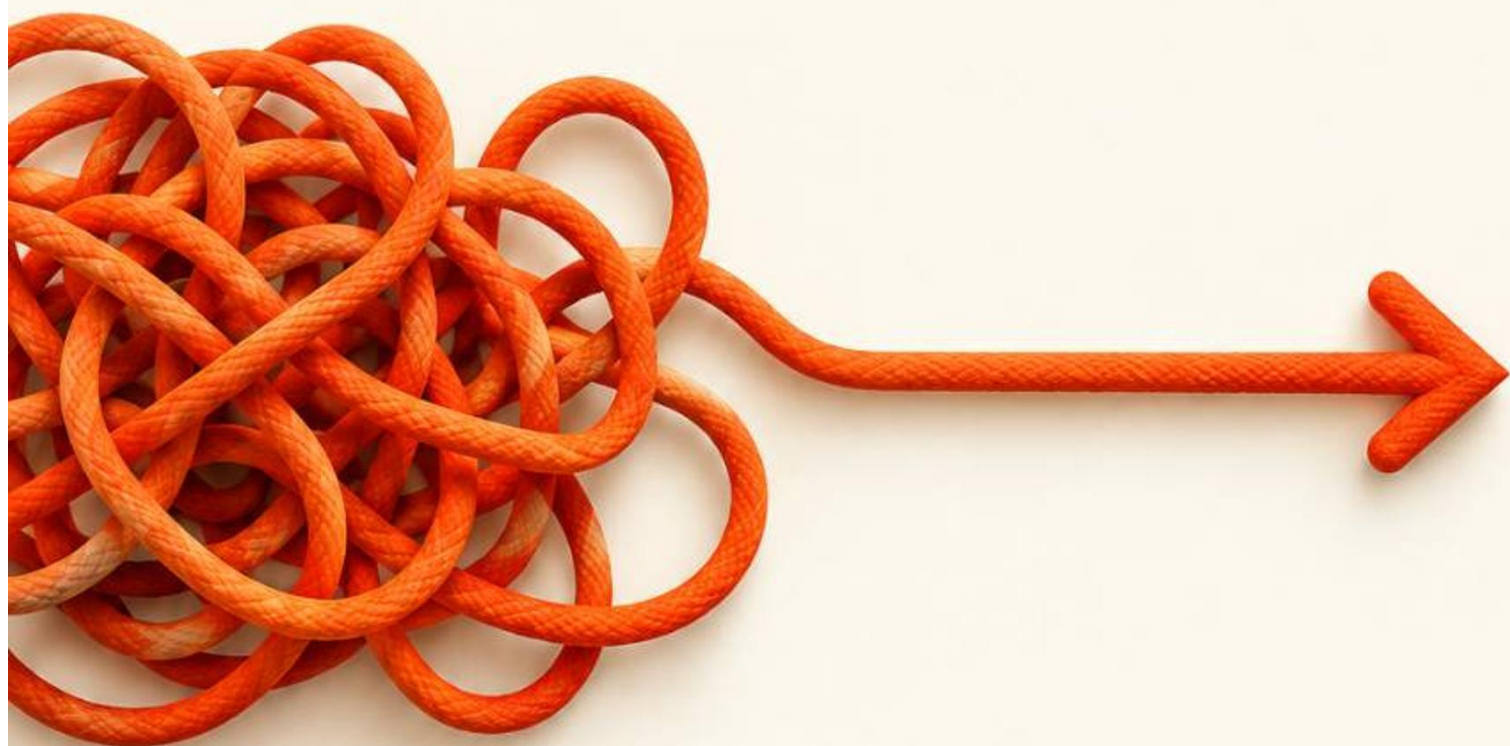


МИХАИЛ ЛАВРОВ

ДЕЛ МНОГО. РЕЗУЛЬТАТА МАЛО

Как перестать тратить силы
впустую и доводить важное
до конца



Михаил Лавров

Дел много. Резултата мало

«Автор»

2026

Лавров М.

Дел много. Результата мало / М. Лавров — «Автор», 2026

Весь день занят, а главное снова осталось на завтра? Список задач растёт, сообщения требуют ответа, и к вечеру трудно понять, куда ушли силы. «Дел много. Результата мало» — практическая книга для тех, кто хочет навести порядок в работе и доводить важное до конца. Как выбрать приоритет, когда всё кажется срочным? Как перестать бесконечно готовиться, точнее оценивать сроки и договариваться о нагрузке? Что делать, если планы постоянно срываются? В книге — 18 глав с понятными примерами, упражнения на 28 дней и шесть рабочих листов для планирования, принятия решений и проверки результатов. Вы научитесь замечать препятствия, определять следующий шаг и отличать полезную работу от привычной занятости. Для специалистов, предпринимателей и всех, кто устал от бесконечной гонки дел. Без обещаний успеть всё — с конкретными приёмами, которые можно проверить в собственной жизни.

© Лавров М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Содержание	6
Содержание · продолжение	7
Вместо обещания всё успеть	8
1. Занятость умеет выглядеть убедительно	9
Чем закончился день	9
Следы работы и её итог	10
Не измеряйте всё одним числом	11
Практика на сегодня	12
2. Посмотрите на свою неделю без обвинений	13
Наблюдение вместо идеального расписания	13
Четыре вида потерь	14
Учитывайте работу, которую трудно показать	15
Сделайте одно изменение	16
3. У результата должен быть видимый край	17
Почему «заняться» недостаточно	17
Три уточнения перед началом	18
Разделите результат и зависимость	19
Практика границы	20
4. Выберите, чему на этой неделе не быть	21
Всё важное не помещается одновременно	21
Обязательства, развитие и желания	22
Не путайте выбор с жёсткостью	23
Практика отказа на время	24
5. Незавершённые дела занимают место	25
Сколько проектов действительно открыто	25
Цена постоянного переключения	26
Ограничьте вход в работу	27
Практика закрытия	28
6. Сделайте следующий шаг выполнимым	29
Когда проект притворяется задачей	29
Найдите то, без чего не продолжить	30
Отделите исследование от исполнения	31
Практика следующего действия	32
7. Планируйте неделю по её настоящей вместимости	33
Сначала занятое время	33
Сверьтесь с прошлым опытом	34
У плана должна быть версия для сложного дня	35
Практика реалистичной недели	36
8. Защитите один рабочий промежуток	37
Вход в работу тоже занимает силы	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Михаил Лавров

Дел много. Результата мало

МИХАИЛ ЛАВРОВ

Дел много.

Результата мало

Как перестать тратить силы впустую

и доводить важное до конца

Практическое руководство

с упражнениями на 28 дней

2026

Содержание

- Вместо обещания всё успеть 4
1. Занятость умеет выглядеть убедительно 6
 2. Посмотрите на свою неделю без обвинений 9
 3. У результата должен быть видимый край 12
 4. Выберите, чему на этой неделе не быть 15
 5. Незавершённые дела занимают место 18
 6. Сделайте следующий шаг выполнимым 21
 7. Планируйте неделю по её настоящей вместимости 24
 8. Защитите один рабочий промежуток 27
 9. Переписка должна иметь правила 30
 10. Разберитесь с откладыванием 33
 11. Определите достаточное качество 36
 12. Принимайте решения без бесконечного поиска 39

Содержание · продолжение

- 13. Договаривайтесь о нагрузке до срыва срока 42
- 14. Передавайте работу так, чтобы она двигалась 45
- 15. Оставляйте силы на продолжение 48
- 16. Пересобирайте план после сбоя 51
- 17. Смотрите на результаты без суда над собой 54
- 18. Соберите систему, которую сможете поддерживать 57
- Четыре недели практики 60
- Рабочие листы для повторного использования 89
- Если привычный приём не помогает 96
- Вместо новой гонки 99
- Источники и примечания 100
- Об издании 103

Каждый день программы и каждый рабочий лист начинаются с новой страницы. Для ответов можно использовать поля в книге или отдельный блокнот.

Вместо обещания всё успеть

К вечеру у вас есть убедительные доказательства того, что день прошёл в работе: десятки сообщений, несколько разговоров, исправленный документ, усталость. Но есть и другое доказательство — задача, ради которой стоило освободить утро, осталась нетронутой. Вы снова переносите её на завтра. В новой клетке календаря она выглядит вполне выполнимой.

В такой ситуации легко решить, что вам недостаёт характера. Кто-то ведь успевает больше. Значит, нужно раньше вставать, сильнее стараться, найти правильную программу для задач. Иногда изменение привычек помогает. Иногда вы просто организуете слишком большой объём работы, не имея права отказаться от него. Иногда важное дело сформулировано так, что к нему невозможно приступить. Эти ситуации требуют разных решений.

Эта книга предлагает разобраться с устройством вашей работы. Мы будем смотреть, что вы обещаете, как выбираете следующее действие, кому отдаёте лучшее время и по каким признакам решаете, что достаточно. Речь пойдёт о законченных результатах, которые имеют значение для вас и людей, с которыми вы работаете.

Я не предлагаю превратить каждую минуту в полезную. Отдых, разговор с близким человеком и вечер без измеримых достижений не нуждаются в оправдании. Проблема начинается, когда занятость занимает всё доступное пространство, а нужные изменения всё равно не происходят.

В исследованиях управление временем связано не только с выполнением задач, но и с благополучием. При этом связь не означает, что любой ежедневник сам по себе улучшит вашу жизнь. На результат влияют условия труда, характер обязанностей и то, насколько вы можете распоряжаться своим расписанием. [1] Поэтому здесь есть варианты для сотрудника с фиксированным графиком, самостоятельного специалиста и человека, который совмещает работу с заботой о семье.

Каждая глава рассматривает отдельную проблему. В конце книги находится программа на четыре недели: короткие задания, которые можно выполнять на собственном рабочем материале. Пропущенный день не обнуляет пройденное. Если упражнение заняло больше времени, продолжите с того места, где остановились.

Персонажи и рабочие ситуации в книге вымышлены. Суммы, сроки и объёмы в примерах служат для объяснения решений и не являются статистикой. Конкретные приёмы предлагаются как рабочие варианты, а не как универсальный научно доказанный протокол. Ссылки на исследования собраны в конце.

Начнём с небольшого вопроса. Если завтра получится только одна существенная вещь, по какому признаку вы вечером поймёте, что она действительно произошла?

Часть первая. Куда исчезает результат

1. Занятость умеет выглядеть убедительно

Чем закончился день

Антон работает с корпоративными клиентами. В понедельник он собирался подготовить предложение для нового заказчика. Утром коллега попросил найти старый договор. Потом потребовалось уточнить сумму в счёте. После обеда Антон ответил на письма, подключился к незапланированному разговору и разобрал несколько мелких вопросов. Всё это относилось к работе. К вечеру предложение ещё не было начато.

Назвать день полностью бесполезным было бы несправедливо. Клиенты получили ответы, ошибка в счёте не ушла дальше. Но если так проходят четыре дня подряд, важный результат не появляется. Здесь полезно различать поддержание работы и её продвижение. Поддержание не даёт системе остановиться. Продвижение создаёт то, чего до этого не существовало: согласованное предложение, работающую услугу, принятое решение.

Некоторые профессии почти целиком состоят из поддержания. Работа диспетчера не становится менее значимой оттого, что её результат — нормально прошедшая смена. Поэтому вопрос не в превосходстве одной категории над другой. Важно понимать, что требуется именно от вас и предусмотрено ли для этого время.

Следы работы и её итог

История переписки показывает активность. Она не всегда показывает результат. Двадцать сообщений могут закончиться решением, а могут оставить участников в прежней неопределённости. Час за документом бывает часом подготовки полезной версии или бесконечным перебором формулировок.

Попробуйте описать вчерашний день без глаголов «занимался», «работал» и «разбирался». Вместо «занимался сайтом» напишите: «Исправил форму заявки и проверил отправку». Вместо «работал с клиентом»: «Уточнил требования; стоимость ещё не согласована». Такая запись не обесценивает усилия. Она показывает, где работа действительно завершилась, а где только началась.

Если итог пока промежуточный, назовите его честно. «Собрал исходные данные» — полноценный этап, когда данные нужны для следующего решения. «Ещё немного изучил тему» слишком расплывчато, чтобы оценить пользу.

Не измеряйте всё одним числом

Количество закрытых задач соблазнительно: оно легко растёт. Пять коротких ответов выглядят лучше одного трудного решения, хотя последствия могут быть обратными. Не превращайте счётчик выполненного в соревнование с собой.

Для одной недели достаточно двух видов наблюдения. Первый — что было завершено. Второй — что помогало работе оставаться устойчивой: соблюденные договорённости, подготовленные материалы, своевременные ответы. Отдельно запишите работу, которую вы начали, но не продвинули. Именно там часто обнаруживается перегрузка.

Антон не может перестать отвечать клиентам. Но он может согласовать с коллегами, какие вопросы требуют немедленного участия, а какие дождутся окончания подготовки предложения. Его проблема становится обсуждаемой, когда вместо «я опять ничего не успел» появляется описание: «Согласованная задача три дня уступала незапланированным запросам».

Практика на сегодня

Выберите один законченный рабочий день. Запишите три конкретных результата и три незавершённых дела. Если результатов меньше, не придумывайте недостающие. Напротив каждого дела укажите, что помешало: не было времени, данных, решения, ясного начала или права отказаться от другой работы.

Не исправляйте весь список сразу. Найдите повторяющуюся причину. С неё и стоит начинать изменения: другой способ составить список не поможет, если главная трудность — постоянные обязательные дежурства.

2. Посмотрите на свою неделю без обвинений

Наблюдение вместо идеального расписания

Прежде чем строить новый порядок, полезно увидеть существующий. План обычно содержит намерения; память о неделе — самые яркие эпизоды. Между ними остаётся много незаметной работы: поиск файла, ожидание уточнения, повторное чтение переписки, подготовка к созвону.

На несколько обычных дней заведите простой журнал. Отмечайте время начала крупного блока, чем занимались и почему переключились. Не требуется фиксировать каждое движение мыши. Достаточно записи после заметного перехода: «10:10–10:45, расчёт; остановился, потому что не было стоимости доставки».

Выберите рабочие дни, похожие на вашу реальную жизнь. Если наблюдать только за редкой спокойной пятницей, выводы плохо помогут в обычный вторник. День с больным ребёнком или аварией тоже стоит записать, но обозначить как необычный.

Четыре вида потерь

В журнале могут обнаружиться разные вещи. Первая — неопределённость: вы начинаете дело, не понимая, какой результат нужен. Вторая — ожидание: работу блокирует чужой ответ. Третья — переключения: внимание постоянно переводят на другой предмет. Четвёртая — лишняя работа: результат больше никому не нужен или делается дважды.

Не называйте всё это прокрастинацией. Если бухгалтеру не дали исходные документы, он не избегает задачи — ему нечем её выполнять. Если руководитель требует отвечать немедленно, отключённые уведомления могут оказаться нарушением договорённости. Сначала установите причину, затем выбирайте приём.

У Ирины, самостоятельного дизайнера, два часа в день уходило на «общение с заказчиками». Более точная запись показала: значительную часть времени она искала, какую версию макета обсуждают. Новая программа учёта времени не решила бы вопрос. Помогли единые названия файлов и один канал для согласования.

Учитывайте работу, которую трудно показать

Забота о ребёнке, помощь родственнику, дорога и бытовые обязанности занимают реальные часы. Если вы оставляете их за пределами плана, свободного времени на бумаге становится больше, чем в жизни. Потом возникает ложное ощущение, что вы не справились с лёгкой нагрузкой.

Внесите такие обязанности в картину недели без подробного отчёта перед кем-либо. Достаточно обозначить занятые интервалы и степень предсказуемости. Одно дело — ежедневная дорога известной длины. Другое — обязанность быть на связи и в любой момент выехать.

Не используйте наблюдение для самонаказания. Запись «сорок минут листал телефон» полезна, если помогает выяснить, что происходило перед этим. Возможно, вы избегали конкретного разговора. Возможно, вы были истощены после смены. Обе ситуации отличаются от простой привычки открывать приложение между задачами.

Сделайте одно изменение

После наблюдения выберите потерю, которая повторяется и находится хотя бы частично под вашим контролем. Сформулируйте маленький эксперимент на неделю. Например: перед расчётом проверять наличие всех исходных данных. Или собирать несрочные вопросы к коллеге в один список.

Заранее решите, что будете считать улучшением. Не «стану продуктивнее», а «реже придётся заново открывать расчёт из-за отсутствующей цены». Если эффект не появился, это информация о приёме, а не характеристика вашей личности.

3. У результата должен быть видимый край

Почему «заняться» недостаточно

В списке Марии было записано: «Развивать профессиональный блог». Эта формулировка жила там несколько месяцев. Она разрешала практически любое действие: читать чужие публикации, менять фотографию, искать сервис для оформления. Ни одно из них не завершало задачу.

Большое направление полезно как ориентир. Для работы нужен более узкий объект. Мария выбрала первый результат: подготовить и опубликовать разбор одного клиентского вопроса. Появились границы: один вопрос, один материал, одна публикация. Теперь можно было решить, какие действия к этому ведут.

Описывайте результат так, чтобы другой человек мог отличить готовое от почти готового. «Изучить английский» такой проверки не выдерживает. «Подготовить ответы на пять типичных вопросов для предстоящего собеседования» — выдерживает, хотя не охватывает всего обучения.

Три уточнения перед началом

Первое уточнение — кому нужен итог. Даже если вы работаете для себя, назовите, какую задачу он решит. Второе — в каком виде он должен существовать: отправленное письмо, список вариантов, подтверждённое время встречи. Третье — что в этот объём пока не входит.

Последний пункт защищает от незаметного расширения. Если вы готовите предложение на одну услугу, переработка всего сайта может подождать. Если собираете семейные документы, не обязательно одновременно перестраивать весь архив фотографий.

Для чужого поручения эти вопросы лучше прояснить до работы. Можно сказать: «Чтобы подготовить подходящий вариант, уточню: нужен короткий вывод или полный расчёт? Кто примет решение? К какому времени результат должен быть у него?» Уточнение не означает нежелание работать. Оно сокращает вероятность переделки.

Разделите результат и зависимость

«Получить положительный ответ клиента» не полностью зависит от вас. «Отправить согласованное предложение и договориться о дате обратной связи» зависит в большей степени. Первое остаётся бизнес-целью, второе становится управляемым шагом.

Не подменяйте важную цель удобной активностью. Десять отправленных предложений бесполезны, если все адресованы неподходящим людям. Но и не требуйте от себя гарантировать чужое решение. В плане нужны обе стороны: действие и показатель, по которому позже оцените его качество.

Для долгой творческой работы промежуточный результат особенно важен. «Готов черновик раздела с основной мыслью и примерами» честнее, чем «книга почти движется». При этом критерий черновика должен допускать несовершенство, иначе он станет недостижимым.

Практика границы

Возьмите дело, которое переносите. Допишите четыре предложения: «Результат нужен для...», «Он будет существовать в виде...», «Я пойму, что этап закончен, когда...», «В этот этап не входит...».

Если после этого задача остаётся огромной, выделите ближайший передаваемый кусок. Он должен иметь смысл, а не быть искусственно маленьким. Открытый файл — ещё не результат. Таблица с тремя проверенными вариантами уже может помочь принять решение.

4. Выберите, чему на этой неделе не быть

Всё важное не помещается одновременно

В расписании Павла стояли запуск новой услуги, обновление портфолио, поиск сотрудника и обучение. Каждое направление имело основания. Он пытался уделять всем понемногу, поэтому ни одно не получало достаточного внимания. На вопрос о главной задаче недели Павел отвечал перечислением всех четырёх.

Выбор приоритета предполагает временный отказ от другого. Если после определения главного нагрузка не меняется, вы выбрали красивое слово, а не порядок действий. Значимость проекта и его право на время именно сейчас — разные вопросы.

Полезно оценить последствия отсрочки. Что произойдёт, если отложить дело на неделю? Кто столкнётся с ущербом? Есть ли внешний срок или только привычка считать задачу срочной? Такой разговор обычно точнее, чем попытка присвоить всем делам абстрактную оценку важности.

Обязательства, развитие и желания

Разделите текущие дела на три группы. В первой — конкретные обязательства перед другими людьми и необходимые заботы. Во второй — изменения, которые вы сознательно хотите продвинуть. В третьей — интересные возможности без принятого обязательства.

Группы не определяют ценность вашей жизни. Они помогают не превращать каждую привлекательную идею в долг. Сохранённая статья о новом навыке не означает, что вы обязаны пройти обучение в этом месяце.

Павел обнаружил, что запуск услуги связан с уже назначенной встречей. Портфолио можно обновить в объёме двух нужных примеров. Поиск сотрудника требует сначала описать будущую работу. Большой курс временно уходит из активного плана. Часть задач не исчезла, но перестала ежедневно конкурировать за одно и то же утро.

Не путайте выбор с жёсткостью

Приоритет может измениться после новой информации. Если заболел близкий человек или клиент отменил заказ, перестроить неделю разумно. Проблема возникает, когда вы меняете её от каждого входящего сообщения, не замечая цены перемены.

Перед добавлением крупного дела задайте вопрос: что оно заменит? Если ответ — «сделаю вечером», проверьте, действительно ли вечер свободен. Регулярно расплачиваться отдыхом за новые обязательства означает скрыто увеличивать нагрузку.

Когда приоритеты определяет руководитель, предложите выбор последствий: «До пятницы помещается либо полный отчёт, либо запуск проверки. Какой результат важнее получить первым?» Перечисление ограничений полезнее молчаливого согласия с несовместимыми сроками.

Практика отказа на время

Выберите один существенный результат ближайшей недели. Запишите обязательства, которые уже занимают время. Затем назовите два дела, которые вы сознательно не начинаете сейчас, и дату следующего рассмотрения.

Временный отказ становится надёжнее, когда у него есть место для хранения. Идея, записанная в отдельный список, не теряется. Она просто больше не имеет права прерывать сегодняшнюю работу без нового решения.

5. Незавершённые дела занимают место

Сколько проектов действительно открыто

У Веры было пять активных заказов. Кроме них — собственный сайт, давно обещанная знакомому консультация, незаконченный курс и предложение партнёру. В официальном списке стояли только заказы. Остальное постоянно напоминало о себе неожиданными мыслями.

Соберите все действующие обещания в одном месте. Не только рабочие задачи, но и то, что вы собираетесь выполнить для себя или другого человека. Список может получиться неприятно длинным. Это полезное обнаружение: раньше нагрузка существовала без видимых границ.

Для каждого пункта выберите статус: продолжаю, жду, откладываю до конкретного пересмотра, отменяю. Статус «когда-нибудь обязательно» редко помогает: он сохраняет ощущение долга и не создаёт способа действовать.

Цена постоянного переключения

В экспериментах Софи Леруа переход между рабочими задачами сопровождался остаточным вниманием к предыдущей, особенно когда та оставалась незавершённой. [2] Из этого не следует универсальный запрет на параллельные проекты. Но полезно учитывать, что перемена вкладки не всегда означает мгновенную готовность думать о другом.

Если вы вынуждены переключиться, оставьте короткую запись: где остановились, что уже проверено и с какого действия продолжить. Такая заметка не заменит время на возвращение, но избавит от необходимости заново восстанавливать весь ход работы.

У Веры один заказ ожидал подтверждения, второй можно было закончить за один рабочий блок. Вместо ежедневного касания всех пяти она сначала закрыла готовый к завершению этап. В списке стало меньше активных объектов, хотя общее число клиентов не изменилось.

Ограничьте вход в работу

Установите собственный предел одновременно выполняемых значительных задач. Начните с небольшого числа, которое соответствует роли. У специалиста с обязательным потоком обращений останется отдельная очередь запросов; ограничение касается прежде всего проектов, требующих длительного внимания.

Новая идея не должна становиться активным проектом в момент появления. Сначала запишите её, оцените ожидаемую пользу и определите, что освободит для неё место. Иначе старые задачи постепенно превращаются в склад недоделанного.

Если проект больше не нужен, завершите обязательства вокруг него. Сообщите участникам об отмене, сохраните полезные материалы и уберите регулярные напоминания. Отмена без уведомления оставляет другим людям ложные ожидания.

Практика закрытия

Выберите одно дело, которое висит дольше месяца. Решите его судьбу за один отдельный разговор с собой или участником: выполнить ближайший этап, договориться о новой дате, передать или отменить.

Формулировка «пока оставляю» допустима только с условием возврата. Например: «Вернусь к выбору курса после сдачи отчёта, не раньше следующего понедельника». Это небольшое решение освобождает ежедневный выбор от вопроса, который сегодня всё равно не будет решён.

6. Сделайте следующий шаг выполнимым

Когда проект притворяется задачей

В списке Николая написано «запустить новый сайт». Каждый раз, глядя на эту строку, он выбирает что-нибудь понятнее: ответить клиенту, оплатить сервис, проверить статистику. Сайт кажется одной задачей только потому, что занимает одну строку. В действительности там десятки решений, часть которых зависит от других людей.

Попробуйте продолжить фразу: «Я открою... и сделаю...». Для Николая первый шаг звучит так: «Открою текущий сайт и выпишу пять вопросов покупателей, на которые он не отвечает». Это ещё не запуск. Но здесь уже есть предмет работы, действие и понятный конец. После такого шага легче увидеть следующий.

Дробление полезно до тех пор, пока снижает неопределённость. Не нужно превращать отправку обычного письма в десять пунктов. Если действие знакомо и помещается в один рабочий подход, дополнительное описание только увеличивает расходы на управление.

Найдите то, без чего не продолжить

В проекте есть действия, которые можно выполнять независимо, и зависимости. Нельзя окончательно сверстать утверждённый текст, пока текст не согласован. Зато можно заранее собрать изображения и проверить требования к формату. Выпишите несколько ключевых результатов и отметьте, какой из них открывает дорогу остальным.

Особенно внимательно посмотрите на внешние зависимости. Ответ юриста, доступ к системе или решение заказчика могут занимать мало вашего времени, но несколько календарных дней. Запросить их стоит раньше, чем готовить второстепенную часть, которую вы способны сделать самостоятельно за час.

У каждого запроса должны быть получатель, содержание и дата, когда нужен ответ. Если человеку неясно, какое решение от него требуется, ожидание может затянуться независимо от его добросовестности. Вопрос «Что думаешь?» часто создаёт больше работы, чем «Можно ли использовать этот пункт договора в предложении клиенту?».

Отделите исследование от исполнения

Иногда вы не знаете следующего действия, потому что действительно не хватает информации. Тогда действием станет небольшое исследование с ограниченным вопросом. Например: «Уточнить, поддерживает ли выбранная система оплату по счёту». Поиск «лучшей платформы вообще» не имеет естественного конца.

Назначьте условие остановки исследования: получить ответ на вопрос, проверить два подходящих варианта или подготовить список неизвестного для специалиста. Если времени недостаточно, результатом может быть честная карта неопределённости. Она полезнее уверенного решения, основанного на случайной первой ссылке.

Практика следующего действия

Возьмите проект, который не движется. Напишите желаемый итог и три ближайших действия. Для каждого укажите, можете ли выполнить его самостоятельно. Первое самостоятельное действие поместите в реальный рабочий промежуток. По зависимому действию подготовьте конкретный запрос.

Если даже первый шаг вызывает растерянность, уменьшите его до наблюдаемого результата: не «разобраться с продажами», а «собрать данные о пяти последних отказах». Вы не обязаны видеть всю дорогу, чтобы пройти ближайший участок. Но полезно понимать, к какому результату он относится.

Часть вторая. Как устроить рабочую неделю

7. Планируйте неделю по её настоящей вместимости

Сначала занятое время

Ольга работает сорок часов в неделю и записывает примерно сорок часов проектных задач. После этого появляются совещания, переписка и обычное сопровождение клиентов. В пятницу она делает вывод, что снова была недостаточно собранной. Ошибка возникла раньше: одни и те же часы были обещаны дважды.

Начинайте с обязательств, которые уже существуют. Отметьте смены, встречи, дорогу, регулярные операции и личные дела, имеющие фиксированное время. Посмотрите, какие промежутки остаются и пригодны ли они для выбранной работы. Три коротких окна между звонками не всегда заменяют один спокойный час.

Необязательно превращать личную жизнь в подробную таблицу. Достаточно признать, что поход с ребёнком к врачу занимает время, а вечер после тяжёлой смены не равен свободному утру. План должен учитывать человека, который будет его выполнять.

Сверьтесь с прошлым опытом

Сколько заняла похожая работа в последний раз? Какие этапы вы тогда забыли учесть? Исследования ошибки планирования показывают, что люди могут недооценивать сроки собственных задач [4]. Практический вывод скромнее: одного ощущения «кажется, успею» недостаточно.

Если прежних данных нет, разделите оценку на известное и неизвестное. Подготовка знакомого документа может занять один подход, а согласование потребовать нескольких дней. Не складывайте активную работу и календарное ожидание в одну неясную цифру.

В примере Ольги после обязательных встреч и текущего обслуживания остаётся четырнадцать часов. Она распределяет десять между двумя результатами, а четыре оставляет для обычных колебаний нагрузки. Это пример решения, а не обязательная пропорция. В другой работе резерв может быть больше или меньше; его размер стоит определять по наблюдениям.

У плана должна быть версия для сложного дня

Полезно заранее различать обязательный минимум и расширенный вариант. Минимум сохраняет важное обязательство: отправить согласованный расчёт. Расширение улучшает результат: добавить подробное сравнение вариантов. Если день изменился, вы уже знаете, что можно убрать без скрытого нарушения договорённости.

Резерв не предназначен для бесконечного приёма новых задач. Если он регулярно исчезает к утру вторника, это данные о нагрузке. Потребуется уменьшить план, изменить обслуживание запросов или пересмотреть распределение обязанностей. Переносить недостающие часы в сон как постоянное решение нельзя считать устойчивым планированием.

Практика реалистичной недели

Откройте следующую неделю и сначала нанесите существующие обязательства. Выберите один основной результат и один дополнительный. Для первого найдите несколько подходящих промежутков и проверьте зависимости.

В конце недели сравните ожидания с фактическим ходом работы. Не оценивайте себя по проценту закрашенных клеток. Выясните, где неверно оценили объём, где возникла новая задача и где решение зависело от другого человека. Исправлять нужно конкретную причину, а не абстрактную «неорганизованность».

8. Защитите один рабочий промежуток

Вход в работу тоже занимает силы

Светлана выделила час на презентацию, но начала с почты. Затем нашла старую версию файла, перечитала переписку и стала выбирать оформление. Когда время закончилось, содержательная часть осталась почти прежней. Свободное место в календаре само по себе не определяет, что будет происходить внутри него.

Перед рабочим подходом запишите небольшой результат: «Подготовить три слайда с выводами для руководителя». Откройте необходимые материалы. Если есть возможность, убейте уведомления, не нужные для этой задачи. При этом сохраните согласованный канал действительно срочной связи, если ваша работа его требует.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.