

ДЖЕН ЯГЕР

**ВСЁ!
ДОВОДИ
ДО КОНЦА**

**СИНДРОМ
НЕЗАВЕРШЕННЫХ
ДЕЛ**



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ПРИЧИНЫ..... 7

ГЛАВА 1

Эпидемия незавершенных дел и ее последствия 9

ГЛАВА 2

Причина — в вас. Список-22: убеждения, модели поведения и вредные привычки, которые могут помешать вам закончить начатое 27

ГЛАВА 3

Слишком много дел одновременно 64

ГЛАВА 4

Справляемся с прокрастинацией 72

ГЛАВА 5

Учимся пересматривать дедлайны 83

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ИЗБАВЛЕНИЕ..... 93

ГЛАВА 6

Как использовать концепцию «ФИНИШ» 95

ГЛАВА 7

Всё под контролем: ставим цели и расставляем приоритеты 107

ГЛАВА 8	
Эффективный список дел	128
ГЛАВА 9	
Учимся говорить «нет»	135
ГЛАВА 10	
Эффективно делегируем задачи	142
ГЛАВА 11	
Как всё-таки доделать большой проект? Пишем книгу.	150
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ	
~~~~~	
<b>ПРОЧИЕ СУЖДЕНИЯ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . .</b>	<b>175</b>
ГЛАВА 12	
Исключение, которое подтверждает правило: в каких случаях хорошо, что дело не сделано . . . . .	177
ГЛАВА 13	
Подводя итоги . . . . .	186
БИБЛИОГРАФИЯ, ВКЛЮЧАЮЩАЯ РАБОТЫ, ПРИВЕДЕННЫЕ В ТЕКСТЕ. . . . .	212
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ . . . . .	219
ПРИЛОЖЕНИЯ . . . . .	226
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ В КЛУБЕ ЧИТАТЕЛЕЙ КНИГИ «ВСЁ! ДОВОДИ ДО КОНЦА» АВТОРА ДЖЕН ЯГЕР, Ph.D. . . . .	252

# ЭПИДЕМИЯ НЕЗАВЕРШЕННЫХ ДЕЛ И ЕЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

**В**ам когда-нибудь приходилось оказываться в ситуации, когда совершенно невозможно что-то доделать, иначе говоря, довести до конца какое-то дело — будь то проект на работе или тот, который вы наметили себе лично, — например, написать книгу или сбросить наконец лишние килограммы? Вы не одиноки. В действительности этим страдают очень многие, и последствия сказываются не только на нас самих, но и на окружающих.

Чем вызван этот повальный недуг? Причин множество. Я занимаюсь вопросами управления временем вот уже тридцать лет. Мои исследования подтверждают: одна из причин означенной проблемы состоит в том, что слишком многие из нас пытаются делать слишком многое одновременно. Всё приводит к тому, что дела так и остаются незавершенными. Вот почему вы сейчас и держите в руках эту книгу.

Вторую причину я бы назвала словом «отвлечоз». Люди с таким «диагнозом» слишком легко отвлекаются и перескакивают с одного на другое. В порыве кипучей деятельности зачастую сам не замечаешь, как вдруг оказываешься посреди вороха незаконченных дел. Невыполненные обязательства растут как снежный ком, и появляется чувство подавленности. Если такое случается на работе, вы подводите не только себя, но и всю команду. Это даже может поставить вас под угрозу увольнения.

В личной жизни последствия незавершенных дел могут быть не так заметны, как на работе, однако они есть и там. Дом с неоконченным ремонтом в ванной будет намного сложнее выставить на продажу... Пару недель назад вы въехали в новое жилье, а вещи всё еще лежат в коробках... Ах, если бы только сбросить эти несчастные пять килограммов, удалось бы влезть в любимое платье...

В процессе одного исследования, в котором приняли участие 205 мужчин и женщин из разных стран, в том числе США и Индии, респондентов просили назвать самый главный проект или задачу, которые они не выполнили. Ниже приведены лишь некоторые ответы.

**Дела, связанные с работой или школой:**

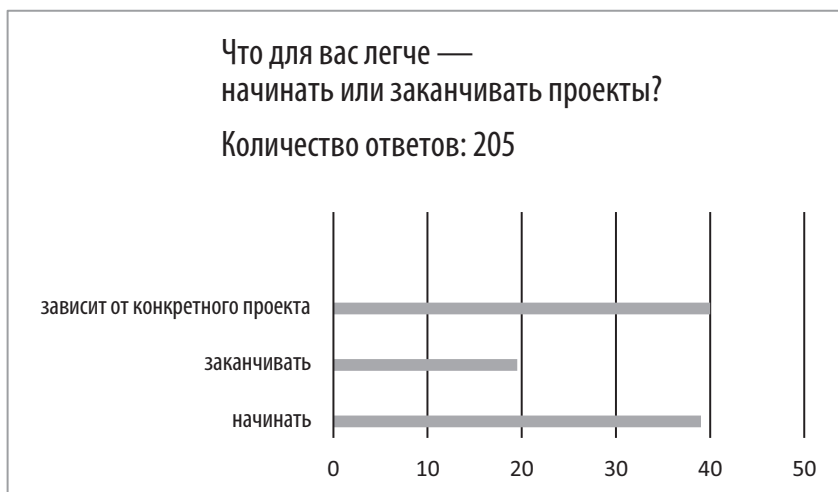
- ◆ создать видеопрезентацию для организации;
- ◆ пройти онлайн-обучение;
- ◆ подготовить отчет по итогам выезда на производство;
- ◆ получить ученую степень;
- ◆ дописать песню;
- ◆ написать роман;
- ◆ найти новую работу;
- ◆ составить учебный план на две недели.

**Повседневные дела:**

- ◆ оплатить обучение дочери в школе;
- ◆ проводить больше времени с внуком;
- ◆ похудеть;
- ◆ освободить квартиру от ненужного хлама;
- ◆ жениться / выйти замуж.

Если вам кажется, что начать проще, чем закончить, знайте — так кажется не только вам. Из всего числа людей, которым я задала этот вопрос, 39% написали, что им легче начать, и только 19,51% — что закончить. Когда я выделила ответы респондентов из Индии (49) и Соединенных Штатов (105), пропорции внутри этих групп оказались примерно одинаковыми: 40% американцев и 39% индийцев отметили, что начинать легче, чем заканчивать.

Был еще и третий вариант ответа; за него проголосовало столько же, сколько и за то, что начинать легче: 40% участников каждой из стран считают, что всё зависит от самого проекта. Таким образом, почти половина опрошенных в ходе исследования уверены, что завершение какой-то промежуточной задачи является затруднительным в большей степени, чем завершение дела вообще, хотя, как мы видим, доведение начатого до конца для 39% респондентов остается проблемой.



## Как начать дело

Хотя большинство людей, участвовавших в моем исследовании, ответили, что им трудно завершить проект (или, как вариант, что всё зависит от конкретной задачи), для меньшинства в количестве около 20% самое серьезное испытание — начать что-либо делать.

Нетрудно догадаться, что нельзя завершить проект, так его и не начав. Давайте рассмотрим те случаи, когда гораздо сложнее приступить к его выполнению.

Лично я прямо сейчас нахожусь в такой ситуации. Мы готовим к выпуску книгу, работа над которой длилась десять лет. Помню, как два года назад, перед тем как закончить черновой вариант рукописи, я просидела над ним несколько месяцев подряд. Казалось, моему воодушевлению не было предела. Но стоило остановиться и отложить книгу в сторону, как это состояние вдруг пропадало (так случалось несколько раз: я отвлекалась — и не могла вернуться). Честно говоря, было непросто снова засесть за рукопись и доделать финальный вариант. Вот такой наглядный пример проблемы возвращения к начатому.

Итак, рассмотрим обе ситуации: когда необходимо приступить к делу и — снова взяться за него после перерыва. Если вам тяжело начать проект или задачу...

1. Напомните себе: невозможно что-то закончить, пока вы это не начнете.
2. Спросите себя, есть ли что-нибудь, чем вы очень хотите заняться после завершения текущего проекта. Только после того, как вы начнете и закончите одно дело, вы сможете приступить к покорению следующей вершины.

3. Попробуйте метод «по чуть-чуть». Решите так: «Если я уделю проекту всего 10 минут, потом можно будет заняться чем-то другим». Когда вы начнете посвящать проекту по 10 минут, бóльшую часть этого времени вы будете с головой погружены в работу и не заметите, как 10 минут растянутся до часа или до такого промежутка времени, за которое вы добьетесь ощутимых результатов.
4. Делегируйте. Возможно, вы неохотно принимаетесь за какой-то специфический проект, потому что не считаете его приоритетным. Работа с ним не требует вашей высокой квалификации, или здесь вы не самый подходящий исполнитель. Возможно, будет удобнее передать решение задачи кому-нибудь другому.
5. Проанализируйте все характерные для вас и усвоенные вами модели поведения и установки, из-за которых, вероятно, вам сейчас не под силу закончить начатое, и подумайте, не мешают ли они вам приступить к делу. Среди таковых: страх успеха или неудачи, прокрастинация, перфекционизм и т. д.

Цели настоящей книги — понять причины, по которым вы не доводите дела до конца, обозначить возможные способы их искоренения и затем научить вас лучше выполнять каждое задание или проект, который вы решили завершить.

В главе 2 мы перечислим (в 22 пунктах) всё, что создает препятствия на пути к финишу, — это ваши убеждения, модели поведения и вредные привычки.

В третьей части данной книги мы также обсудим, над чем вам следует поработать в первую очередь. Здесь мы разберемся с тем, как неудача на пути к финишу может послужить сигналом о том,



что тут скрывается нечто большее, какая-то более глубинная причина, которую необходимо проанализировать и рассмотреть еще до завершения начатого. Это поможет вам понять: а стоило ли вообще начинать именно это дело?

Наша книга учит доводить до конца больше задач и проектов, чем когда-либо прежде; вы ощутимо улучшите свои результаты. Сокращая число дел, исключая массу незавершенных задач и попыток разобраться с ними, преодолевая такие чувства, как неуверенность в себе, заниженная самооценка, ненависть к себе, которыми слишком часто сопровождаются подвисшие дела, вы повысите свою производительность. Это приведет к большим успехам и принесет вам ощущение счастья.

Одна из причин, побудивших меня написать данную книгу, конечно же, состоит в том, что я и сама иногда борюсь с похожими проблемами. То же случилось с рукописью этой книги, когда я в какой-то момент отложила ее в сторону. Но как только было проведено последнее исследование и на календаре я увидела дату, когда мне снова предстояло за нее сесть (иными словами, я давала себе вполне конкретное обещание), — к моему изумлению, слова буквально полились рекой.

«Всё! Доводи до конца» — моя седьмая книга по тайм-менеджменту. Первая — «Творческое управление временем» (Creative Time Management) — была опубликована в 1984 году в издательстве Prentice Hall, а последняя — «Дайте себе больше времени» (Put More Time on Your Side, 2013) — во втором издании вышла в США и Канаде в Sound Wisdom благодаря правам на выпуск в других странах, которыми распоряжается мое небольшое издательство Hannacroix Creek Books, Inc.

Темой шести из этих книг, включая учебное пособие по обучению тайм-менеджменту ИТ-специалистов — «Поставка времени для

IT-специалистов» (Delivering Time Management to IT Professionals, 2015), выпущенное издательством Packt of Birmingham в Англии, стали базовые принципы управления временем

Две книги посвящены применению принципов управления временем при решении конкретной задачи: поиска романтического партнера («Как встретить любовь всей вашей жизни. 125 способов, которые работают» [125 Ways to Meet the Love of Your Life, 2004]) и проблемы с весом («Как быстро сбросить вес и перестать его набирать» [The Fast Track Guide to Losing Weight and Keeping it Off, 2015]). Мои книги были переведены более чем на 30 языков, включая испанский, португальский, арабский, индонезийский, традиционный и упрощенный китайские языки, корейский, японский, словенский, хорватский, маратхи, болгарский, вьетнамский, русский, тайский; готовятся переводы на тамильский язык и хинди.

## Как пользоваться этой книгой

Вы можете прочитать книгу от начала до конца, а затем вернуться к упражнениям в конце каждой главы. Или читать по одной главе и выполнять упражнения по мере чтения. При желании вы можете пропускать упражнения, однако больше пользы от книги вы получите, если найдете время для выполнения сопроводительных упражнений.

**Примечание к пользованию библиотечными экземплярами и аудиOVERСией данной книги.** Обратите внимание: если вы взяли эту книгу в библиотеке, то имеете право скопировать из глав или раздела «Приложения» страницы с упражнениями, где требуется вписать ответы. Автор разрешает делать ксерокопии этих страниц, и потому записывать ответы вы можете на копиях, а не на библиотечном экземпляре. Если же вы приобрели книгу, то ничто

не мешает вам делать записи с ответами прямо в ней. Для аудиоверсии мы собираемся подготовить сборник материалов, доступ к которому у вас появится после того, как вы оплатите аудиокнигу. Вы сможете скачать архив, если захотите выполнить упражнения.

## Последствия незаконченных дел

Поговорим лишь о нескольких последствиях национального и международного масштаба, к которым приводят незавершенные проекты.

- ♦ В Соединенных Штатах около 600 тысяч старшеклассников в год бросают учебу, вместо того чтобы получить аттестат об окончании средней школы.
- ♦ Почти 50% — чуть меньше половины — учащихся американских колледжей регулярно перестают учиться, не получив степень бакалавра.
- ♦ В 2015 году в Венесуэле, Мехико и Чили только 19% начавших обучение в колледже завершили его.
- ♦ Кандидатские бросают с пугающей частотой, становясь так называемыми ABD (All but dissertation — «Всё кроме диссертации»). (Согласно исследованию Ребекки Шуман, опубликовавшей статью «Компания ABD» [ABD Company], в течение 10 лет с момента начала обучения студентов доля успешно защищенных ими кандидатских колеблется от 49% в гуманитарных науках до 56% в социальных науках и 55–64% в области естественных, технических и точных наук.)

Это всего лишь четыре вида незавершенных проектов в сфере образования, и они повлекут для кого-то пагубные последствия

в обучении, карьере, финансовом благополучии и даже самоуважении. Есть и много других. В вашей личной биографии наверняка тоже найдется парочка. К счастью, наша книга поможет вам понять, почему так происходит и что с этим делать, так что завершенных проектов у вас станет гораздо больше.

Прежде чем поделиться с вами обзором того, что вы найдете в книге, предлагаю пройти небольшой тест и выяснить, насколько у вас развита способность к завершению начатого.

#### ТЕСТ БЕЗ ПРОВЕРКИ

---

### **Нужно ли вам совершенствовать способность к завершению начатого?**

Пройдите этот тест из 10 вопросов, чтобы понять, насколько у вас развит наиважнейший в вопросах управления временем навык завершения начатого. На листке бумаги или на компьютере дайте один из вариантов ответа — «да», «нет» или «иногда».

1. Есть ли у вас на данный момент хотя бы одна задача, проект или даже отношения, которые вас беспокоят своей незавершенностью?

*Да      Нет      Иногда*

2. Приходится ли вам просить сдвинуть дедлайны на работе?

*Да      Нет      Иногда*

3. Чувствуете ли вы, что выполнение задачи занимает у вас больше времени, чем вам на нее отведено?

*Да      Нет      Иногда*

4. Часто ли ваше начальство или коллеги называют вас перфекционистом и считаете ли вы себя таковым?

*Да Нет Иногда*

5. Достаточно ли времени вы выделили для того, чтобы провести необходимое предварительное исследование либо оценку и убедиться, что именно текущей задачей в данный момент заниматься правильнее всего?

*Да Нет Иногда*

6. Есть ли хотя бы одно задание, проект на стадии завершения или отношения, оставшиеся в неопределенности, которые имеют значение для вас, но необязательно имеют ключевое значение для работы или для других людей?

*Да Нет Иногда*

7. Есть ли у вас ощущение, что вы делаете слишком многое одновременно?

*Да Нет Иногда*

8. Откладываете ли вы дела на потом?

*Да Нет Иногда*

9. Проверяете ли вы телефон чаще, чем это необходимо для работы или личных отношений?

*Да Нет Иногда*

10. Говорите ли вы «да», когда хотите сказать «нет»?

*Да Нет Иногда*

Проверьте ответы. Если вы ответили утвердительно на девять из десяти, кроме пятого вопроса, то налицо некоторые проблемы. (На вопрос о том, проводите ли вы дополнительное исследование перед тем, как согласиться что-либо сделать, предпочтительный ответ — «да».)

Если вы ответили отрицательно на один и более вопросов, за исключением пятого, то, судя как минимум по остальным девяти пунктам, вы отлично справляетесь с делами.

Если хоть на один или все вопросы вы ответили «иногда» (или как минимум в тех отдельных случаях, где навыки завершения дел важны, а вы поставили «иногда») — вам есть что совершенствовать.

Доводить до конца начатое дело — наиболее важное умение для тех, кто хочет реализовывать всё задуманное и добиться большей эффективности и продуктивности. Мне вспоминается один писатель, проработавший в книжном издательстве несколько лет и уволенный за то, что боялся принять неверное решение и не мог закончить ни одного задания, за которое брался.

Ваша репутация на работе зависит от того, выполняете ли вы максимально вовремя (насколько это возможно) то, о чем вас просят.

Мы будем надеяться, что вам повезло и в следующих главах вы сумеете найти для себя то, что поможет вам эффективно и последовательно доходить до финиша.

## **О чем пойдет речь дальше?**

В первой части книги, «Причины», вы прочтете четыре главы.

В главе 2 — «Причина — в вас. Список-22: убеждения, модели поведения и вредные привычки, которые могут помешать вам закончить начатое» — рассказано обо всех возможных причинах, в силу которых вы бросаете начатое, — от страха успеха до

перфекционизма, прокрастинации и многих других. Как и во всех последующих, в главе 2 имеются упражнения для закрепления прочитанного.

В главе 3 — «Слишком много дел одновременно» — мы рассмотрим главную причину, которая мешает завершать начатое. Кажется, что так много всего надо сделать!

В главе 4 — «Справляемся с прокрастинацией» — обсудим, как подавить склонность к затягиванию дел и заканчивать их чаще и быстрее. Возможно, вы и прежде читали о прокрастинации, но здесь изложена принципиально новая модель ее преодоления. Раньше я выступала за креативный подход к борьбе с данной проблемой, который предлагает отодвигать в сторону приоритетную задачу и переключаться на другую, вместо того чтобы просто терять время, когда что-либо мешает выполнению текущей. Но если таким креативным подходом злоупотреблять или пользоваться не к месту, может случиться и так, что число незавершенных дел и проектов лишь возрастет. Вот почему в этой главе я ратую за более консервативный метод — «по мере поступления / не всё сразу», — метод, который позволяет доводить дела до конца.

В главе 5, последней в первой части, — «Учимся пересматривать дедлайны» — я расскажу о дедлайнах и о том, что они способствуют вашему успеху и их не следует бояться. Сроки позволяют не сбиваться с пути и побуждают нас закончить дело более организованно.

Во второй части, «Избавление», рассматривается больше вариантов решения вашей проблемы с неумением заканчивать дело. Здесь шесть глав. Они включают в себя конкретные техники, которые помогут вам завершить любой проект. Из главы 6 — «Как использовать концепцию „ФИНИШ“» — вы узнаете об акрониме ФИНИШ и о том, как этот подход помогает закончить ваши самые важные проекты.