время начинала изнывать. Мне хотелось есть, пить, размяться, отвлечься. Дать отдохнуть руке, если я рисовала, оторваться от мыслей, если над заказом нужно было сосредоточенно думать.

Я вспомнила о школьных и студенческих временах, которые всем запомнились как самые продуктивные. Там нас выгоняли на перемену раз в 45 минут и строго требовали возвращения к делам через 10–15 минут. В вузах предметы, которыми мало заниматься час в день, объединяли в шары, и проводили за работой над одним предметом до четырех часов подряд, но даже в этом случае раз в 45 минут звенел звонок и все с удовольствием выходили из аудитории – покурить, поесть или просто посмотреть в окно и поболтать.

Откуда взялся этот «**академический**» час? Почему именно 45 минут – оптимальное время для работы? Я искала ответ в книгах и в интернете, но нашла только очень простой ответ: многочисленные опыты показали, что 40–50 минут – это то самое время, на которое лучше всего в состоянии сконцентрироваться средний человек. Также у абсолютного большинства способность к концентрации полностью восстанавливается, если переключиться на другое дело или отдохнуть 10–15 минут.

Я обнаружила, что многие системы организации труда и времени основаны на этой истине. Многие очень занятые люди просто сохранили эту привычку из студенческих времен и продолжают работать «от звонка до звонка». Я решила попробовать. Для начала я выяснила, что без настоящего звонка ничего не выйдет. Сколько я ни обещала себе следить за временем и поглядывать на часы, я в большинстве случаев пропускала ответственный момент. Если же назначенные 45 минут превращались в битый час, а перемены растягивались на полдня, весь эксперимент терял всякий смысл. Поэтому я завела себе простой таймер, который начала ставить на 45 и потом 15 минут. На работе я завела «**молчаливый**» таймер, который показывал сообщение на экране компьютера, но не мешал своим звоном коллегам, а дома использовала простую копеечную «звенелку» для кухни. Позже появились мобильные телефоны со встроенным секундомером, сигналившие на выбор с помощью звука или вибрации.

Опыт также показал, что внутренний будильник никогда не заменит внешний. Многие экспериментаторы уже через короткое время начинают рассказывать, как они привыкли к этому отрезку в 45 минут, как чувствуют, что время подходит к концу. Все именно так. Но стоит им понадеяться на себя и перестать заводить таймер, как внутренний будильник начинает промахиваться на десятки минут, а вскоре – на часы даже после нескольких лет, прожитых в строгом режиме.

Свой восьмичасовой рабочий день я расписала на восемь частей по 45 минут, выделив это время на большие проекты, между ними расставила перерывы по 15 минут. В этих перерывах я отработывала рутинные задания или дела из списка мелочей. Такой подход к работе не только позволяет сосредоточенно работать и вовремя переключаться. Оказалось, что от некоторых больших заданий полезно отрываться. Если на 15 минут отойти от картины, эскиза для дизайна или текста, приходишь после перерыва и смотришь на все свежим взглядом. Вдруг бросаются в глаза ошибки и помарки,

которые ранее примелькались и перестали быть заметными, а бывает, погрузишься с головой в очень большое и тяжелое задание и вкальываешь не думая.

Особенно рьяно обычно обрабатываются скучные и обширные части проектов – копирование, отрисовка, создание повторяющихся элементов, чтобы дело шло быстрее, стараешься не думать и не останавливаться, а просто делать. Потом, поливая какой-нибудь цветок в перерыве, я вдруг ловлю себя на том, что впервые за 45 минут решила подумать над процессом. По ходу дела не хотелось останавливаться, а когда перерыв наступает вынужденно, прокручиваешь только что проделанную работу перед мысленным взглядом. В такие моменты вдруг появляются неожиданные мысли. Зачем я это так делаю? Как-то слишком тяжело получается, я не думала, что дело будет продвигаться так медленно. Не попробовать ли сделать его другим способом?

Иногда нужно остановиться в самом разгаре, чтобы увидеть, что дело развивается не совсем так, как хотелось бы, и, возможно, стоит скорректировать свой курс. На этом месте обычно все, кто интересуется моей системой организации собственного труда, приводят два возражения.

Первое: Получается, что за восемь часов ты успеваешь сделать между делом всего восемь мелких заданий! Это мало, ведь в жизни их гораздо больше!

Второе: Ты работаешь не восемь часов, а восемь раз по 45 минут, это всего шесть часов работы!.. На это у меня есть два очень оптимистичных ответа. Во-первых, запишите все свои рутинные задачи и равномерно распределите их на месяц. У очень многих получится не более трех-четырех заданий в день! Так что даже при восьми мелких перерывах, железно потраченных на мелкие дела, можно будет успеть все рутины плюс много мелочей. К тому же восемь рабочих часов – это всего лишь половина нашего времени суток.

Можно спокойно выделить еще пару часов (до или после работы) на то, чтобы отработать остальные мелочи. Например, вечером, когда усталость больше, самое время, чтобы отработать за час четыре-шесть простых дел. Во-вторых, шесть часов, плотно отработанных с максимальной концентрацией и без сбоев, – это очень хороший результат!

Как уже упоминалось ранее, опыты показали, что старательный сотрудник в среднем обрабатывает всего от двух до четырех часов в чистом виде. Сотрудник, приносящий пользу шесть часов чистого времени в день, очень выгодно выделяется на фоне коллег!

Примечание: Уже после того, как была написана эта глава, мне подвернулся интересный случай: мы обсуждали книгу с другом, который пытается планировать свое время с помощью этой системы. Он программист, соответственно, для него и ему подобных написаны сотни книг по тайм-менеджменту, но он решил испробовать мой метод – из любопытства. В первое время я получала самые положительные отзывы, но после переезда в новое помещение на работе он вдруг пожаловался, что в экстремальных условиях моя система не работает. На новом месте условия работы стали поистине самурайскими: в комнате много народу, рабочий стол расположен так, что монитор находится в поле зрения сотрудников. Отвлечься от работы невозможно: все время преследует ощущение, что кто-то наблюдает из-за спины за процессом. Работы много, половину времени нужно программировать в бойком темпе, другую половину – тратить на чтение технической литературы. После восьмичасового рабочего дня наш герой приходил домой опустошенным. Не просто усталым от работы, как раньше, а не

способным ни к чему. Еще один тревожный симптом: после восьми часов сна ночью он не чувствовал себя отдохнувшим. И даже за выходные ему не удавалось восстановить силы полностью. Моим первым предположением было, что он просто работает восемь часов кряду, не отрываясь, и таким образом переутомляется, но оказалось, что проблема в другом. Встать раз в час и выйти на 15 минут за дверь – не проблема, но что там делать? Миллионный этаж офиса с видом на сотню таких же по соседству.

На что отвлечься на 15 минут некурящему программисту? Восемь раз в день есть? Его единственное хобби – фотография, но ею невозможно заниматься в таком месте каждый день восемь раз по 15 минут. Даже если найти какую-то прелесть в фактурах и структурах близлежащих стен или в виде из окна, все более или менее интересное будет отснято через день. Выйти на улицу и прогуляться невозможно: слишком много времени уйдет на то, чтобы выйти из здания и вернуться назад на свой этаж. За такой короткий перерыв далеко не уйдешь, а все, что находится поблизости, надоест опять же через день.

Поинтересовавшись, что же тогда он делает 15 минут, я услышала невнятный ответ: «Думаю, читаю...» Но чтение – это не смена вида деятельности! Даже если человек меняет книгу по языку программирования на роман – от такой перемены голова не разгрузится. Смотреть в окно и думать – тоже не занятие. Особенно если за окном все та же скукота, а думать, кроме работы, особо не о чем. Я предположила, что нужно найти занятие, сильно отличное от всего, что он делает на работе. Такое, чтобы оно привлекало внимание, втягивало, полностью отвлекало мысли от работы. И чтобы за четверть часа можно было хоть что-то успеть, имея, однако, возможность остановиться в любой момент. И все это должно было уместиться в кармане.

Игра! В любом мобильном телефоне есть игрушки, и для нашей цели годится самая примитивная («стрелялка» или «гонялка» – упражнение на ловкость рук), не требующая ума. Решив предупредить первый шаг программиста, я посоветовала ему не заводить сильно интеллектуальных игр вроде головоломок и упражнений на сообразительность. Я понимала, что первым делом он попытается и тут сделать что-то «умное». И полезное. А нужно было именно бессмысленное, легкое и захватывающее, чтобы на 15 минут забыть обо всем, пусть самым дурацким способом! Эксперимент сработал: переключение с работы на игру «стрелялку» помогло полностью отвлечься от умных мыслей, забыть обо всем и расслабиться. Мой друг перестал погибать от усталости на работе.

Вывод из этого эксперимента: если в режиме 45/15 не удастся работать эффективно и возникает ощущение загнанности. возможно, **задания, расставленные в ряд, недостаточно разные.**

Глава 13. Конкретный пример

Приведу наконец конкретный пример, как это выглядит у меня. Раньше я работала в офисе и должна была находиться там минимум восемь часов в день (а иной раз получалось десять и больше). Я была арт-директором, в мои обязанности входило встречаться и разговаривать с заказчиками, разрабатывать для них эскизы, потом передавать их дизайнерам и обсуждать с ними дальнейшую работу, чтобы они оставались в пределах того, что оговорено и принято. Помимо этого я должна была перезваниваться с менеджерами, оценивать собственный объем работы и загруженность

коллег и помогать распределять ресурсы для следующих заданий.

Встречи с заказчиками оказались самой непредсказуемой частью программы: их можно было только записывать и обрабатывать по мере поступления, отодвигая все остальные планы. В среднем получалось, что у меня было два–три собеседования в неделю продолжительностью в один–два часа. И только один раз в два–три месяца на нас сваливалась какая-нибудь «тягомотина» на шесть часов с обсуждением миллионных бюджетов и стратегий. Оставшееся время удавалось распланировать довольно четко и потом без особых изменений действовать по плану всю неделю.

Мой список с вечными большими заданиями выглядел примерно так:

- рисование эскизов для текущих проектов;
- беседы со страждущими сотрудниками;
- работа над текущими проектами: разработка стратегий и планов для новых проектов, распределение работы, работа с менеджерами и техническим отделом).

Больше всего мне нравилось рисовать эскизы, но у арт-директора эта работа занимает не более 30 процентов времени. Поэтому я отвела в своем календаре два часа в день на работу над макетами и графикой. Еще два часа в день я отвела на обсуждение проектов с сотрудниками – этого как раз хватало, чтобы обойти всех, выявить примерно четырех, которым требуется немного больше внимания, и провести с каждым по 15–20 минут за обсуждением их проблем.

Оставалось два–четыре часа на разработку стратегий для новых проектов, проверку того, как развиваются текущие, обработку всех запросов для менеджеров и распределение работы. В моем календаре это выглядело примерно так:

1. Дизайнеры.
2. Менеджеры.
3. Графика.
4. Дизайнеры.
5. Менеджеры.
6. Графика.
7. проекты.
8. Проекты.

Порядок этих пунктов образовался сам собой со временем: оказалось невозможным прийти на работу и сесть рисовать. Пока не обойдешь дизайнеров и менеджеров и не узнаешь все о новых проблемах и катастрофах, покоя не будет. Также оказалось, что все срочное у менеджеров заканчивается где-то в первый послеобеденный час. Они птички ранние, все важные встречи и дела у них происходят утром. Спокойно порисовать можно часик до обеда и потом во второй половине дня, когда менеджеры решили все вопросы, а дизайнеры успокоились. И твердо решили, над каким заданием ночевать сегодня. Последний час до обеда оказалось удобно тратить на разговоры с дизайнерами, потому что частенько находился кто-то, кому срочно нужно поговорить по душам. Такого горемыку можно было прихватить на обед и там выслушать и обсудить всю его драму.

Иногда все запланированные дела оказывались сделанными за один–два часа до окончания рабочего дня. Особенно со временем моя продуктивность на работе выросла. и я начала отлично справляться со своей «нормой» за шесть часов, несмотря на то что они и целыми часами–то не являлись. Несколько раз в неделю этот «запас», как раз съедался совещаниями и встречами с клиентами. В другие дни я не могла уйти с работы раньше, потому, что могла понадобиться другим сотрудникам, поэтому я тратила освободившееся время на написание статей о дизайне или придумывание и организацию мероприятий и проектов для сотрудников.

После того как я заболела и бросила работу в агентстве, я стала фрилансером и начала работать дома. С одной стороны. такой режим работы экономит много сил и времени не нужно больше тратить время на дорогу до работы, не обязательно каждое утро одеваться и краситься, как на работу. Когда человек один дома, а сотрудники где–то далеко, труднее оторвать его от дел, нельзя спонтанно подойти или обратиться.

С другой стороны, оказалось, что электронная почта, интернетные «болталки» и телефон могут отвлекать не меньше (а иной раз гораздо больше), а если человек не один дома, иногда бывает нелегко объяснить родным и близким. что. на самом деле меня нет :). За некоторые удобства приходится платить усилением дисциплины, но это всегда так.

Оказавшись дома, я сменила сферу деятельности. Теперь я больше рисую и пишу, меньше работаю с людьми, гораздо меньше занимаюсь организацией проектов (обычно только в начале каждого проекта составляю стратегический план). В моей рабочей неделе 40 часов – пять рабочих дней в неделю. Теперь восемь рабочих часов дня заняты следующим образом:

- 1,2, 3, 4 – иллюстрация;
- 5, 6 – работа над текстом;
- 7,8 – дизайн/рисование/фото.

Первые четыре часа в день я посвящаю иллюстрации, потом еще два – работе над текстом. Последние два трачу на прочие задания (всегда что–нибудь появляется) – это могут быть мелкие задания по верстке или дизайну, развернутые ответы коллегам, написание планов и описаний проектов, поиск информации или рабочих материалов для моей работы либо для коллег, поиск и чтение текстов, нужных мне для работы, фотографирование мелких объектов для собственных проектов или обработка фотографий, веб–дизайн и прочее.

Во всех моих календарях неделя разбита на столбики, каждый столбик – один день. В среднем каждый день расчерчен на 20-30 строчек (в зависимости от размера и макета тетради). После первых восьми часов, занятых перечисленными выше пунктами, следуют рутинные задачи каждого дня. Когда я работала в офисе, я отделяла рутины, которые нужно делать дома, от тех, которые на работе. Признаться, «рабочих» рутин у меня было очень мало: один раз в день я заполняла task-менеджер, отчитываясь о проделанной работе, раз в неделю – наводила порядок на рабочем месте. Все остальные рутинные задания касались моего хозяйства. Их можно было отработать, только вернувшись с работы домой. Далее следовали мелкие задачи дел. Их список пополнялся по мере поступления заданий. Обычные заметки на будущее: Позвонить по такому–то

делу менеджерам, договориться о встрече с детским врачом, написать отчет о проекте, собрать подборку работ для заказчика, заказать печать в типографии и многое другое.

Иногда задание появлялось на горизонте за неделю, иногда за день. Часто список пополнялся прямо в течение дня: кто-то звонил мне, естественно, оторвав от дела, и я извинялась, просила перенести разговор на 15–20 минут и быстро вписывала в следующую строчку: «Перезвонить такому-то». Либо у меня просили какие-то ссылки и документы, я обещала выдать их в ближайшее время и записывала в тетрадке: отправить такой-то документ менеджерам.

Почти всегда столбика в тетради хватало на все дела дня. Когда моя работа перенеслась домой, появилась возможность отрабатывать домашние рутины между работой. Для меня это оказалось преимуществом, потому что мелких рутин и заданий, связанных с домом, у меня больше всего. Теперь в перерывах между иллюстрацией, написанием книг и прочей работой я успеваю проделать все, что нужно для поддержания порядка в доме. Сам рабочий день выглядит очень просто: я ставлю таймер на 45 минут и берусь за первое задание по списку. По истечении этого времени я переставляю таймер на 15 минут и иду делать первое самое важное дело из списка мелочей либо ближайшее рутиное задание по списку. Если задание заняло совсем мало времени (например, надо где-то навести порядок, а там еще чисто с прошлого раза), делаю еще одно, следующее по списку. После 15 минут возвращаюсь к следующему большому отрезку работы. Отработав весь список, отрываюсь на пару часов: обедаю, иду в магазин или в спортзал либо просто погулять. Потом трачу еще один–два часа на оставшиеся мелочи дня.

Естественно, нужно следить за мелочами, которые нельзя сделать вечером: например, в некоторые места можно дозвониться только утром, другие (связанные с рисованием и фотографией) можно сделать только при дневном свете. Ради таких дел иногда приходится сдвинуть все планы, но это не страшно. Главное – не давать себе бросить все планы совсем

Глава 14. Стратегический план

Именно на этом месте критики обычно вскрикивают: «Это невозможно! Нельзя ровно час заниматься рисованием, от звонка до звонка! Назначить час для рисования – лучший способ убить вдохновение! Я сяду перед белым листом ровно в назначенный момент и начну думать: "Что теперь делать? Что рисовать?" И наверняка, как назло, ничего не придет в голову. Чем дольше я буду сидеть с такими мыслями перед белым листом, тем больше будет расти беспокойство: время кончается, а я ничего не сделал! И наверняка, когда время истечет (или почти подойдет к концу), наконец появится гениальная идея! Но не успею я начать рисовать (вдохновившись), как отведенное на рисование время кончится, а до следующего раза я забуду, что я там собирался рисовать. И так будет всегда».

Безусловно, если просто сесть за стол и решить рисовать, произойдет именно это. Для избегания подобных ситуаций существует стратегический план. На самом деле я знаю, что мне нужно рисовать, писать или клеить. Все мы это знаем. У нас существуют заказы и собственные проекты. Если я отвожу половину недели на работу с текстами, значит, мне всегда есть о чем написать.

Я читаю новости о том, что происходит в интересующих меня областях, анализирую собственный опыт и регулярно пишу статьи на волнующие меня темы.

Если собираюсь написать книгу, значит, есть идея, о чем она. Если я художник, живущий своим искусством, значит, существует некий план, тема, набор идей, над которыми я сейчас работаю. Даже если это просто период или серия. Написать достаточное количество картин для выставки или проиллюстрировать детскую книгу можно, только если как – то планировать работу, придумать тему, разработать сюжеты.

Естественно, такой план может меняться по ходу дела, но он должен существовать. Если я хочу каждый день рисовать, писать, сочинять, лепить, иллюстрировать или оформлять, у меня должна быть какая-то задумка. Или несколько. Просто у многих творческих личностей есть проблема: белый лист, равно как и тикающий таймер, действуют на них как удав на кролика. Они замирают, не в силах пошевелиться. Все великие дела, которыми хотелось заниматься, вылетают из головы. Они не могут вспомнить, что собирались писать, рисовать или сочинять. К этому страшному моменту можно подготовиться заранее, записав предварительно все возможные варианты. В нужный момент можно будет выйти из гипнотического состояния, посмотрев в этот список. Вот – миллион интересных планов. Какой хочешь выбирай!

Возможно, «стратегический план» – слишком страшное выражение. Услышав его, большинство представляют себе план Куликовской битвы – с большим количеством стрелочек и кружочков, распределением засадных полков, главных сил и резервов. Разумеется, некоторые проекты действительно нужно планировать как переправу русских войск через Дон, но это скорее редкость.

Некоторым вообще не нужен никакой план. Чаще всего это авторы, пишущие беллетристику, композиторы, художники, живущие в основном монументальными проектами. Им не нужно писать список из десяти пунктов, чтобы начать и закончить работу. Многие пишут рассказы и даже романы, не разрабатывая никаких стратегий. Они знают, что у них должно происходить, в каком порядке, и они не могут и не хотят предсказывать, сколько месяцев или лет уйдет на всю работу. Именно у таких людей обычно не возникает вопроса, что делать, когда настанет время писать. Если в их планы входит писать роман с десяти до четырех, эта задача не вызывает дальнейших вопросов, но если, сев работать и увидев абстрактное рисование, человек замер перед белым листом или пустым монитором, это идеальный момент, чтобы порыться в списках с идеями и большими проектами и составить наконец план. Творческие личности, все время работающие над рядом небольших проектов, чаще всего не нуждаются в подробных стратегиях. Статья или картинка, урок со студентами или небольшая музыкальная зарисовка для вечеринки – достаточно простая задача, чтобы не расписывать ее на отдельные шаги. Здесь достаточно перечислить, что в каком порядке обрабатывать.

Например, мне нужно написать статью про тендер в дизайн-агентстве, вторую – про творческий кризис и третью – об определенной технике придумывания сюжетов для картинок. Все эти темы мне либо дали заказчики, и я согласилась, потому мне есть что об этом написать, либо я сама решила опубликовать свои мысли по волнующей меня теме. То же самое с небольшими иллюстрациями: чаще всего имеется техническое задание с коротким перечислением всего, что нужно изобразить. К нему нечего прибавить: я начинаю компоновать на пустом прямоугольнике все что нужно, прямо в процессе придумывая оригинальные идеи и прикидывая как все это расположить и повернуть, чтобы было не совсем скучно. В случае с такими заданиями весь мой план состоит из простого списка. Например:

Иллюстрация:

Картинка с девушкой в ванне ДЛЯ журнала. Севентии ".

Иллюстрация к рассказу Васи (обещала прислать до 20-го числа).

Битва двух роботов для моей книги.

Тексты:

Статья про питч.

Статья про творческий кризис.

Статья про технику придумывания идей.

Сев заниматься иллюстрацией на час, я заглядываю в этот список, и вопрос, что рисовать, исчерпывается моментально. Разумеется, не всегда мне достается счастье свободного выбора: иногда я вижу, что 20-е число послезавтра, а вблизи рассказа Васи конь не валялся, книгу ждет типография, а журнал дал мне на картинку четыре дня. Приходится начинать с самого срочного, даже если приятнее было бы делать другое.

С другой стороны, если на горизонте виднеется более интересное задание, это веская причина, чтобы не зависать слишком долго над предыдущим. Чем раньше отвяжешься от одного, тем скорее сможешь взяться за другое. Если же все перечисленные задания не являются срочными либо являются частью собственных проектов, в которых я готова переставлять все, как мне удобнее. я могу браться за то, чего мне больше всего хочется в данный момент. Например, одна картинка еще не начата, и надо искать для нее идеи. Для этого требуется определенное состояние ума, а я не выпалась, и в голову ничего не приходит. Зато в плане есть почти законченная иллюстрация, где все нарисовано и придумано, нужно только аккуратно закрасить последний цветной слой. Для этого не требуется большой фантазии и оригинальных находок, поэтому я скорее возьмусь за нее, оставив более сложную задачу на лучшие времена.

Таким образом, получается, что я не только всегда знаю, что мне делать, но и часто могу выбрать то, что больше нравится. Разумеется, можно разрабатывать стратегии и более детально.

Хотя стратегический план – это всего лишь перечисление шагов, которые нужно сделать на пути к цели, он может быть очень полезным. Например, в ходе планирования могут всплыть многие пункты, без которых невозможно перейти к следующему этапу. Также визуализация проекта часто позволяет осознать объем работы.

Глядя в простое оглавление и список иллюстраций я вдруг понимаю, что на книгу мне нужен год. Другое задание как-то аморфно вырисовывается в моих мыслях, а когда я начинаю записывать все на бумаге, вдруг выясняется, что оно состоит всего из пяти картинок и двух страниц текста, больше не получается. Многочисленные детали проекта, представавшие перед моим мысленным взором, оказываются ненужными, повторяющимися друг друга или недостаточно конкретными, чтобы стоило включать их в план.

Здесь не будет конкретного рецепта, потому что каждый решает для себя, насколько подробно ему нужно расписывать будущие действия по пунктам. Когда я

пишу книгу, я сначала пишу оглавление. Далее я расписываю все основные темы, которые хотела бы затронуть в каждой главе. Это помогает мне избежать повторов (без такого списка я люблю написать об одном и том же в трех местах в книге). Далее я пишу все главы подряд, на одном дыхании. Потом – по порядку перечитываю и редактирую. Во время создания этого оглавления я составляю список иллюстраций. Он пополняется и исправляется в ходе написания текстов, но про многие картинки с самого начала известно, что они нужны, и понятно, какими они будут. Их я записываю в список планируемых иллюстраций. В моем оглавлении со временем выстраиваются два ряда галочек: сначала я отмечаю все написанные главы, потом все отредактированные.

То же самое с иллюстрациями: сначала я делаю эскизы, потом отдельным этапом отрисовываю и раскрашиваю каждую из них. С большими сериями иллюстраций я иногда работаю «конвейерно», делая по четыре–пять эскизов (проще сосредоточиться только на поиске идей), потом так же, «пачками рисую чистовики. Некоторые коллеги считают, что это уже слишком подробный план, мне же проще так работать, потому что не нужно ничего помнить.

У меня был коллега, добавивший к этому методу еще несколько шагов. Он не ленился расчертить свой план на столбики и ставить рядом с каждой иллюстрацией галочку на всех четырех этапах: эскиз, рисунок, раскраска, спецэффекты. Когда я спросила, зачем ему нужна такая детализация, он сказал, что ему приятно отмечать в плане отдельные этапы как сделанное дело. От этого возникает ощущение, что проделана немалая часть работы, целая задача.

Я знаю авторов, расписывающих темы, которые хотят упомянуть в одной статье. Они тоже временами выслушивают насмешки критиков: «Ты что, не можешь запомнить, о чем собираешься написать? Или ты планируешь роман?» Они отвечают, что им так проще, потому что, собирая информацию о статье, они нашли еще какие–то аспекты, о которых чуть не забыли. К тому же если в тексте автор проходится по пяти темам, иногда бывает полезным перечислить все в одном списке. Иногда такой список помогает разложить все в более правильном порядке, продумать, каким образом лучше всего связать темы между собой. Могут вспомниться мелочи, которые нужно не забыть упомянуть. Результат и является настоящим стратегическим планом: он помогает правильно распределить ресурсы. Рассчитать все наилучшим образом, глядя на карту, прежде чем отправиться в настоящий бой. Когда такая карта есть, в бою человек уже передвигается прямой дорогой от одной точки к другой, прямо к цели.

Кстати распланировать работу никогда не поздно. Даже сделав половину, можно понять, что без плана дальше ничего не получится. Хотя в начале проекта все могло выглядеть иначе. Я помню, как приехала проводить воркшоп в академию дизайна, и на второй день ко мне подошла студентка. Она рассказала, что затеяла проект, связанный с иллюстрацией, и хотела, чтобы он стал ее дипломной работой, но после трех месяцев работы она испытывает в связи с этим проектом только отчаяние. Оказалось, что она делает совместный проект со своим другом программистом. Он написал игру, а она рисует в ней персонажей. По мере развития игры количество персонажей росло. При этом студентка решила делать их интересными и разными и начала составлять их из различных костюмов, причесок и выражений лица. Хотя головы были размером с копеечную монету, она вырисовывала глаза, смотрящие в разные стороны, у нее было несколько сортов улыбок и десятков разных изгибов бровей, состоящих из четырех–пяти точек.

Когда я посмотрела на все это, я очень удивилась. Проект невозможно было закончить – количество вариаций, которые предстояло нарисовать несчастной девочке, стремилось к бесконечности. И мне стало ясно, что она ни разу не попыталась все это подсчитать. Когда мы сели и начали перечислять на бумаге все головы, глаза, брови и прически, она упиралась и говорила: «Мне не нужен список, я и так помню, сколько там чего. Процесс сбора персонажей казался ей отлично продуманным: нужно было нарисовать совсем немного деталей и потом собрать их в разные комбинации методом копирования и вставления. Когда мы с помощью калькулятора попытались подсчитать все нужные операции, у нас получилось космическое число. Какие–то несколько сотен тысяч копипастов. Студентка втянула голову в плечи и сказала: «Ой! Возражение, что операция занимает полсекунды, тоже не помогло. Мы попытались прикинуть, сколько секунд ей нужно, чтобы открыть одну картинку, маркировать изображение, вставить в другую картинку, поставить на место и сохранить в нужном месте. Умножив все на количество необходимых операций, получилось около трех лет работы. И то все это с учетом, что она никогда не останавливается, ни разу не собьется со счета, не запутается и не скопирует целую папку чего–то не туда от усталости. Посмотрев на все это, мы решили, что нужно писать скрипты, чтобы эту задачу выполнила программа, но и это оказалось не так просто! Шаги были похожи, но неодинаковы. В одном месте нужно было вставлять глазки в лица со смещением в две точки, в другом месте подгонять что–то к конкретному краю и тан далее. Через 15 минут мы выяснили, что и тут вариантов так много, что мы будем полгода только писать эти скрипты, а потом она непременно запутается, пытаясь отработать их в нужном порядке. Все это показала студентке, что она затеяла невозможное.

Мы поговорили о том, что половину ее вариантов будет практически не видно, потому что фигурки слишком маленькие. Вычеркнули из плана большинство вариаций и оставили совсем простую схему – комбинации из пяти сортов причесок и костюмов для мальчиков и девочек и три выражения лица. Мы придумали совсем новую схему рисования всего этого и подсчитали, сколько определенных операций она может проделать за вечер (она работала над проектом каждый день по четыре часа). Даже при таком четком плане получалось, что на все понадобится десять недель, а ведь нужно было еще описать проект и сделать его презентацию. Мы подсчитали, к какому сроку нужно заказать очередь в типографии, чтобы презентацию вовремя напечатали, когда нужно закончить рисование персонажей и остальные этапы работы. Между всеми этапами мы оставили по семь дней на возможные неожиданности и катастрофы. И они все понадобились! На одном этапе нашу героиню сразила на неделю страшная простуда, на втором она нарисовала все фоны для игры, а потом решила половину переделывать, потому что они ужасны. В типографии, естественно, все напечатали правильно только с третьей попытки: сначала взяли/не ту бумагу, потом не так открыли файл.

Все это, конечно же, экстремальный пример. Здесь описан опыт студентки, которая в первый раз в жизни взялась за столь большой проект. Однако эта история наглядно описывает, как можно ошибаться в оценке задачи. Некоторые операции размножаются в геометрической прогрессии: вначале мы видим безобидный список из 20 вариантов, через месяц они превращаются в 200 миллионов одинаковых движений, которые нужно сделать по порядку. Даже если задача гораздо более простая, иногда стоит просто попытаться подсчитать, сколько бы это могло занять времени. Иногда может оказаться, что нас ждут великие сюрпризы.

Глава 15. Если план не лезет ни в какие ворота

Иногда оценка всей задачи может привести к настолько удивительным результатам, что приходится обдумать, возможно ли вообще реализовать план. Например, когда я собралась писать книгу об иллюстрации, я составила оглавление из 34 глав и решила, что у меня должно получиться около 250 иллюстраций. Я назвала эту цифру сама себе, не подумав, просто потому, что столько иллюстраций было в прошлой Книге с похожим объемом текста.

Однако уже при расписывании тем стало ясно, что иллюстраций будет гораздо больше. Когда был готов план, в нем было указано более 500 картинок. Если бы я не увидела это в начале работы, я бы не закончила книгу никогда.

Обычно на законченную иллюстрацию мне нужно от двух до четырех дней.

Если четко планировать и рисовать их сериями, можно напрячься и сделать одну за день. С учетом того, что над книгой нельзя работать годами без выходных, у меня получилось, что только на картинки мне понадобится 25 месяцев!

Тут вступает в силу так называемое планирование по возможностям. Я уже подсчитала, что мой первоначальный план займет время, которого нет. Теперь я должна исходить из того, сколько времени есть. Предположим, на книгу у меня есть год, в течение которого я собираюсь тратить на нее в среднем три часа в день. Я довольно хорошо знаю, сколько времени занимает написание текстов: когда наметаны все темы и мысли, мне нужно два–три часа на написание каждой главы и столько же времени на редактирование. Таким образом, я могу подсчитать, сколько из выделенного на книгу времени уйдет на тексты и сколько останется на картинки. После этого я могу подсчитать оставшееся время и посмотреть, что за это время можно сделать. Например, у меня есть 20 дней по восемь часов. За такое время я могу сделать максимум 20 картинок. Если по тексту их нужно больше, я начинаю думать, что можно нарисовать проще, а потом вычитать из списка сложные иллюстрации, заполняя каждый высвободившийся день пятью более простыми картинками или десятью совсем схематичными «почеркушками».

В какой–то момент я дойду до точки, где больше нечего вычитать и уменьшать. Я исчерпала свои возможности, большее количество иллюстраций я не могу себе позволить. Если на этом месте план не сходится, нужно менять что–то в тексте либо сознательно выделять на проект больше времени. В любом случае таким образом я получаю возможность затолкать проект в определенный отрезок времени либо убедиться в том, что это невозможно. Теперь нужно не потерять контроль над всем процессом. При выполнении задачи, растянутой на год, невозможно прожить без отклонений от плана, сюрпризов и форс–мажоров. Поэтому на протяжении всего проекта нужно разметить какие то моменты, к которым должен быть готов определенный объем работы. Например, к маю должны быть готовы все схематические рисунки для глав таких–то, к августу – все сложные картинки, и сентябрю – все коллажи.

Если я планирую задачу такого масштаба, я обязательно размечаю эти промежуточные точки прямо в списке. Я ставлю даты когда это должно быть готово,

напротив каждого этапа. Я встречала коллег, проставляющих даты после каждого кусочка работы, который можно сделать отдельно от других. Их планы пестрят дедлайнами, каждые два–три дня они куда–то опаздывают. Это, с одной стороны, дисциплинирует, с другой – может создать дополнительный стресс.

Насколько часто нужно напоминать себе, что работа горит и очередной срок заканчивается, каждый должен определить сам. Есть и другой сорт сюрпризов: при более близком рассмотрении выясняется, что некоторые части работы невозможно сделать раньше, чем будут выполнены определенные условия. Например, я планирую проект, пытаюсь записать все простые шаги, ведущие к цели, и вдруг вижу, что для реализации одного из пунктов мне нужен некий документ. Я начинаю выяснять, как получить этот документ, и узнаю, что его выдачи ждут неделю, а для того чтобы его запросить, нужно предъявить десять паспортных фотографий, свежую справку из налоговой инспекции и копии десятка других документов. Такие планы нужно «разматывать с конца», чтобы ничего не забыть.

Подобный подход называют обратным планированием.

Предположим, я хочу создать благотворительное общество и представить его в интернете. Конечный результат – сайт, через который осуществляется вся работа общества. Для создания этого сайта нужно разработать дизайн и наполнить страницы содержанием. Часть материалов нужно написать, некоторую информацию нужно создать. Например, участникам проекта нужны собственные адреса электронной почты, чтобы их завести, нужно зарегистрировать домен, на котором будет размещаться проект. При регистрации нужно указать данные владельца проекта, чтобы указать данные благотворительного общества, нужно это общество организовать. Для этого нужно подать в такую–то организацию следующие бумаги, а их, в свою очередь, получают при регистрации и сдаче чего–то еще. Выясняя все о подробностях процесса, организаторы узнают, что некоторых вещей нужно ждать несколько недель, другие нужно подавать к определенным числам. Так весь проект «разматывается», до первого шага, без которого невозможны все последующие. Записав все от конца до начала, можно начинать планировать время – от начала проекта до конца, с учетом всех сроков и тонкостей.

Глава 16. Как проработать 45 минут?

Сесть и сосредоточенно проработать хотя бы 45 минут – это чудесно, – скажут многие читатели. – Но если я не отвлекусь от работы сам, меня непременно отвлекут другие! Кто же оставит меня в покое на такое длительное время?! Наиболее занятые люди (те самые, которым надо много успеть) обычно занимают немаловажные посты на работе. К ним каждые пять минут обращаются: лично, по электронной почте или по телефону.

И ведь это работа – нужно отвечать, реагировать, делать. Чаще всего – бросив все. Большинство собеседников именно с этих слов начинают разговор: «Бросай все... , тебя все ждут... , это очень срочно...»

Тем не менее, мне хотелось бы открыть своим читателям одну великую тайну: вещей, связанных с работой, которые не могут подождать от 15 до 45 минут, почти нет. Вы не замечали, что академический час – это не только идеальный отрезок времени для

работы? Если человек опаздывает на деловую встречу по важной причине, его ждут до 45 минут. На столько же можно (хотя и не стоит) опоздать на ужин, три четверти часа прощаются курьеру, сисадмину, техдиректору. Их простят и вам. Особенно с учетом того, что 99 процентов поводов, по которым к вам обращаются на работе, на самом деле срочными не являются вообще.

Люди всего лишь обращаются к вам, когда это удобнее всего для них, а из срочных дел половину называют таковыми только ради того, чтобы исполнитель более или менее серьезно отнесся к заданию. Просто потому, что большинство людей плохо работают, игнорируют половину заданий и слишком долго все откладывают, если их не пугать и не подгонять постоянно. Я могу привести много примеров. Я очень много раз встречала в аэропортах важных гостей. Перед этим всегда звучало: «приезжает наш важнейший клиент, посол такой-то!!!. (Либо владелец той самой фирмы или издатель того самого журнала.) Его собирался встречать Вася, но Вася пропал, у Пети случилось то, а у Маши – это, и теперь его должна встречать я, потому что посылать за таким человеком секретаршу неудобно. Либо я должна его встретить, потому что он приезжает всего на час, а нам нужно о многом поговорить, и я могла бы рассказать о проекте в общих чертах уже в машине. Даже если для доведения собственных дел до конца мне нужно всего лишь 15–20 минут, я бросаю все, лечу в аэропорт и... жду. Даже если мне 40 минут назад истерически кричали в трубку: «Он уже прилетел!!!». Жду, кстати, от 15 до 40 минут, потому что самолет задержался, паспортный контроль, панику устроили раньше времени или еще что-нибудь такое. Иногда такие клиенты прилетали первым классом и выходили из самолета моментально, им даже приходилось подождать меня. И знаете, никто не умер. Такие люди много путешествуют и всякое видали. Они выходят из самолета, видят, что их не встретили, все понимают и направляются к ближайшему бару. И кстати, они успевают подойти к этому бару, даже если их вовремя встречают и просто увидели не в первую же секунду. И потом все равно приходится дожидаться, когда они допьют уже начатую чашечку кофе.

Обычно такие истории еще отягощаются тем, что клиент, не успев прилететь, уже улетает... «Он здесь всего на час!» – кричат его секретарши, и за ними это повторяют все остальные, но никто никогда не прилетает на час. Разве что совсем сумасшедшие. Эти самые 40 минут обычно сами пропадают где – то между посадками, пересадками и перемещениями, даже если никто никуда не опоздает и никто никого не подведет. Поэтому на дорогу всегда закладывают лишние два–три часа. И пребывание человека в другом городе включает в себя время на то, чтобы перевести дух, пообедать или поужинать, что тоже занимает пару часов (во всех приличных ресторанах еду готовят те же полчаса). Все понимают, что в большом городе два часа могут вообще «провалиться в черную дыру»: в одном месте постояли полчаса в пробке, в другом лишние 15 минут чего-то ждали. Искали место для парковки, искали дорогу, обсуждали, как изменить планы...

Поэтому прилетают люди минимум на пять–шесть часов. Практически всегда. В крайнем случае, если поговорить не удалось и надо двигаться дальше, можно продолжить разговор на том же обеде или по дороге к следующим пунктам.

И вообще, на такие сроки люди обычно приезжают, чтобы принять какое-то быстрое решение (если надо неделями работать или переговариваться, приезжают на недели), а принять быстрое решение иногда очень помогает цейтнот. На презентацию осталось 40 минут вместо полутора часов? Выражайте свои мысли лаконичнее и

попытайтесь изложить суть побыстрее, тем не менее убедив клиента в том, что вы правильный партнер для него. Если к купле–продаже или заключению контракта все готово, самые важные аргументы все равно в большинстве случаев укладываются в 15 минут. Остальное время уходит на манипуляции, провокации и психологические поединки, а еще все эти люди так регулярно опаздывают на свои самолеты. И пересаживаются на следующие. И их фирмы за это платят. И это тоже не конец света.

В свое время я караулила выход в печать газеты. У нее огромный тираж и куча спланированных операций, там очереди ждут какие–то другие задания, и в типографии все расписано. Всем известно, что за задержку материалов в печать грозит расстрел на месте без суда и следствия. Тем не менее я два раза была свидетельницей настоящей катастрофы. Один раз по веским политическим причинам из газеты за пять минут до сдачи в печать исчезла огромная статья на полторы полосы. Пока что–то придумали, пока заполнили дырку в макете, прошли те самые 40 минут. И это при том, что все очень торопились. Во второй раз совершили серьезную ошибку, исправление которой заняло больше часа. Я все ждала, когда же начнут вешать сотрудников на столбах и расстреливать их у стенки, но ничего такого не произошло.

Менеджеры бегали, как испуганные куры. Начальники при первой же возможности ушли домой (самое страшное предотвратили, дальше вы сами как–нибудь), потому что дома остывает ужин, и эта беда того не стоит, а сотрудники типографии с их четким планом и тысячами экземпляров...

Ну что они? Вздохнули – «подумаешь, ну час» Ну не попьем мы чаю между тем, как помыть машину и зарядить в нее следующую партию. Неприятно, конечно, и лучше так не делать, но никто опять же не умер. Даже если ребенок подрался в школе и ждет в кабинете директора, типография «горит», сервер «свалился и простаивает», люди ждут... 15 минут обычно решают все или не значат ничего. И когда они решают все, почти всегда успеть все равно не удастся, как это ни печально. В абсолютном же большинстве случаев все выглядит очень срочно и страшно, но все равно проходит какое–то время, пока человек бросит свои дела и примчится куда надо. И за это время все успевают как–то успокоиться, что–то придумать, как–то объяснить всем, что раньше не получится. Смириться, спихнуть вину на другого либо мужественно принять на себя наказание, и дальше все происходит в единственно возможном (человеческом) темпе.

Если же кто–то попал в больницу и надо срочно туда ехать либо дом горит и крыша обваливается – Вы об этом узнаете. Даже с отключенным телефоном и за закрытой дверью в своем кабинете.

Еще один классический пример: мне звонят за полчаса до окончания работы (или шлют сообщение) с просьбой сделать то и это. Не забыв приписать, что там все решено и тут все принято. Только вот эту мелочь решили изменить, и хотелось бы сдать ее уже сегодня. Поэтому теперь все ждут меня. Это очень неприятная ситуация: люди хотят домой. У них там семьи и дети, все тот же ужин, а теперь они не уходят из–за меня. Бросаю все и начинаю делать свою часть работы. Хорошо, если задание действительно на пять минут, но чаще всего никаких пять минут не выходит.

В 99 процентах случаев, если дело кажется получасовым, оно растягивается на час с лишним.

Мало того что в спешке начинаешь спотыкаться о мелочи (страшно что-то проглядеть или отдать работу, сделанную наспех), еще то же самое делают те, кто эту работу придумал. Они начинают звонить раз в 5 минут и говорить: «Прости, прости, но надо еще одну букву поменять! Ты еще не сконвертировала все окончательно?! Через какое-то время становится ясно, что на работу нужен еще час. Я звоню тем, кто это затеял, и предлагаю всем уйти спокойно домой и завтра с утра все спокойно сдать. И тут в половине случаев выясняется невероятное: либо те, кто меня ждал, уже не дождались и ушли. Либо мне говорят: «Да, мы еще тут сидим, но там (в типографии, в другом городе, в соседнем филиале) уже ушла секретарша, так что все равно сдавать завтра». В другой половине случаев я расшибаюсь о стенку, чтобы все успеть, прибегаю, говорю: «Ну все, ура! Я все сделала, можете идти», а коллеги с тоскливым видом отвечают: «Да, спасибо, но теперь мы ждем Васю и еще шестерых сотрудников, и, наверное, они еще часа полтора провозятся».

Из всего этого стоит сделать умный вывод. Если дело действительно можно сделать за пять минут, надо его сделать за эти пять минут. При этом, если вас озадачили заданием, а у вас открыт какой-то просит, над которым вы планировали поработать еще 20 минут, в большинстве случаев можно спокойно закончить свое, прежде чем броситься на другое. Эти 20 минут все равно в половине случаев съедаются тем, что кто-то не подошел к телефону, другой в момент возникновения задания пил кофе или курил в фойе, а третий вообще принципиально не проверяет сообщения на автоответчике, пока не доиграет до конца шестого уровня. Если вы очень пунктуальный человек, будьте уверены, что вы – очень редкий зверь. Все остальные вокруг вас спокойно опаздывают везде, поэтому если вы отложите моментальную реакцию на 15–20 минут, никто этого не заметит.

Если же есть хоть малейшее подозрение, что никаких 15 минут не получится, на задание объективно нужно полчаса, а на фоне общей суматохи и усталости, вероятнее всего, получится полтора часа, лучше сразу честно спросить всех, как насчет того, чтобы сдать это дело утром, чтобы оценить шанс на такой вариант, обычно достаточно одного трезвого взгляда на задачу, что же касается любимых коллег, которые звонят, пишут и подходят каждую минуту, – их можно попросить подождать! Эта великая мысль почему-то мало кому приходит в голову. Равно как и гениальная идея полчаса не подходить к телефону. Все мобильные и немобильные телефоны давно оснащены автоответчиками, и надо приучать собеседников ими пользоваться. Если я собралась спокойно поработать 45 минут, я сажусь и работаю, выключив звонок. Даже если телефон зазвонит через минуту после начала работы – 45 минут не срок. Человек, который не дозвонился до меня, перезвонит еще раз, если ему очень нужно. На электронную почту тоже считается хорошим тоном отвечать в течение часа! Никто не ждет ответа в течение минуты, и если кто-то приучил своих корреспондентов к таким молниеносным ответам, он сам виноват. Кстати, если за 45 минут кто-то очень настойчивый успел позвонить пять раз, чаще всего это даже к лучшему.

В половине случаев письма или звонки, поступившие с промежутком в пять минут, содержат какие-то панические сообщения о том, что все пропало, поломалось и не работает. Если случайно их все пропустить, в последнем будет написано или сказано: «ой, я уже сам разобрался». Либо Н., оказывается, одну точку не там поставил, теперь все работает!. Иногда задание успевают за час три раза отменить и вернуть на место.

Автоответчик по очереди зачитывает следующие сообщения: «Срочно сделай это!

Ты еще не начал? Не делай пока ничего, отдел такой—то не дал добро! Теперь можешь начинать, кажется. все нормально, делаем! Ты уже много сделал? Только что позвонили и сообщили, что делаем, но в другом формате. Если можешь, измени...»

Прослушав все это через полчаса, человек спокойно берется за последнюю версию и думает: «Как хорошо, что я на все это не реагировал раньше. Это было бы убитое время, а так я хоть свою часть работы сделал за это время, по плану!» Также можно получить пять звонков от человека, у которого накапливаются разные задания. Это тоже очень удобно: вместо того чтобы пять раз поговорить с ним о какой-то мелочи, мы через полчаса имеем компактный список, из пяти дел которые он уже разложил в правильном порядке по срочности, описал и приготовил. Если коллега стучится в дверь и заглядывает в кабинет, можно посмотреть, сколько осталось работать, и вежливо сказать: «Я к тебе подойду (я тебе позвоню/напишу) через 15 минут». Он наверняка вежливо кивнет в ответ и исчезнет, чтобы это случалось реже, в больших фирмах существуют таск-менеджеры. Ими полезно пользоваться, и не менее полезно приучать к тому же самому коллег. В такие таск-менеджеры можно кратко вписать задание, после чего исполнителю автоматически приходит сообщение о том, что забот прибавилось. Такая форма обмена заданиями приучает к тому, чтобы коротко и ясно формулировать задачи в несколько строк.

Вписывая задание в чей-то план, сотрудник сразу видит очередь, в которую «становится». Если перед ним у человека уже вписано 50 планов, можно себе представить, когда ждать от него результатов. Также можно выставить для задачи очень высокий приоритет, но иногда именно в таких программах становится видно, что срочных дел у человека на сегодня уже пять, соответственно, он в них тонет. И лучше передать эту работу другому, если она действительно такая срочная. Таким образом, взгляд в список чьих-то задач отменяет множество диалогов. Сотруднику не нужно объяснять, как он занят, почему не может отреагировать моментально и что у него еще на повестке дня. Все это про него написано в интернете!

Все, кто пользуется такими системами, экономят много времени себе и другим. Во времена, когда у меня не было на работе таск-менеджера, я коротко описывала свои планы на записках и прикрепляла их на доску над столом. Когда кто-то приходил с новым заданием, указывала ему на эту доску, и многое сразу становилось ясно. Главное — не бояться просить людей подождать, отстать, перезвонить через 15 минут, не отвлекать еще полчаса. Или просто не реагировать какое-то время, спокойно занимаясь своими делами. Не нужно бояться, что кто-то вас осудит, ведь вы заняты самым святым делом — вы самоотверженно работаете, у вас план.

Глава 17. Еще раз об итогах

Вся история началась с учета времени, ею и закончится. Я начинала с хронометража, чтобы что-то узнать о себе и своих возможностях. Это было очень познавательно, я увидела свои границы, избавилась от иллюзий. Где-то переоценила свои силы, где-то недооценила возможности. О некоторых задачах я имела только очень расплывчатое представление, пока не умножила все шаги на часы, минуты и дни. И ведь часто я даже не подозревала, насколько расплывчаты мои представления.

Я начала записывать, сколько времени ушло на дела, чтобы получить какое-то представление о том, на что уходит моя жизнь. Когда я осознала, сколько у меня свободного времени и сколько вещей я могла бы успеть, я начала составлять планы и

работать по ним. Все эти придумывания стратегий и попытки разложить все по полочкам заняли около четырех лет. В это время я с переменным успехом пробовала на себе разные методы и рецепты.

В какой-то момент я стала счастливой обладательницей тетради, в которой были расписаны все сложные фазы жизни. Во время отпуска я не планирую ничего, но у меня есть много месяцев в году, когда я следую нескольким планам и пытаюсь успеть все, что связано с работой, не запустив при этом хозяйство, здоровье и милые сердцу проекты.

Посмотрев на все это, я вдруг поняла, что вести хронометраж и дальше совсем нетрудно. Я все равно все время смотрю на часы и записываю большую часть важных дел. Все рабочие дела расписаны на отрезки по 45 и 15 минут, там нечего считать. Я слежу за тем, чтобы тратить на эти планы именно отведенное время и просто проставляю галочки возле выполненных задач. Если они спонтанно меняются местами, я это тоже записываю. После всего у меня остается еще восемьдесят важных дел в день, которые я тоже обрабатываю по списку. Нужно всего одно небольшое усилие, чтобы не только поставить рядом с выполненной задачей галочку, но и записать сколько на все ушло времени. Для этого нужно просто лишний раз посмотреть на часы.

В конце дня я подвожу краткие итоги дня, буквально в одну строчку. Все дела уже охвачены, я только делю их на очень общие категории и записываю рядом время. Пример можно увидеть на следующей странице.

Магазин 45

Химчистка 20

Ужин 55

Спортзал 55

Я очень давно расчертила себе такой лист и распечатаваю его в начале каждого месяца, потом каждый день заполняю. Он живет в моей тетради, одновременно исполняя роль заилетки. В конце месяца я подвожу итоги. Многие думают, что само подведение итогов – убийство драгоценного времени. Я так не считаю. На то, чтобы подвести итоги в конце дня, мне нужно в среднем три минуты. В конце месяца – 15–20 минут. После этого я получаю что-то вроде следующего списка.

Зачем это нужно?

Большей частью – чтобы удовлетворить любопытство. Очень интересно увидеть, что работа над книгой, вопреки ожиданиям заняла более 700 часов, а статью не удастся написать быстрее чем за четыре часа. Какие-то простенькие сайты сожрали четыре рабочих дня, хотя я всего лишь придумывала для них дизайн. **При этом на дизайн ушел день, а на то, чтобы придумать пару изюминок, которые оживят весь проект, – все оставшееся время.** За годы экспериментов со временем я узнала много интересных мелочей. Оказывается, можно сварить суп за 15 минут! Три минуты, которые будущий ужин проводит в микроволновке – это куча времени. За это время можно заварить две кружки чая с лимоном и сахаром, нарезать салат из огурца, помидора и моцареллы и отнести на стол кучу посуды, приборов и салфеток. Я не могу собраться на вечеринку за час, но могу подготовиться к пятидневному воркшопу со студентами за 20 минут. Я не могу рисовать красками более четырех часов, даже если очень надо: Кончаются все силы и мотивация. И не могу писать тексты более двух часов в день: теряется концентрация, и я перестаю видеть ошибки. Зато я могу заниматься версткой 18 часов в день, не вылезать из бассейна или спортзала четыре часа. Я могу

спать десять–двенадцать часов в сутки и при этом нарисовать ровно 50 иллюстраций за месяц!

Такие точные знания о своих возможностях иногда позволяют мне взять совсем головокружительный заказ и выполнить его точно в срок. Например, начать с чистого листа и закончить через три недели журнал в 140 страниц. Сделать сайт с 20 разделами на трех языках за два месяца. Писать параллельно три книги, готовиться к выставке и при этом делать десять иллюстраций в месяц. Провернуть большой фотопроект параллельно с ремонтом. От целого ряда планов я смело отказываюсь. У меня нет по этому поводу никаких иллюзий – я это не могу успеть, не выйдет, хоть умри. Это тоже результат того, что я так подробно изучила свои возможности.

Глава 18 Что считать победой, а что – поражением?

Иногда я думаю, что мне хотелось бы повторить подвиг Любищева и действительно записывать каждую свою минуту на протяжении 56 лет. Я даже не знаю точно, зачем это нужно. Наверное, просто хочется совершить подвиг. С другой стороны, я чувствую, что за таким подвигом могут скрываться великие открытия. Если еще точнее, еще аккуратнее, еще подробнее все записать, подсчитать, наверняка узнаешь еще что–то неожиданное! Или успеешь еще больше? Может быть, узнаешь что–то обнадеживающее, о чем никто не мог даже подозревать?

А может быть, навсегда успокоишься в полной мере осознав, что все это на самом деле не имеет никакого значения – ни записанное время, ни выполненные задания, ни свернутые горы. Может быть, единственное, что важно, – это ощущение, что н живу полной жизнью, но ощущение это складывается, естественно, не из вымытых посуды, приготовленных обедов и даже не из опубликованных книг и проданных картин. Мне доводилось разрыдаться и воскликнуть: «Я ничего не успеваю! Я ничего не делаю! Вся моя жизнь уходит невесть на что, я бездельница и лентяйка». В такие моменты, безусловно, помогает перелистать тетрадь и увидеть много–много страниц, исписанных мелким почерком. Вот оно «мое ничего» – дописанные книги, нарисованные иллюстрации, миллион помытых посуды и приготовленных ужинов. С другой стороны, те же ужины и посуды вызывают смешанные чувства, когда задаешься вопросами вроде: «На что н трачу отведенное мне время?» и «На что уходит моя жизнь?»

Я нахожусь не на пике этого эксперимента. Бывали и времена, когда я записывала и планировала все гораздо более подробно. Я очень часто строю планы, а потом без капли сожаления на них плюю.

Я знаю, на что способна, и сознательно делаю меньше.

Весь арсенал я пускаю в ход, только когда мне очень хочется провернуть какой–то гигантский проект или сделать несколько важных дел параллельно. Я рада, что полученный опыт и знания у меня есть, и я смогу пустить их в ход, когда будет нужно. Для меня это вовсе не означает, что я должна работать со стопроцентной отдачей каждую минуту своей жизни. После всего, что я пережила, я понимаю, что счастье совсем не в этом, что же считать победой в этом непонятном бою? Я готова засчитать каждому любую попытку как–то более осознанно обращаться со своим временем. Несмотря на большую необходимость и мотивацию, в первое время я все бросала много

раз. Я начинала что-то записывать, занималась этим две недели, потом забывала про свои благие намерения на два месяца.

Я не могу подсчитать, сколько раз это случилось со мной за последние 15 лет. Это ничего не значит. Когда хаос достигает определенной точки и становится ясно, что так жить нельзя, человек совершает новую попытку, а некоторым нужен именно спокойный момент в жизни, чтобы попробовать привести все в порядок. Посреди аврала они не могут менять свою жизнь, они слишком плохо себя чувствуют, чтобы совершать решительные действия. Многие попробовали проделать все это и сделали интересные выводы, но занимаются планированием работы и учетом времени только в очень сложные времена, когда надо очень сосредоточенно работать. Некоторые упростили систему в десять раз и живут только ее отголосками -- несколько раз в неделю пишут себе список из десяти самых важных пунктов, о которых нужно не забыть, а все остальное делают «как-нибудь между делом». Получается с переменным успехом, но свобода дороже.

Один из моих друзей так и не захотел вести учет времени – ему это не интересно. Зато начал писать подробные стратегические планы для всех идей, которые приходят ему в голову. Он складывает записанные идеи в один ящик. Как только идея готова, он достает ее из ящика, она переезжает в другой ящик. Из этого ящика он просто достает любой из текущих проектов, когда есть время поработать. Он берется за то, что симпатично ему в данный момент, и продолжает начиная с той точки, на которой остановился в последний раз. Многие из текущих планов написаны на длинных вертикальных полосках бумаги и висят на стене в ряд. Он каким-то своим способом устроил все в своей жизни так, что находит время на работу, но и отрывается от нее вовремя, чтобы успеть в жизни что-нибудь еще.

Ему нужен только план, чтобы не забыть, над чем еще надо поработать. Главное, что все люди, каким-то образом задумавшиеся о своем времени и о том, на что его потратить, очень быстро избавляются от самой главной проблемы творческого человека:

они больше никогда не оказываются перед белым листом с мыслью –«Что бы такое нарисовать?. Даже на одну минуту.