

Содержание

Для кого эта книга и зачем? 7

1. Управление временем и своей работой 10

1.1. Тайм-менеджмент — это не управление временем	12	1.7. Проектный парадокс: чем больше людей, тем дольше работа	58
1.2. Вашу продуктивность обнуляет многозадачность	20	1.8. Что делать, чтобы не горело	66
1.3. Для тех, кто много отвлекается и прокрастинирует	30	1.9. Как правильно косячить (под Новый год)	70
1.4. Зачем вам план: самое простое объяснение проектного планирования	36	1.10. За что мы тайно ненавидим чат-менеджмент. Главная менеджерская хворь, о которой не принято говорить	74
1.5. Почему на работе всё через одно место — и что с этим делать	42	1.11. Как получать от людей то, что вам нужно. Сборник менеджерской мудрости	80
1.6. Как круто планировать: базовые инструменты, о которых не рассказали в универе	50		

2. Общение с коллегами и клиентами

86

- 2.1. ТЗ — не то, чем кажется.
Сказ о Вилларибо и Виллабаджо 88
- 2.2. Как отказать боссу 92
- 2.3. Клиент испоганил работу? Возможно, дело в картине мира 98
- 2.4. Как общаться в мессенджерах: манифест нормальных людей 104
- 2.5. Резко начинаем хорошо проводить встречи 112
- 2.6. Как перестать ходить на ненужные встречи: пять проверенных методов 120
- 2.7. Сияем на созвонах: быстрая пошаговая инструкция 126
- 2.8. Пять мелочей в переписке, за которые вас хочется неистово обнять 132
- 2.9. Как общаться с людьми, если они вас бесят 138

3. Переговоры и убеждение

144

- 3.1. Три секретных вида оружия крутого переговорщика 146
- 3.2. Самый сильный аргумент в переговорах 154
- 3.3. Переговоры: как не дать себя прожрать. Техника отказа, которая укрепляет отношения 162
- 3.4. Как гарантированно побеждать в любом споре: на работе, в баре или в интернете 168
- 3.5. Как говорить «нет» клиентам и коллегам 172

4. Мотивация

180

- 4.1. На вас давит гора дел? Прочитайте эту главу 182
- 4.2. Как нас дурят чужим успехом. Ода здоровому отношению к себе 188
- 4.3. Пять способов прослыть молодцом в соцсетях. Вредные советы (но на самом деле полезные) 192

4.4. Запросы во Вселенную: как они работают на самом деле	198	5. Путь лидера	256
4.5. В чём сила марафонов по исполнению желаний	206	5.1. Три качества лидера	258
4.6. О людях, у которых что-то получилось	216	5.2. Три жертвы лидера	268
4.7. Когда хочется и когда надо. Об утечке энергии и правильной мотивации	222	5.3. Краткий гид по формированию, обучению и развиту команды	274
4.8. Подойди к ней сегодня. Знак от Вселенной для мальчиков (и для девочек)	230	5.4. Ваш руководитель — строгий или деспот?	282
4.9. Почему нужно заниматься тем, от чего прёт: с точки зрения науки	238	6. Дружить с собой	288
4.10. Два секрета мастеров и других успешных людей	244	6.1. Как на самом деле нужно заботиться о себе	290
4.11. У вас всё получается — в разумных пределах. Вот доказательства	248	6.2. О пользе гусей	294
		6.3. Как надеть пододетельник, познать жизнь, прокачаться в работе и изменить судьбу	299
		6.4. Зачем мыть посуду и ходить за продуктами: пять причин	304
		6.5. Ваше последнее задание в этом году	310
		Что дальше	315

Для кого эта книга и зачем?

Эта книга для всех, кто занят умственным трудом: работает в офисе и на удалёнке, общается в чатах, ведёт деловую переписку и переговоры, ходит на созвоны, работает с командами и огромными объёмами информации. Эта книга для айтишников и менеджеров, бухгалтеров и юристов, продавцов и проектировщиков — в общем, для всех, кто зарабатывает своим умом, смотря в экран компьютера.

Умственный труд внешне выглядит простым и благополучным, но внутри него много проблем. Например:

- ощущение перегруза и постоянной усталости;
- расфокус и суматоха;
- раздражение, отчаяние;
- конфликты и стресс, который они вызывают;
- нарушение баланса личного и рабочего;
- поехавший режим дня, проблемы со сном;
- проблемы с питанием и лишним весом;
- прокрастинация и выгорание;
- ощущение бессмысленности труда, будто создаёшь воздух.

Если вы увидели в этом списке что-то знакомое, книга для вас.

Она начиналась как сборник статей журнала «Кинжал» — наших главных текстов о гигиене ума, интеллектуальном труде и лидерстве. Мы собрали те статьи, которые были лучше всего

приняты читателями, принесли больше всего пользы и которыми не стыдно делиться годы спустя. Но нельзя просто взять статьи и напечатать в книге, поэтому каждая была доработана и обновлена, чтобы соответствовать духу времени и новым вызовам.

Журнал «Кинжал» родился в «Яндекс Практикуме» как клуб для специалистов в сфере диджитала и интеллектуального труда. Его девизом было и остаётся «Счищаем нагар с мозга»: мы пишем обо всём, что засоряет ум, мешает работать, создаёт ложные ориентиры и сбивает с толку. Цель — чтобы наши читатели чувствовали себя хорошо, могли продуктивно трудиться и испытывать удовлетворение от своей работы.

Книгу можно читать в любом порядке: отдельно по главам, по разделам или целиком. Каждая глава отвечает на конкретные вопросы и даёт пищу для размышлений. Если вы нашли свою проблему в книге — вы как минимум не одиноки. А возможно, у этой проблемы есть хорошее решение.

«Кинжал» в целом и эта книга в частности невозможны без поддержки и участия «Яндекс Практикума». «Практикум» — это образовательный сервис с курсами для айтишников и диджитальщиков.

Иногда одна строка, попав на благодатную почву, может изменить жизнь. Надеемся, что ваша строка — где-то в этой книге.

Часть 1

Управление временем и своей работой

Глава 1.1

Тайм-менеджмент — это не управление временем

Поговорим о том, как общество воспринимает эффективность и почему это восприятие может быть вредным. Начнём с темы тайм-менеджмента, или управления временем.

Есть миф, будто хороший тайм-менеджмент — это что-то такое:

- Мы управляем своим рабочим и личным временем, чтобы получать максимум выгоды.
- Задача — успевать как можно больше.
- Для этого необходимо максимально эффективно использовать время.
- Нужно бороться с прокрастинацией.
- Чем больше ты успел — тем больше ты молодец.

Эти мысли глубоко порочны и ведут прямоком к выгоранию. Сейчас разложим всё по полочкам.

Чем мы управляем

Никто не способен управлять временем. Оно течёт вне зависимости от наших решений. Сутки одинаковые для всех. Нет такой техники, чтобы увеличить в них количество часов.

Тайм-менеджмент — это управление своими решениями: «На что я потрачу следующий час, день, неделю?». Какие-то из этих решений сделают нас эффективнее, здоровее и счастливее. Какие-то, наоборот, подтолкнут к депрессии и ранней деменции.

Вот несколько примеров, которые внешне выглядят как хороший тайм-менеджмент, а внутри — плохие решения:

- Ты вписываешься в новые проекты, которые не двигают тебя к твоей цели — ни глобально в карьере, ни в твоей команде, ни даже лично для себя. Внешне у тебя новая папка в списке задач, а внутри — это движение вразрез с твоими собственными целями.
- Тебя попросили помочь с чем-то на работе, и ты такой раз — и помог. Внешне это выглядит как невероятная эффективность, но на самом деле это не твоя работа, а затыкание дыр за другими людьми. Это ни на что не повлияло в долгосрочной перспективе.
- Это не работа, а просто болтовня. У кого-то в заднице загорелось, и он собрал совещание, чтобы со всеми всё обсудить. Через неделю идея сдуется, а время потрачено.
- Это работа, которую давно можно автоматизировать или порекомендовать, но ты этого не делаешь, потому что ручками быстрее.

Очень многое в нашей жизни выглядит так, будто мы немало успели и закрыли массу задач, а на самом деле время было потрачено впустую. И мы здесь говорим не про отдых и радость жизни, а про конкретно бессмысленные и бесперспективные дела.

Жизнь наполнена ненужными делами

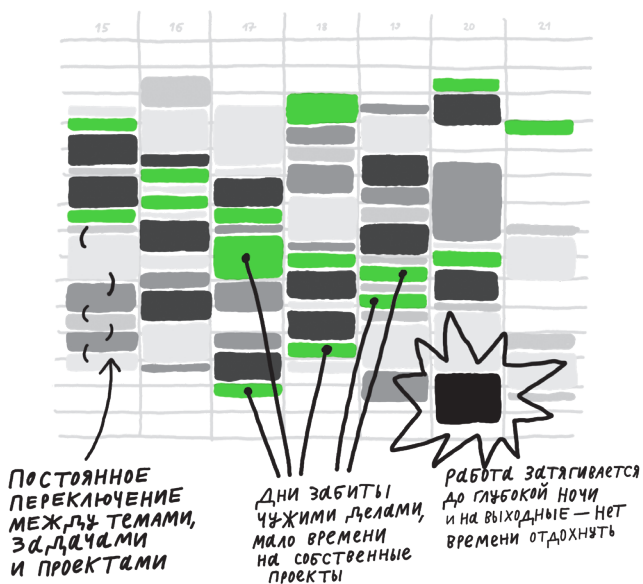
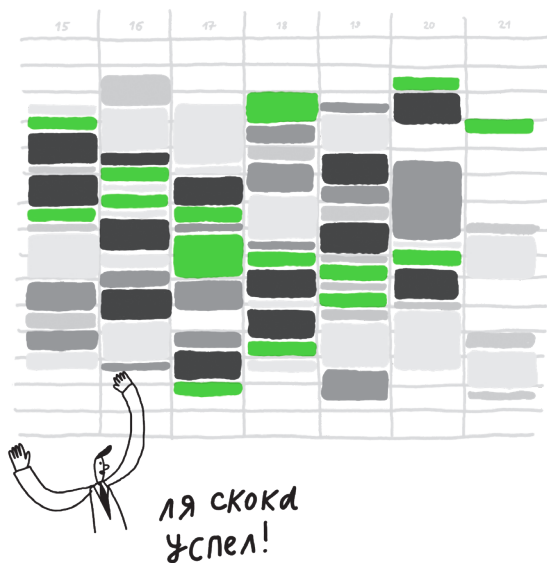
Обычно, говоря о тайм-менеджменте, произносят фразу «Всё успевать». Например, если у тебя 25 дел на день, то хороший тайм-менеджмент — это успеть все 25 за день, а идеально — ещё и взять пару дел завтрашнего дня и их тоже успеть. А вечером на английский сходить. Для этого нужно встать пораньше, работать без отвлечений, отключить соцсети, распределять задачи по блокам и ходить на все встречи с нейроассистентом, который будет записывать разговор и составлять резюме. А ещё — обязательно работать над мотивацией, оптимизацией, реструктуризацией и гидратацией (то есть водичку пить).

Но если посмотреть — огромную часть этих дел на самом деле не нужно было делать вообще, ни с нейроассистентом, ни без. И дело не в мотивации или лени, а в том, что это просто не твои дела — они не ведут тебя туда, куда тебе нужно.

И вот так ты живёшь, обрастаешь балластом дел и носишься с ними, повесив язык на плечо. Под конец дня ты очень устнёшь, потом оглядываешься — а в твоей собственной жизни ничего не произошло. Всю неделю затыкал дыры и решал чужие проблемы. Ты был суперэффективным решальщиком, но в итоге ни в чём не продвинулся — ни для команды, ни для карьеры, ни для здоровья.

Короче:

Хороший тайм-менеджмент — это не «успевать всё», а «регулярно успевать делать то, что тебе важно». Если ты неделю носился с чужими задачами и ничего не успел из своего, это плохой тайм-менеджмент



Отдых не менее важен, чем работа

Часто ребята кичатся тем, что работают без отпусков и выходных, в духе «Вы все слабаки, вам нужен отдых, а я — машина эффективности. Я не был в отпуске уже 10 лет!». Потом таких героев мы ловим либо в дурке, либо на тренингах о выгорании, либо на кладбище. Потому что даже если ты очень любишь свою работу, тебе всё равно нужно отдыхать. Это не культурная прихоть и не изобретение миллениалов.

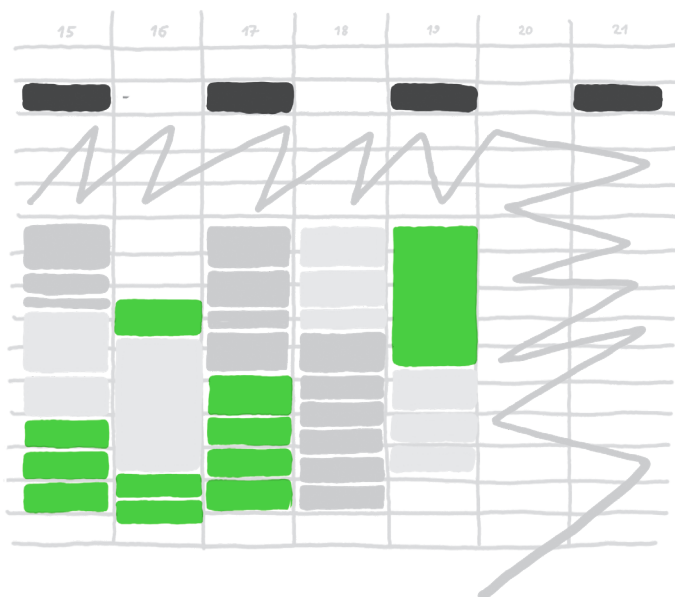
Отдых — часть гигиены труда. Неверно считать, что вечер за сериальчиком или поездка в лес погулять среди деревьев — это плохой тайм-менеджмент, а надо было пойти на курсы английского или в спортзал. Скорее всего, наоборот.

Как нормально

К нормальному тайм-менеджменту требования довольно простые:

- Есть время на отдых, здоровый сон, восстановление и эмоциональную разгрузку.
- Есть время на те дела, которые двигают тебя в нужном тебе направлении. Например, если задумал писать книгу — время на книгу. Если пилишь стартап — время на пилево. Если работаешь в команде над общим продуктом — время на команду и продукт. Какие направления для тебя важны — это ещё один предмет для обсуждения.
- Дела, которые заполняют всё остальное время, сгруппированы так, чтобы не взрывать тебе мозг; чтобы не было ощущения квадратной головы (хотя бы не всё время).

Как достичь такого режима дня? Для начала понять, к какой цели ты идёшь. А потом начать принимать такие решения, которые не будут противоречить твоей цели. Вроде просто — да непросто: ведь нужно понимать, к чему стремишься. А никто, кроме вас, этого не знает. Хотя иногда и сам человек не знает своих целей, а даже если может их назвать — не готов ради этих целей жертвовать, например отказывая людям с их дурными задачами. Звучит сложно.



Дела сгруппированы
так, чтобы не нужно
было переключаться

У тебя есть ритуалы: спорт, прогулки,
какие-то регулярные и приятные занятия

Есть время на отдых
и восстановление

Есть время на личные
и важные дела

Разберём пример. Вы работаете в команде над проектом в роли менеджера. В команде есть разработчик, дизайнер, райтер и маркетолог. У всех, помимо вашего проекта, есть и другие задачи. Но для вас этот проект — главный.

Как менеджер вы понимаете, что вам нужно заниматься проектом по два часа в день. В это время нужно делать самостоятельную работу и контактировать с командой. Вы выделяете время в первой половине дня: «Каждый день с 10:00 до 12:00 я занимаюсь этим проектом». Это, кстати, хорошее решение — выделять фиксированное время, чтобы обеспечивать прогресс по проекту (еще говорят «выделять слот»).

Тут прилетает задача по другому проекту: «Давай созвонимся завтра в 11:00, у нас тут важное дело». Вы выясняете подробности — и дело правда важное, его нельзя просто отменить. Как поступите с тем отрезком времени, который выделили для обеспечения прогресса по проекту?

✗ Согласиться на созвон один разок, а всё остальное время заниматься проектом → Коллега будет счастлив, но вы подведёте сами себя.

! Наотрез отказаться → Это как-то совсем не по-командному.

✓ Предложить перенести созвон на 12:15 или позднее → Коллеге это менее удобно, но он подстроится.

Почему последнее решение лучшее? Потому что оно позволяет вам сохранить фокус на важном для вас проекте, при этом пойти навстречу коллеге. Вы не предали свою цель по первому же требованию внешней силы.

Если теперь коллеге не подойдёт ваше предложение, вы сможете обсудить другие варианты, но ни один из них не будет залезать на ваше время, выделенное для главного проекта.

Вот это и есть пример настоящего тайм-менеджмента: понять, что вам надо, и начать принимать правильные решения.

Это предмет для разговора, потому что многие из нас не формулируют ближайшую цель; у них нет ответа на вопрос «Чем я должен заниматься в ближайшее время?». Не сформулированы критерии ерунды — «Как понять, что я сейчас занимаюсь ненужной мне ерундой и не своим делом?». Звучит банально, но в реальности это очень серьёзные вопросы, и задавать их себе неудобно — потому что тебя мгновенно бросает в пучину негативных эмоций в связи с тем, что на самом деле ты к своим целям не идёшь.

В результате мы стараемся не думать о больших целях, а живём скорее реактивно: прилетела задача — сделал; попросили поучаствовать — поучаствовал; отвлекли — отвлёкся. Не надо так, это плохой тайм-менеджмент.

**Хороший тайм-менеджмент —
это понять, что вам надо,
и начать принимать
правильные
решения**

Глава 1.2

Вашу продуктивность обнуляет многозадачность

Спорим, вы не сможете прочитать эту главу до конца, не отвлекаясь на телефон? Вот проверьте. Текст будет о том, что вы берёте на себя слишком много и потом из-за этого голова как в тумане. Главные мысли:

- У всякого дела есть две части: суть и управленческая суeta.
- Управленческая суeta — это то, что нужно, чтобы дело делалось и стыковалось с другими.
- Чем больше у вас одновременно запущенных дел, тем больше управленческой суеты.
- Большинство людей живут в таком перегрузе, что управленческая суeta занимает почти всю голову.
- Чтоб улучшить ситуацию, нужно резко снижать число параллельных задач и отвлечений. Прямо резко.
- Все говорят о фокусе и приоритетах, но все в страшном расфокусе и хаосе. Кто это переломит, тот будет остальными рулить.

Теперь подробнее.

Управленческая суета

Допустим, вам нужно собрать отчёт для клиента. Кажется, что это один пункт работы:

СОБРАТЬ ОТЧЁТ

На самом деле вокруг этого пункта есть другие:

*ПОЛУЧИТЬ ДАННЫЕ
СОБРАТЬ ОТЧЁТ
ПРЕЗЕНТОВАТЬ ОТЧЁТ
КЛИЕНТУ*

Но и вокруг этих пунктов есть другие. Вроде бы полезной работы не слишком много, зато много маленьких задачек, каждая из которых съедает ресурс.

ВЫЯСНИТЬ ЗАДАЧУ
СПЛАНИРОВАТЬ РАБОТУ
ДОГОВОРИТЬСЯ С ТЕМИ
КТО ДАСТ ДАННЫЕ
НЕ ЗАБЫТЬ ПРО ЭТУ РАБОТУ
ПОЛУЧИТЬ ДАННЫЕ
НАСТРОИТЬСЯ НА РАБОТУ
СОБРАТЬ ОТЧЁТ
СОГЛАСОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ
ВНУТРИ КОМАНДЫ
СОГЛАСОВАТЬ ВРЕМЯ ВСТРЕЧИ
С КЛИЕНТОМ
НАСТРОИТЬСЯ НА ВСТРЕЧУ
ПРЕЗЕНТОВАТЬ ОТЧЁТ КЛИЕНТУ
ПОЛУЧИТЬ КОММЕНТАРИИ
СПЛАНИРОВАТЬ РАБОТУ
НАД КОММЕНТАРИЯМИ
ДОГОВОРИТЬСЯ ВНУТРИ КОМАНДЫ
О СЛЕДУЮЩИХ ШАГАХ
НАСТРОИТЬСЯ НА ДОРАБОТКУ
ПОВТОРНО ВЫСЛАТЬ КЛИЕНТУ

Все эти дела важны, потому что к работе надо готовиться, организовывать её, синхронизироваться с командой и ходить к заказчику. Это значит, что нужно начать планировать свою работу с учётом этой суеи: она есть, её много, она никуда не денется.

Но часто бывает так: человек наберёт много дел, думая, что будет заниматься именно самой работой, — и потом выясняется, что вокруг этой работы много суеты, а он её не планировал. И нужно вместо полезной работы заниматься суетой, планы плывут, никто ничего не успевает.

Ожидания на день

Полезное дело раз
Полезное дело два

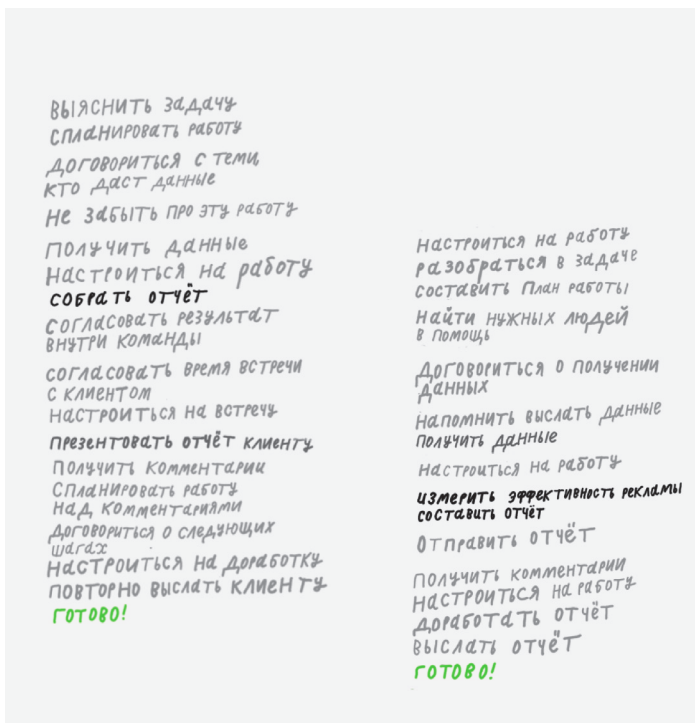
Реальность

суета, суета, суета,
суета, суета, суета,
суета, половинка
полезного дела, суета,
суета, суета, суета, суета

Когда под вечер вам кажется, что вы целый день что-то делали, но ничего не сделали, — скорее всего, проблема именно в этой управленческой суете. Ещё её называют «оверхедом» — то есть она — это то, что наשלёпывается сверху на смысловую часть работы. И пока мы это не «ухватили» и не назвали, мы будем просто от этого страдать. Вот, теперь назвали. Обратите на эту суету внимание.

Проблема одновременно запущенных дел

Теперь предположим, что у нас параллельно идёт несколько дел и у каждого из них своё облако из суеты. Нам может казаться, что это два параллельных облака, что-то вроде такого:



Но на самом деле никто ничего не делает параллельно: в каждый момент мы делаем что-то одно. И нам приходится не только выбирать, что из этого делать, — мы вынуждены дополнительно переключаться между проектами.

ВЫЯСНИТЬ ЗАДАЧУ
СПЛАНИРОВАТЬ РАБОТУ
ДОГОВОРИТЬСЯ С ТЕМИ
КТО ДАСТ ДАННЫЕ
НЕ ЗАБЫТЬ ПРО ЭТУ РАБОТУ

ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ →

ВСПОМНИТЬ, О ЧЁМ ТУТ
НАСТРОИТЬСЯ НА РАБОТУ
РАЗОБРАТЬСЯ В ЗАДАЧЕ
СОСТАВИТЬ ПЛАН РАБОТЫ
НАЙТИ НУЖНЫХ ЛЮДЕЙ
В ПОМОЩЬ

← ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ

ВСПОМНИТЬ, О ЧЁМ ТУТ
ПОЛУЧИТЬ ДАННЫЕ
НАСТРОИТЬСЯ НА РАБОТУ
СОБРАТЬ ОТЧЁТ
СОГЛАСОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ
ВНУТРИ КОМАНДЫ
СОГЛАСОВАТЬ ВРЕМЯ ВСТРЕЧИ
С КЛИЕНТОМ

ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ →

ВСПОМНИТЬ, О ЧЁМ ТУТ
ДОГОВОРИТЬСЯ О ПОЛУЧЕНИИ
ДАННЫХ
НАПОМНИТЬ ВЫСЛАТЬ ДАННЫЕ
ПОЛУЧИТЬ ДАННЫЕ
НАСТРОИТЬСЯ НА РАБОТУ
ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕКЛАМЫ
СОСТАВИТЬ ОТЧЁТ

← ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ

ВСПОМНИТЬ, О ЧЁМ ТУТ
НАСТРОИТЬСЯ НА ВСТРЕЧУ
ПРЕЗЕНТОВАТЬ ОТЧЁТ КЛИЕНТУ
ПОЛУЧИТЬ КОММЕНТАРИИ
СПЛАНИРОВАТЬ РАБОТУ
НАД КОММЕНТАРИЯМИ
ДОГОВОРИТЬСЯ О СЛЕДУЮЩИХ
ШАГАХ

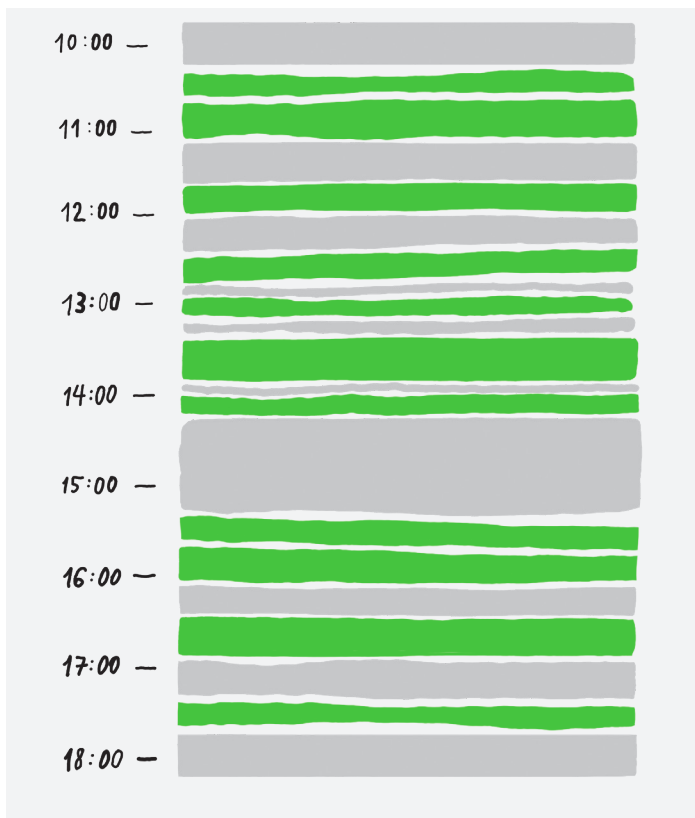
ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ →

ВСПОМНИТЬ, О ЧЁМ ТУТ
ОТПРАВИТЬ ОТЧЁТ
ПОЛУЧИТЬ КОММЕНТАРИИ
НАСТРОИТЬСЯ НА РАБОТУ
ДОРАБОТАТЬ ОТЧЁТ
ВЫСЛАТЬ ОТЧЁТ
ГОТОВО!

← ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ

ВСПОМНИТЬ, О ЧЁМ ТУТ
НАСТРОИТЬСЯ НА ДОРАБОТКУ
ПОВТОРНО ВЫСЛАТЬ КЛИЕНТУ
ГОТОВО!

Каждое переключение с задачи на задачу — это дополнительная суета. А теперь представьте, что таких дел параллельно запущено не два, а двадцать. Человек начинает тратить огромную часть дня на переключения и «вкатывание» в новую задачу.



Что происходит с человеком, который много переключается

Типичная работа в офисе выглядит так:

- Ты делаешь какое-то дело.
- Тебя отвлекают буквально каждые 5–10 минут. Половину рабочего времени ты тратишь на переключение.
- За два часа такой работы у тебя ощущение, что ты устал как от целого рабочего дня.
- Потом у тебя созвон, где нужно бы сосредоточиться. Но у тебя не сделаны дела, поэтому ты начинаешь делать их параллельно с созвоном и снова постоянно переключаешься.
- После созвона ты как выжатый лимон, а в голове туман.

Наверняка у вас бывают дни, когда вы не сделали ничего полезного, но дьявольски устали. Вот это оно: вы убили день на переключение между задачами и параллельную суету по множеству подвешенных дел.

Есть категория дел «Начнём сейчас, потом доделаем». Например: «Мы будем активно делать это в феврале, но давайте начнём обсуждать это сейчас, в ноябре». Это прямо вредно для головы.

Чтобы начать новое дело, нужно собраться, обсудить его, спланировать работу. Для этого требуется отвлечься от старых дел. Всё это — гарантированный расход времени и внимания. Потом сколько-то работы будет сделано, после чего проект встанет на паузу. Пока он будет на паузе, ситуация в мире может поменяться, у компании сменятся приоритеты. Придут новые люди, им снова придётся «вкатываться». Проект утратит актуальность. А ресурсы на подготовку уже потрачены.

С точки зрения компании это, может быть, не страшно — ну, списали человеко-часы, бывает. А с точки зрения людей, чьи часы списали, это невосполнимая потеря.

В жизни хватает задач, которые не будут завершены. Поэтому не стоит браться за то, что гарантированно встанет на паузу или будет делаться в фоновом режиме. Лучшая работа — та, которую начали незадолго до дедлайна, вот она реально будет идти бодро.

Что делать

В большинстве случаев ничего с этим сделать нельзя, потому что это современный стиль работы: ты постоянно в чате и тебя отвлекают каждые 30 секунд. Когда кто-то не в мессенджере и не отвечает сию секунду, это во многих компаниях считается прогулом, будто человек не на работе и его надо искать.

Но если бы решение было, оно бы выглядело как-то так:

Отдельный личный «Телеграм» только для семьи. Закончилась работа — переключились и не читаете рабочее.

Привычка выключать мессенджеры на время важной работы.

Никто не должен иметь права дёргать вас, когда вы на чём-то сосредоточены. Это ваше ментальное здоровье, вы за него отвечаете. Просто закрыли все мессенджеры и не запускаете их, пока не доделаете кусок работы.

Включить умный определитель номера, а то и вообще не принимать звонки. Никто, кроме курьеров, не имеет права дёргать вас во время работы. Включаете в приложении «Яндекс» функ-

цию «Умный определитель номера», и она начинает подсвечивать спамеров. Это самое полезное, что сейчас есть в смартфоне.

Не брать новые задачи, пока в них не будет всего, что нужно для завершения. Чтобы вы взяли какую-то штуку в работу, уже должны быть доступны все материалы, понятны все дедлайны, выделен бюджет и никто никого не должен ждать.

Отказывать прожектёрам и фантазёрам. Есть категория людей, которые любят помечтать за ваш счёт. Предлагайте им прийти с оформленным предложением в виде документа — и читайте его в удобное вам время, а не когда принесли.

Если вы руководитель, можете **создавать в компании культуру сосредоточенной работы** — условно, до обеда у всех есть право не смотреть в мессенджеры (или наоборот, все обсуждения и планёрки — до обеда). Это сложно реализовать, потому что людям то и дело нужно друг друга дёргать для решения задач. Но вы понимаете, что бесконтрольное дёргание — прямая дорога к расфокусу, перегрузу и снижению эффективности всей команды, а не только лично вас.

Всё это крайне сложно, потому что у нас давно выработалась привычка работать с мессенджером на фоне. Но кто так долго работает, тот знает ощущение постоянной усталости и тумана в голове. Хотите от него избавиться — уменьшайте многозадачность и не начинайте то, что позднее придётся подвесить. Звучит сложно, но будь это просто — все бы это делали.

Глава 1.3

Для тех, кто много отвлекается и прокрастинирует

Эта заметка для тех, кто начинает что-то делать, а потом замечает, что дело не движется. Каждые несколько минут открывается соцсеть или чатик; вместо основной задачи так и хочется заняться чем-то другим. Вроде время работы идёт, а сама она стоит на месте. Вот откуда это берётся и что с этим делать.

Возможно, сейчас время расфокуса

Есть ситуации, в которых отвлечения — это не баг, а фича, как говорят в айти. То есть работа специально так устроена, чтобы вас можно было отвлекать, а вы были бы обязаны отвлекаться.

Например, вы менеджер проекта. Возможно, ваша работа состоит в том, чтобы координировать работу нескольких человек в режиме реального времени. Тогда реагировать на чаты — это буквально ваша задача. Странно, что вы вообще запланировали на это время какую-то сосредоточенную работу. Это как если бы вы были воспитателем в детском саду и прямо посреди смены решили почитать книгу. А за детьми кто будет смотреть?

Или у вас в компании традиционная деловая активность после обеда. Утром все разгребают свои делишки, а после обеда начинается настоящая работа и всем всё срочно надо. А вы как член команды должны быстро реагировать на запросы.

Вот и проследите: может быть, действительно сейчас время отвлечений? Тогда нужно отложить сосредоточенную работу и уйти в бурную расфокусированную деятельность.

Возможно, вы плохо организовали пространство

Допустим, вам нужно сосредоточенно поработать пару часов. Но при этом вы сидите в оупенспейсе прямо на проходе и без наушников. Или у вас на одном экране развёрнуто сразу два окна: одно с работой, другое с чатом — и он постоянно отвлекает, потому что вы его всё время видите. Или у вас буквально два экрана и как-то не комильфо держать один пустым.

Что делать? Организовать рабочее пространство.

- В офисе — найти более уединённое место или надеть наушники. Необязательно с шумоподавлением или музыкой — достаточно, чтобы коллеги видели: вы заняты.
- На компьютере — войти в полноэкранный режим, отключить уведомления и спрятать чаты. Второй монитор можно выключить. Многим помогает поработать не на компьютере, а на планшете, отключившись от вайфая.
- Дома — убедиться, что ребёнок занят и не потребует вашего участия, а другие взрослые в доме знают, что вас не нужно трогать. Прямо зайти к супругу и получить у него ответственное обещание не приставать к вам два часа.
- Можно выйти в кафе, поработать там часик за столиком, за вами ещё и посуду уберут.

Возможно, вам нужно дать себе отдохнуть

Посмотрите на календарь: если сейчас вечер пятницы, закройте ноутбук и идите отдыхать. Нет ничего удивительного в том, что под конец пятого рабочего дня вы уже ни на что не способны. Скорее всего, ничего страшного не случится, если вы прямо сейчас пойдёте отдыхать, а эту противную задачу сделаете в понедельник утром.

Вообще у нас в культуре почему-то ужасно не любят отдых. Откуда-то из детства тянется мысль, что отдыхать равно бездельничать, а безделье — это стыдно, и кто будет бездельничать, тот умрёт под забором у вокзала. Соответственно, хорошие мальчики и девочки всегда должны быть продуктивными, эффективными и в процессе саморазвития. И никто не говорит, что для настоящего саморазвития на самом деле нужна свободная игра, отдых и радость жизни.

Тело не обманешь: если ресурсы на нуле, оно будет сопротивляться работе и как будто само открывать соседнюю вкладку с соцсетями. И особенно остро вы это почувствуете под конец рабочей недели.

Этим абзацем мы с вами сейчас легализуем отдых. Повторяйте: «Чтобы продуктивно работать, мне нужно отдыхать. Я решаю себе не насиловать мозг, когда сил уже нет. Если недоделанная работа останется на понедельник, ничего страшного не случится». А теперь закрывайте рабочие программы и идите домой.