**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

Оглавление

[Как найти время, которого нет 1](#_Toc20502321)

[О распорядке дня успешных управленцев 8](#_Toc20502322)

[Успеть все: «несрочные и неважные дела — игнорировать, срочные и неважные — делегировать» 10](#_Toc20502323)

[Научитесь работать по воскресеньям 11](#_Toc20502324)

[Почему отказ — это прямой путь к успеху? Мы не можем делать все сразу и делать это хорошо 13](#_Toc20502325)

[Тайм-менеджмент угнетает 15](#_Toc20502326)

[Почему обычный тайм-менеджмент – отстой 18](#_Toc20502327)

[Распорядок новой жизни: как стать «жаворонком» и все успеть 22](#_Toc20502328)

[Планируйте неделю так, чтобы сохранить выходные 26](#_Toc20502329)

[Как спланировать свой день, если вы противник жесткого расписания 28](#_Toc20502330)

[Распорядок новой жизни: как стать «жаворонком» и все успеть 30](#_Toc20502331)

[Планируйте неделю так, чтобы сохранить выходные 36](#_Toc20502332)

[Как спланировать свой день, если вы противник жесткого расписания 38](#_Toc20502333)

[Распорядок новой жизни: как стать «жаворонком» и все успеть 41](#_Toc20502334)

[Важное вперед! 45](#_Toc20502335)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как найти время, которого нет

Уильям Онкен-младший, Дональд Уосс

Почему руководителю обычно не хватает рабочего дня, тогда как подчиненным часто нечем его заполнить? Чтобы ответить на этот вопрос, внимательно посмотрим на структуру рабочего времени менеджера. Мы сразу увидим, что в ходе работы он вступает во взаимодействие трех разных типов: с начальством, другими менеджерами и подчиненными. Это позволяет нам разделить временной ресурс руководителя на три компонента:

 **время менеджера, которым распоряжается его босс**, – часть временного ресурса, которая расходуется на деятельность, навязываемую начальством. Если менеджер пренебрегает этими обязанностями, его ждет наказание;

 **время, которое забирает система**, – часть временного ресурса, затрачиваемая на выполнение просьб менеджеров других подразделений. Пренебрежение этой деятельностью тоже влечет за собой расплату, хотя не столь скорую и, возможно, опосредованную;

 **время, которое менеджер тратит на собственные инициативы**, – часть временного ресурса, которую менеджер тратит на реализацию собственных замыслов и выполнение обязанностей, взятых им на себя добровольно. Однако некоторую долю из этого запаса съедают подчиненные – назовем это временем, которым распоряжаются подчиненные.

То, что остается, – **время, распределяемое по собственному усмотрению**. Разумеется, невыполнение собственных замыслов не сопровождается дисциплинарными взысканиями: ни начальство, ни система не могут наказать менеджера за пренебрежение обязанностями, о которых знает лишь он сам.

Чтобы согласовать между собой все составляющие, менеджеру необходимо установить и поддерживать контроль над содержанием и расходованием своего временного ресурса. Поскольку требования, предъявляемые начальством и системой, обязательны к исполнению, эти составляющие менеджеру неподвластны. Единственный компонент, который оставляет простор для маневра, – это время, затрачиваемое на собственные инициативы. И тут основная задача менеджера – максимально увеличить время, расходуемое по собственному усмотрению, и минимизировать или даже свести к нулю ту часть, которую отнимают подчиненные. Полученный выигрыш поможет ему успешнее выполнять требования начальства и системы. Между тем большинство менеджеров даже не подозревают, сколько драгоценных часов они теряют, решая задачи своих подчиненных. Чтобы продемонстрировать, как возникают такого рода проблемы и что делать с ними руководителю, мы используем образ «обезьяна на спине», уподобив проблемы обезьянам, которые так и норовят поскорее сбежать от своего хозяина и оседлать его босса.

**У кого останется обезьяна?**

Менеджер идет по коридору и встречает своего подчиненного. Сотрудник по фамилии Джонс, едва успев поздороваться с начальником, заводит такой разговор: «Кстати, у нас там возникла проблема. Дело в том, что...» Слушая Джонса, менеджер понимает, что: а) он в принципе может помочь подчиненному; б) он не может решить проблему мгновенно. В результате менеджер отвечает: «Хорошо, что вы мне об этом сказали. Сейчас мне некогда, но я подумаю и сообщу вам, что тут можно сделать». И они расходятся каждый по своим делам.

У кого на спине сидела обезьяна до разговора? У подчиненного. А после разговора? Правильно, у менеджера. В тот момент, когда обезьяна перепрыгивает на спину начальника, он начинает расходовать свой временной ресурс на решение проблем подчиненных. И длится это до тех пор, пока обезьяна не вернется к своему законному владельцу, обязанному заботиться о ней. Подставив обезьяне свою спину, менеджер добровольно занимает положение подчиненного своих подчиненных. Наш герой сделал то, что начальники требуют от своих сотрудников: он принял на себя ответственность за решение проблемы и пообещал отчитаться о выполнении задания. Джонс наверняка позаботится о том, чтобы босс не забыл о своих обязанностях, – он заглянет к менеджеру в кабинет и весело спросит: «Ну, как там наши дела?» Вот вам и контроль за выполнением порученной работы!

Рассмотрим иной вариант. Допустим, выслушав аналогичный рассказ о проблеме от другого подчиненного (назовем его Джонсон), менеджер говорит: «Ладно, напишите мне об этом». Здесь обезьяна вроде бы остается на спине у подчиненного, поскольку следующий ход за ним. Но обратите внимание: она уже изготовилась к прыжку. Действительно, Джонсон послушно пишет письмо и нажимает на кнопку «Отправить», а начальник обнаруживает послание в своем почтовом ящике и читает его. За кем теперь ход? За начальником. Если менеджер в ближайшее время не сделает то, чего ждет подчиненный, он получит очередное напоминание (еще одна форма контроля за исполнением!). Чем дольше будет тянуть менеджер с ответными действиями, тем большее нетерпение станет проявлять Джонсон, а главное, тем более виноватым будет чувствовать себя начальник – ведь его «долговые обязательства» перед подчиненным растут!

А вот еще одна ситуация. На этот раз свою проблему излагает Смит – ему поручено организовать маркетинговую акцию. Обсудив задачу, менеджер предлагает: «Как только понадобится моя помощь, дайте мне знать». Опять-таки обезьяна изначально сидит на спине у подчиненного. Но долго ли это продлится? Смит понимает, что не может просить о помощи, пока его предложения не одобрит менеджер. Кроме того, подчиненный по опыту знает, что начальник, получив эти предложения, скорее всего по-настоящему займется ими лишь по прошествии нескольких недель. На чьей спине в этом случае сидит обезьяна? Кто кого при этом контролирует? Впрочем, одно ясно уже сейчас: усилия тратятся впустую, дело не движется.

Четвертого подчиненного, Рида, только что перевели из другого подразделения компании – ему поручено создать новое направление и стать его руководителем. Приглашая Рида обсудить работу, начальник говорит: «Перед встречей я набросаю основные тезисы, и мы их посмотрим». Итак, перед сотрудником официально поставлена задача, на него возложена полная ответственность за проект, но первый шаг все-таки за начальником. И пока менеджер не сделает этот шаг, обезьяна останется при нем, а подчиненный будет бездействовать. Почему так происходит? Дело в том, что во всех описанных случаях и руководитель, и подчиненный с самого начала подразумевают, что речь идет об их общей проблеме. Обезьяна, таким образом, располагается на двух спинах сразу – ей остается только выбрать, где именно обосноваться. И каждый раз подчиненный избавляется от нежелательной ноши, а у менеджера появляется еще один подопечный. Правда, иногда удается выдрессировать обезьяну так, что она не будет делать попыток переместиться на спину босса. Но разве не проще запретить ей оседлывать двоих?

**Кто на кого работает?**

Предположим, все четыре сотрудника ценят время своего начальника и каждый внимательно следит за тем, чтобы не одарить босса более чем тремя обезьянами за день. Таким образом, к концу рабочей недели менеджера облепляют 60 назойливых животных. Это означает, что он не в состоянии заниматься ни одной из задач – постоянно приходится перетасовывать их, определяя наиболее приоритетные. В пятницу вечером, закрывшись в своем кабинете, менеджер с тоской перебирает варианты, а недовольные Смит, Рид, Джонс и Джонсон ждут за дверью, чтобы до выходных еще раз напомнить шефу о необходимости действовать побыстрее. Вообразите, в каких выражениях они при этом будут о нем отзываться: «Вот где у нас узкое место! Да он просто не в состоянии ничего придумать! Удивительно, как таким нерешительным людям удается занимать столь высокие должности…»

А бедный менеджер не может сделать очередной шаг из-за недостатка времени: оно почти полностью уходит на выполнение требований его собственного начальника и системы. Чтобы лучше справляться с этими задачами, нужно хоть немного свободного времени из резерва «на собственное усмотрение», но его растаскивает суетливая обезьянья стая. Менеджер попадает в порочный круг. Отчаявшись, руководитель просит секретаршу передать всем четверым, что сможет встретиться с ними только в понедельник. В семь вечера он наконец-то уезжает домой с твердым намерением вернуться в офис на следующий день, чтобы за уик-энд разгрести накопившуюся гору дел.

В субботу, с утра пораньше, он приезжает на работу и, выглянув в окно, замечает на лужайке для гольфа группу из четырех человек, занятых полноценным отдыхом… Вы, наверное, догадались, кто эти четверо? Вот оно что! Теперь до менеджера доходит, кто на кого работает. Более того, он понимает, что, если действительно разберется с накопившимися делами за выходные, это очень понравится подчиненным и каждый из них с удовольствием будет навешивать на него все больше и больше обезьян. Короче говоря, наш менеджер прозрел: он понимает, что, пытаясь наверстать упущенное, отстает все больше и больше.

Пулей вылетает он из своего кабинета, будто спасаясь от чумы. Чем он теперь займется? Будет наверстывать упущенное, но совсем в другой области – например, проведет выходные с семьей, чего не делал уже много лет. (Неплохой, кстати, вариант расходования времени «по собственному усмотрению».) В понедельник, прекрасно отдохнув и великолепно выспавшись, менеджер отправляется на работу, имея четкий план действий. В его рабочем графике отныне нет места «времени, которым распоряжаются подчиненные». Ликвидация этой позиции позволяет увеличить временной ресурс, расходуемый по собственному усмотрению. Конечно, какое-то время придется тратить на общение с подчиненными, ведь нужно убедиться, что те вполне овладели трудным, но необходимым искусством полноценного ухода за обезьянами. Из появившегося у менеджера «своего» времени можно будет также выкроить солидный кусок для того, чтобы лучше управляться с требованиями босса и системы. На перестройку, вероятно, уйдет не один месяц, но это не должно пугать, поскольку преимущества новой схемы распределения времени огромны. Теперь главная цель менеджера – управлять своим временем.

**Прощание с обезьянами**

В понедельник менеджер приходит на работу довольно поздно. Джонс, Джонсон, Смит и Рид уже собрались у дверей его кабинета, горя желанием напомнить боссу о своих обезьянах. Он вызывает их в кабинет по одному. Взяв очередную обезьяну, менеджер сажает ее на стол и вместе с подчиненным решает, что следует предпринять, чтобы передать ему ход. С некоторыми обезьянами не так-то просто разобраться. В особо сложных случаях менеджер может даже отложить принятие решения – пусть обезьяна подремлет на спине у подчиненного (там она может спать ничуть не хуже, чем на спине начальника),а завтра тот снова зайдет к боссу, и они продолжат совместные поиски правильного хода. Завершив беседу, руководитель с удовольствием наблюдает, как очередная обезьяна, удобно устроившись на плече Джонса (Рида, Смита…), покидает его кабинет. Теперь сотрудники уже не поджидают менеджера под дверью – это он ждет, пока кто-то обратится к нему. Впрочем, отлично понимая, что конструктивное вмешательство – вещь нелишняя, шеф нет-нет да и заглянет в комнату подчиненного, чтобы добродушно поинтересоваться: «Ну, как там наши дела?» При этом начальник расходует время «по собственному усмотрению», а подчиненный – согласно требованиям босса. На следующий день, когда в назначенный час сотрудник с обезьяной на спине явится к начальнику, тот изложит ему новые правила игры.

**Пока я помогаю вам решить эту или какую-либо иную проблему, она ни на секунду не перестает быть вашей**, и только вашей. Ведь если она становится моей, то вы от нее избавляетесь. А как я могу помочь человеку, у которого нет проблем?

**Когда наша беседа закончится, проблема покинет пределы моего кабинета**так же, как она сюда вошла, – вместе с вами. Вы можете просить моей помощи в назначенное для этого время, и тогда мы вместе определим, каким должен быть следующий шаг и с чьей стороны.

**В тех редких случаях, когда следующий шаг буду обязан сделать я, решение мы примем совместно.** Сам, в одиночку, я больше пальцем не пошевелю.

Эту схему начальник доводит до каждого из подчиненных, и, когда за последним из них закрывается дверь, он вдруг осознает, что больше нет необходимости держать дверь закрытой: обезьян возле него нет. Они, конечно, вернутся, но лишь в назначенное им время. Гарантия тому – его органайзер.

**Передача инициативы**

Итак, у менеджера есть возможность вернуть навязанную ему обезьяну настоящему хозяину. Но надо заметить: прежде чем поощрять инициативность у подчиненного, начальник должен убедиться в том, что тот в принципе ею обладает. Если менеджер допустит, чтобы инициатива перешла к нему, он может распрощаться со временем, которое расходует по собственному усмотрению: оно будет целиком посвящено проблемам подчиненных. Следует также помнить,что менеджер и его подчиненный не могут продвигать одну и ту же инициативу. Слова «Босс, у нас проблема» – сигнал опасности, который должен насторожить начальника: это значит, что обезьяна сидит сразу на двух спинах.

В отношениях с начальством и системой можно выделить пять уровней инициативности менеджера. Их типичные проявления таковы (уровни расположены по нарастающей – от самого низкого до самого высокого):

**1.** Менеджер ждет, пока поступит прямое указание.

**2.** Менеджер спрашивает, что нужно делать.

**3.** Менеджер предлагает свой план, который затем реализует.

**4.** Менеджер действует самостоятельно, по ходу дела спрашивая совета.

**5.** Менеджер действует совершенно самостоятельно и в конце представляет отчет о проделанной работе.

Естественно, руководитель, обладающий достаточным профессионализмом, не должен довольствоваться вариантами 1 и 2. Если он выбирает вариант 1, то утрачивает контроль за тем, чем наполнено и как расходуется время, предназначенное на выполнение требований босса и системы. Фактически такой менеджер теряет право быть недовольным порученным ему заданием и установленными сроками исполнения. Действуя по схеме 2, менеджер может контролировать сроки, но не содержание работы. Если же его инициативность соответствует уровням 3, 4 или 5, ему подконтрольны и фактор содержания, и фактор распределения времени. И естественно, максимум свободы получает тот, кто находится на уровне 5. В отношениях с подчиненными менеджер должен преследовать две цели. Первая – пресекать попытки действовать по схемам 1 и 2, чтобы у подчиненных не оставалось иного пути, кроме как все лучше и лучше постигать концепцию «завершенной работы персонала» (completed staff work, CSW). Вторая цель – следить, чтобы по каждой проблеме, покидающей менеджерский кабинет, была достигнута договоренность об уровне инициативности исполнителя, а также времени следующей встречи (тут на помощь руководителю приходит органайзер).

**Искусство ухода за обезьяной**

В обращении с обезьянами необходимо неукоснительно соблюдать пять основных правил.

**Правило 1.** Обезьян следует кормить или пристреливать. Если этого не делать, они умрут с голоду и менеджеру придется тратить время на реанимацию или – увы! – на вскрытие.

**Правило 2.** Численность стаи должна быть меньше того максимума, который менеджер в состоянии обслуживать. Если обезьяне обеспечен хороший уход, на кормление уходит от 5 до 15 минут.

**Правило 3.** Обезьян следует кормить строго по расписанию. Абсолютно недопустимо бросаться на поиски умирающих от голода животных, пытаясь накормить хотя бы тех, кто попался под руку.

**Правило 4.** Кормить обезьян нужно в режиме личного общения или по телефону. Электронная почта не годится (помните: при обмене электронными посланиями очередной ход оказывается за менеджером). Документация – хорошая добавка к рациону обезьяны, но она не может заменить основной процесс кормления.

**Правило 5.** Каждой обезьяне должно быть назначено время следующего кормления – и обязательно с указанием уровня инициативности. Договоренности могут быть в любой момент пересмотрены по обоюдному согласию, но они всегда должны быть четкими и однозначными. Если это правило не соблюдать, обезьяна либо умрет, либо переберется на спину руководителя.

Главный совет менеджеру, желающему организовать свое время, звучит так: «Добейтесь контроля над содержанием и расходованием своего временного ресурса». Первое требование бизнеса: менеджер должен увеличить долю времени, расходуемого по собственному усмотрению, за счет ликвидации составляющей «время на решение проблем подчиненных». Требование второе: направляя часть высвободившегося ресурса на обучение подчиненных, менеджер должен добиться, чтобы каждый из них проявлял инициативу. Третье: остаток образовавшегося ресурса следует использовать для оптимизации деятельности, связанной с требованиями начальства и системы. Выполняя эти условия, руководитель получит возможность практически неограниченно повышать продуктивность каждого часа, потраченного на управление своим временем.

**Время заняться гориллами (комментарий Стивена Р. Кови)**

В 1974 году, когда Билл Онкен писал эту статью, положение менеджеров было ужасным. Они отчаянно пытались высвободить себе немного времени, но всеобъемлющая система командования и контроля не давала им такой возможности. У руководителей не было полномочий, чтобы позволить подчиненным самостоятельно принимать решения (слишком опасно! слишком рискованно!). В этих условиях идея Онкена о необходимости вернуть обезьяну законному владельцу произвела едва ли не революцию в управлении. Сформулировав свои правила обращения с обезьянами, Онкен создал инструмент, позволяющий контролировать драгоценный ресурс руководителя – время.

Управленческая философия, основанная на принципах командования и контроля, практически ушла в прошлое: сегодня в большинстве организаций самой популярной стала концепция делегирования полномочий. И все же полностью отказаться от системы командования и контроля не удается. Делегирование полномочий подчиненным – сложное дело. Ведь вы можете предоставить исполнителю самостоятельность лишь в том случае, если уверены, что у него есть желание и умение действовать самостоятельно. Но подчиненный далеко не всегда хочет и совсем не обязательно может это делать. Зачастую начальник должен соответствующим образом подготовить персонал, а на это ему, возможно, придется потратить больше времени, чем на решение проблемы собственными силами. Кроме того, делегирование полномочий окупается только в том случае, если вся организация с ее формальными процедурами и неформальной культурой ориентирована на поддержку такой схемы работы. За делегирование полномочий и обучение сотрудников необходимо менеджеров поощрять. Вместе с тем предоставлять самостоятельность сотрудникам имеет смысл только при наличии доверительных отношений между руководителем и подчиненными.

Возможно, идея Онкена опередила свое время, тем не менее он предложил довольно авторитарное решение, сказав менеджерам: «Верните проблему ее владельцу». На самом деле руководителям и подчиненным необходимо налаживать конструктивный партнерский диалог. Ведь если подчиненный не уверен в себе, он все равно не возьмет инициативу в свои руки и под тем или иным предлогом будет снова обращаться к начальнику за помощью.

К сожалению, Онкен не обсуждает один из аспектов проблемы делегирования, давно привлекающий мое внимание: многие менеджеры охотно забирают обезьян у подчиненных. Почти все руководители, с которыми я общался, признавали, что их подчиненные недозагружены работой, но даже самые успешные и уверенные в себе при этом говорили, что им очень трудно передавать инициативу подчиненным. Полагаю, нежелание делиться полномочиями объясняется ощущением, сидящим внутри каждого из нас, что в этой жизни на всех отпущено ограниченное количество благ и наград. С детства многие привыкают самоидентифицироваться, сопоставляя свои достижения с чужими. Видя, как другие получают власть, деньги, информацию, славу, такой человек чувствует, что у него что-то отнимают (психолог Абрахам Маслоу назвал это «чувством недостаточности»). Онкен исходит из предположения, что у менеджеров есть полная свобода выбора в вопросе о том, стоит или не стоит брать у подчиненных их обезьян. Однако многие руководители подсознательно опасаются, что, передав полномочия подчиненным, будут выглядеть более слабыми и уязвимыми. Каким же образом менеджеры развивают в себе ощущение силы и устойчивости, «ментальность изобилия», которая помогает им уверенно контролировать ситуацию и положительно воспринимать продвижение других людей?

Мой опыт показывает, что к делегированию полномочий склонны в первую очередь руководители, живущие в гармонии со своей системой ценностей, по-настоящему цельные натуры. Невероятная популярность этой статьи в значительной мере обусловлена также присущим Онкену даром рассказчика. В 70-х я не раз слушал его лекции, и меня поражало его умение блистательно преподнести свои мысли. Ироничный стиль помог Онкену задеть менеджеров за живое, и им страстно захотелось вернуть себе контроль над своим временем. Кстати, обезьяна была для Билла не просто метафорой – она была талисманом: его узнавали издалека по плюшевой обезьянке, примостившейся у него на плече. Неудивительно, что эта статья стала самым популярным материалом HBR за всю его историю. Сегодня, когда о делегировании полномочий, казалось бы, уже знают все, это блестящее исследование не менее актуально, чем тридцать лет назад. Концепция Онкена служит основой моей работы по оптимизации управления временем. Руководители до сих пор не могут выбраться из порочного круга, в который их загоняет необходимость заботиться о чужих мартышках из-за боязни передать подчиненным инициативу. В результате они так и не успевают уделить время гориллам – по-настоящему серьезным проблемам своей организации. Одним словом, статья Онкена до сих пор необходима всем, кто хочет быть хозяином своего времени.

# О распорядке дня успешных управленцев

15.06.2017

Понятия «стандартный график» и «обычный день» неприменимы к топ-менеджерам. Эти люди живут совсем другой жизнью, успевая за 24 часа порой очень-очень много.

Ричард Брэнсон, основатель Virgin Group

Брэнсон просыпается в 5:45, чтобы с первыми лучами солнца позавтракать и заняться спортом — например, совершить заплыв вокруг собственного острова Некер. Ложится спать — в 23:00, выпив за день до 20 чашек чая.

Брэнсон уверен, что нормированный рабочий день и отпуска давно себя изжили, поэтому среди сотрудников он проповедует идею отпусков в любое время, когда человек «сам этого хочет». Также, убежден Брэнсон, именно на отдыхе людей посещают свежие идеи, которые можно будет применять в работе.

Тим Армстронг, СЕО AOL

Тим обычно просыпается обычно в 5:00 или в 5:15 утра, выходит из дома около семи и работать начинает уже по дороге в офис, в машине. По его словам, он не большой любитель поспать и никогда им не был.

«Жизнь слишком захватывающая, чтобы много спать», — считает Тим Армстронг.

Раньше он начинал отправлять первые письма почти сразу после того, как просыпался, но сейчас он старается сдерживать себя, понимая, что далеко не все работают по его графику.

Разбираться с почтой он предпочитает в первой половине дня, поздно вечером или в поездках, потому что, находясь в офисе, он старается «слушать и учиться». Рабочий день Армстронга обычно продолжается до 19:00, после он сразу едет домой. Там он читает книгу двум дочерям, ужинает в компании жены (которая, по его словам, готовит лучше, чем повара в большинстве ресторанов Нью-Йорка) и играет с сыном. Спать Армстронг ложится примерно в 23:00.

Выходные для него — «семейное» время. Вечер пятницы обычно посвящен семейному просмотру фильмов. В субботу Армстронг тренирует школьную команду сына по баскетболу, и это, считает он, самое ожидаемое событие за неделю. Вечер субботы он проводит женой, иногда встречается с друзьями. В воскресенье утром Армстронг идет в церковь, занимается спортом и после семи вечера возвращается к звонкам и рабочей электронной почте.

Хелена Моррисси, CEO Newton Investment

Хелена Моррисси просыпается в пять утра или раньше и сразу же начинает разбирать почту, пока дети не проснулись (а у Хелены их восемь).

В офис Хелена приезжает примерно в восемь утра, но до этого времени она уже на связи. Рабочий день в офисе заканчивается в шесть вечера, потому что на 19:30 запланирован семейный ужин (после которого Моррисси тоже работает несколько часов — отвечает на письма и звонки, готовится к встречам). Ложиться спать она старается в 22:00, чтобы к 23:00 уже заснуть, но, конечно, получается это не всегда.

В субботу вечером Моррисси с семьей и детьми смотрит фильмы, в воскресенье утром —помогает детям с домашними заданиями и сбором вещей для школы на следующую неделю (чтобы быть уверенной, что девочки не уйдут в школу с вещами мальчиков).

Витторио Колао, CEO Vodafone

Витторио просыпается в 6 утра, 40 минут выполняет физические упражнения и продолжает работать весь день до позднего вечера (до 22:45), прерываясь только на семейный ужин. Он постоянно проверяет почту и ему всегда можно дозвониться. В 23:30 Колао отправляется спать.

В выходные он по 4 часа уделяет спорту, остальное же время делится между общением с женой и детьми и подготовкой к следующей рабочей неделе.

Ханс Вестберг, экс-СЕО Ericsson

Вестберг встает рано, но день часто начинает не с проверки почты, а с пробежки. Впрочем, во время работы в Ericsson отвечать на письма для Вестберга тоже было одной из важнейших задач по утрам.

«Наша компания никогда не спит, у нас есть бизнес в 180 странах мира, так что реальных утра и ночи на самом деле нет», — рассказывал Вестберг.

Почту, кстати, Вестберг проверяет регулярно (причем всегда сам), но отвечает на письма в основном утром и вечером. По его словам, никакого секретного адреса для избранных у него не было, и его почта была открыта для всех.

За 7 лет управления компанией в офис Вестберг редко приезжал позже 8 утра. Если он находился в Швеции, то домой старался приезжать пораньше, чтобы побыть с детьми (рабочие дела можно доделать и из дома), но спать при этом ложился довольно поздно.

Выходные Вестберг предпочитает посвящать семье и спорту.

«Конечно, нет такого понятия, как "обычный день". Все планы варьируются в зависимости от графика встреч и командировок», — отмечал он.

Серджио Маркионне, СЕО Fiat Chrysler Automobiles и Ferrari

Маркионне руководит бизнесом Fiat Chrysler Automobiles, который располагается на двух континентах, свое время Серджио делит между США и Италией. Поэтому, когда он находится в США, приходится просыпаться в 3:30 утра, чтобы начать работать с Европой.

«Маркионне — трудоголик, он спит 3 часа в сутки и плотно сидит на эспрессо», — пишет Forbes.

Серджио занимает сразу несколько руководящих постов и поощряет такую же готовность к совмещению должностей среди сотрудников. Традиционно субботу и воскресенье Маркионне считает обычными рабочими днями.

Джефф Иммельт, CEO General Electric

Иммельт просыпается в 5:30 утра и известен тем, что работает по 100 часов в неделю. Утром во время тренировки Иммельт успевает ознакомиться с главными новостями, а рабочее время делит на отрезки, посвящая разные отрезки дня работе с разными направлениями бизнеса. Значительную часть времени Иммельт проводит в командировках.

«Если я вдруг ночую дома 4-5 дней подряд, жена говорит: "Что-то ты задержался, пора собирать чемоданы"», — говорил CEO GE в интервью изданию «Ведомости».

Дважды в месяц Иммельт преподает в корпоративном университете компании.

Несмотря на собственную загруженность, в GE Иммельт старается создать благоприятную для сотрудников атмосферу — по его мнению, комфортная обстановка хорошо сказывается на продуктивности. Чтобы понять, чего хотят сотрудники, первое время после вступления на руководящий пост Иммельт тратил треть рабочего времени на общение с ними.

# Успеть все: «несрочные и неважные дела — игнорировать, срочные и неважные — делегировать»

13.06.2017

Нехватка времени — частая проблема современного человека. О том, как организовать работу так, чтобы доводить дела до конца и все успевать, рассказали российские топ-менеджеры и бизнесмены.

У каждого занятого человека есть свои секреты грамотного распределения времени. Например, Анна Артамонова, вице-президент Mail.Ru Group и руководитель бизнес-подразделения «Почта и портал», говорит, что пользуется для планирования календарем Evernote и встроенными «Заметками» на iOS, a вот таск-менеджеры и органайзеры у нее не прижились. Главное, по ее мнению — это верно расставленные приоритеты.

«Хорошо работает классическая матрица Эйзенхауэра, в которой все дела делятся на четыре категории по срочности и важности. Несрочные и неважные задачи можно игнорировать, поскольку выхлоп от них чаще всего близок к нулю. Срочные и неважные лучше делегировать. Таким образом, освобождается время для двух приоритетных категорий — важные срочные и важные несрочные (например, анализ рынка, проработка стратегии, поиск новых ниш). Со временем раскидывать задачи на эти четыре категории начинаешь автоматически».

Алексей Моисеенков, основатель Prisma, призается, что его система ведения дел – это хаос.

«Пожалуй, я усвоил для себя одно короткое правило: если я могу ответить сейчас без проблем — я отвечаю. Проще говоря, «не откладывай то, что можно сделать сейчас и быстро», причем в данном контексте слово "быстро" крайне важно».

Дата-сайентист в Facebook Олег Якубенков рассказал, что всегда составляет план дел на месяц, на неделю и на день. Если нет планов, его продуктивность резко падает.

«Планы на неделю и месяц веду в Evernote. На день — в бумажном блокноте. Главная польза от плана — в самом процессе его составления. Потом все равно все меняется. Делегирую плохо, предпочитаю делать все сам».

СЕО Lingualeo Ирина Шашкина рассказывает, что некоторое время назад познакомилась с методикой планирования MBO (management by objectives) или «управление по целям».

«Считается, что она — о методах мотивации и управления персоналом. Для меня эта методика стала основой в управлении не только рабочими целями, но и личными задачами».

Суть метода в том, что человек должен иметь четкую измеримую цель-задачу, после ее определения выявляются пути и ресурсы для реализации. Задачу можно разложить на составляющие и назначить ответственных за отдельные участки работы.

«Важным открытием для меня было то, что это работает не только в рамках запуска спецпроекта или продукта или при планировании на год, но даже при уборке в доме».

«Для краткосрочного планирования я использую почту. Задачи и письма у меня помечены звездочками разного цвета, встречи записаны в календаре — там же я обозначаю временные периоды, которые сама себе определяю на те или иные задачи».

Основательница Pruffi и проекта «Антирабство» Алена Владимирская рассказала о своих простых правилах:

«Каждый вечер я составляю список дел на завтра.

Утро всегда начинаю с самого противного дела, чтобы потом не мучиться весь день.

Доступ к моему рабочему календарю есть у всех моих подчиненных, так что ни одна назначенная встреча, дело или звонок не пересекаются.

Если к концу дня в списке дел у меня остается более пяти красных флажков (то есть просроченных важных дел), то на следующий день я встаю на час раньше (а для меня пытка), чтобы их разгрести.

Раз в месяц я провожу «субботник» и разбираю все «зависшие» задачи.

Принимаясь за любое дело, в первую очередь, я думаю, кому я могу его делегировать.

Я никогда не берусь за значительную задачу, не посоветовавшись с важным для меня человеком, который знает мой график и мои силы. Если этот человек говорит, что можно браться — я делаю так, как он сказал. Такая вот маленькая хитрость».

# Научитесь работать по воскресеньям

14.05.2017

Автор Business Insider Шана Лебовиц объясняет, что работа делится на настоящую и ложную. И выполнять эти два вида работы нужно в разные дни.

Перевод статьи Лебовиц сделали эксперты портала «Идеономика».

— Какое-то время моя работа меня очень расстраивала. Каждый день я уходила из офиса, чувствуя себя так, будто почти ничего не сделала, хотя корпела за компьютером большую часть рабочего дня.

Иногда все это время я тратила на общение с пиарщиками, источниками и коллегами, а значит, на самом деле ничего не писала.

Провал.

Иногда все это время я писала, даже не заглядывая в почтовый ящик — тогда появлялись недовольные пиарщики, источники и коллеги, пытающиеся выяснить, куда я пропала. И снова провал.

А еще бывали дни, когда я пыталась переключаться между электронной почтой и написанием текстов, что оборачивалось посредственными результатами и там, и там. Супер-провал!

В какой-то момент я поняла, что это продолжающееся перетягивание каната — классический конфликт между так называемой «настоящей работой» и «ложной».

Термин «настоящая работа» придумала эксперт по управлению временем Лора Вандеркам. Она использует его для описания больших проектов, которые помогут достичь ваших целей и целей вашей организации. Вандеркам говорит, что настоящая работа — это то, что привлекло вас на ваше рабочее место в первую очередь.

«Ложная работа» — это мой личный термин для всего остального: например, переписки по электронной почте, планирования телефонных звонков и составления списков дел. Ложная работа — это то, что любой современный профессионал должен сделать, чтобы остаться на работе, но она редко приводит к немедленному, ощутимому результату.

Я не решаюсь сказать, что решила эту проблему навсегда, но похоже, я наткнулась на эффективный способ, как ее обойти: теперь я делаю «ложную работу» в воскресенье, а «настоящую» — с понедельника по пятницу.

Прежде чем перейти к деталям моей стратегии ложной работы по воскресеньям, хочу вас заверить, что я совсем не трудоголик. На самом деле я даже ухожу с работы раньше в течение недели.

(Интересно, что Вандеркам также советует работать в выходные, если это помогает вам уделить время другим приоритетам в течение рабочей недели.)

Теперь, уходя из офиса, я чувствую себя прекрасно — больше нет этого противного чувства, что я недостаточно продуктивна. И я с удовольствием выделяю несколько часов в выходной день ради такой умственной свободы.

Я делаю по воскресеньям три вида ложной работы.

1. Переписка по электронной почте

Здесь я руководствуюсь собственным мнением. Я достаточно регулярно проверяю почтовый ящик, и если что-то покажется срочным, отвечу.

Но если мне нужно, скажем, ответить пиарщику по поводу его письма, и это не срочно, то я сделаю это в воскресенье. Также я поступаю по отношению к источникам и профессиональным контактам.

Несколько оговорок: я обычно использую плагин Gmail Boomerang, чтобы запланировать отправку писем на утро понедельника. Ненавижу портить чьи-то выходные. Кроме того, я отвечаю на сообщения Slack в рабочие дни. Так что, если моему редактору или другому сотруднику нужно связаться со мной, ему не приходится ждать несколько дней.

2. Мозговой штурм

Если у меня появляется (вроде бы) блестящая идея во время рабочей недели, и я хочу более глубоко ее обдумать, я откладываю это на воскресенье.

То же самое происходит, если идея появляется у моего редактора, и она просит меня обдумать ее реализацию — конечно, если она не скажет, что это срочно.

По какой-то причине я могу быть более креативной, когда нахожусь вне офисных стен и знаю, что никто не пришлет мне сообщения в Slack.

3. Написание списков

Каждое воскресенье я составляю два ключевых списка: статьи, которые я планирую написать на этой неделе, и то, что мне нужно обсудить с редактором во время нашей еженедельной планерки.

Эта «мета-работа» важна, но не требует много умственной энергии, поэтому кажется ненужной тратой времени в понедельник утром.

Я не эксперт, но если бы я могла дать всем один совет по производительности, то я бы сказала: выясните, когда и где вы работаете лучше всего. Какая среда помогает вам творчески мыслить? Какая обычно помогает сделать квалифицированную работу?

Мы не можем делать все сразу и делать это хорошо

# Почему отказ — это прямой путь к успеху? Мы не можем делать все сразу и делать это хорошо

13.06.2017

«У каждого из нас есть только 24 часа в сутки. Каждый день. Если мы используем час для одного, мы не сможем использовать его для другого». Почему время — это не деньги: мнение.

Эрик Бракер, психолог и журналист, уверен: для того, чтобы добиться успеха, нужно бросать дела как можно быстрее. Это поможет сосредоточиться на самом важном.

«Спенсер Глендон — очень впечатляющий парень. Он был стипендиатом Фулбрайта, получил степень доктора экономических наук в Гарварде, помогал благотворительным организациям на юге Чикаго, а сейчас он — партнер одного из крупнейших инвестиционных фондов в Массачусетсе.

При этом он почти всегда был сильно болен. В старшей школе Глендон страдал хроническим язвенным колитом. Это привело к серьезным проблемам с печенью и, в конечном счете, к ослабленной иммунной системе. Глендон не мог найти компромисс со своим телом. Оно в любой момент могло подвести его и приковать к постели. Звучит ужасно, но, как он любит говорить, «считаю, что это была большая удача — быть физически неполноценным почти всю мою жизнь».

Глендон не мог жить так, как его сверстники, но это не значит, что он был обречен быть несчастным. На самом деле главным источником его упорства перед лицом проблем со здоровьем — и его успеха в целом — была готовность Глендона к отказу.

Мужество требует границ

В самом начале терапевт Глендона посоветовал ему концентрироваться на выполнении одного дела в день. Если он мог сделать эту одну вещь, он чувствовал себя хорошо. Его энергия была ограничена, но фокусируясь на чем-то одном, он мог сделать то, что хотел. И он так и делал.

Иногда это был просто ужин. Если ему удавалось приготовить ужин вечером, значит, он чего-то достиг. Ему пришлось бросить кучу дел, но что-то одно он по-прежнему мог сделать. Ему нужно было делать одно дело в этот день, одно — на следующий, и еще на следующий. Сегодня, когда Глендон оказывается в особенно тяжелом положении, он все так же готовит ужин.

Примирившись со своей болезнью, Глендон понял то, что большинство из нас не замечает: все, что мы делаем в жизни, — это компромисс. Глендон не мог сказать: «Я хочу сделать это», не добавив: «И я готов бросить остальное ради этого».

Мы не любим думать о границах, но они есть у всех. Если мужество часто складывается в истории, то отказы связаны с границами — как их раздвинуть, оптимизировать и, в первую очередь, осознать. Глендон не мог отрицать или игнорировать свои границы. Он был вынужден идти на компромиссы и концентрировать свою небольшую энергию на вещах, которые имели значение — и прекратить делать все остальное.

«Отказ» не должен восприниматься как противоположность «мужества». Скорее это стратегическое отступление. Когда вы встречаете что-то, что сильно увлекает вас, отказ от второстепенных вещей может быть преимуществом, потому что это освобождает время для первоочередного дела.

Отказывайтесь осознанно — и до того, как перегорите.

Говорят, что время — деньги, но это не так. Когда исследователи Гал Зауберман и Джон Линч попросили людей подумать о том, сколько времени и сколько денег у них будет в будущем, результаты не сошлись. Мы последовательно консервативны в прогнозах относительно того, сколько лишних денег будет у нас в кошельках, но когда речь заходит о времени, мы всегда думаем, что завтра его будет больше. Или на следующей неделе. Или в следующем году.

Это одна из причин, по которой мы чувствуем себя перегруженными, уставшими, считаем, будто мы недостаточно зарабатываем или не добиваемся достаточного прогресса. У каждого из нас есть только 24 часа в сутки. Каждый день. Если мы используем час для одного, мы не сможем использовать его для другого. Но мы ведем себя так, как будто границ нет.

Когда мы решаем провести лишний час на работе, мы на час меньше проведем с детьми. Мы не можем делать все сразу и делать это хорошо. И завтра не станет больше времени. Время — не деньги, потому что денег мы можем получить больше. Мы слышим историю за историей про великих и могущественных людей, которые боролись и побеждали. Историй о тех, кто бросал свое дело, не слишком много. Если упорство работает так хорошо, действительно ли успешные люди в реальном мире когда-нибудь что-нибудь бросают?

Подумайте об этом следующим образом: если вы делаете что-то один час в день, потребуется больше 27 лет, чтобы достичь отметки в 10 000 часов. Но что, если вы бросите несколько менее важных вещей и станете делать это четыре часа в день? Теперь вам нужно всего 7 лет. Вот в чем разница: начинать что-то в двадцать и становиться экспертом, когда тебе 47 — и начинать в 20 и стать специалистом мирового уровня в 27.

Итак, каков первый шаг? Сформулируйте свой приоритет номер один. Затем начните откладывать вещи, которые не так важны, и посмотрите, что произойдет. Люди учатся очень быстро, если концентрируются на чем-то действительно важном».

# Тайм-менеджмент угнетает

03.10.2016

Руководитель руководителю рознь. Если одним ежедневник необходим, чтобы следить за расписанием своего дня, другим претит само по себе составление рабочего плана.

В любой книге о тайм менеджменте красной нитью проходит образ успешного и продуктивного человека. Это дисциплинированный профессионал, который контролирует своё время и достигает поставленных целей к намеченному сроку. Он пунктуален, ведёт ежедневник и пользуется программным обеспечением для планирования.

Создаётся впечатление, что постановка цели, составление плана, расстановка приоритетов, делегирование, управление рисками и контроль сроков — чуть ли не единственно правильный подход для всех, кто хочет быть успешным. Но на практике это не так. Существует отдельная категория руководителей, которая просто не может жить в режиме планирования.

В психологии, соционике, физиогномике, эзотерике, астрологии и нумерологии существует великое множество типов и подтипов людей. Но все они делятся на две большие категории: рационалы и иррационалы.

Первый тип — это люди последовательные, систематичные, взвешенные, организованные и продуманные. Второй тип — это люди спонтанные, импульсивные, импровизирующие и гибкие в нестандартных ситуациях.

Почти все современные системы управления временем идеально подходят только рационалам. Но для иррационалов эти методы неестественны. Когда иррационал пытается приучить себя к планированию, он плывёт против течения и действует против своей внутренней природы. Он ломает себя и в конечном итоге перегорает.

Несмотря на чуждость планирования иррационал может прекрасно работать на себя и развивать свое дело. Правда, скорее выбором жизненного пути такого руководителя станет творческая деятельность.

Любопытный факт: соотношение рационалов к иррационалам на планете Земля приблизительно 49% к 51%.

Признаки рационалов:

• Любят составить чёткий план и неуклонно следовать ему для достижения своей цели. Имеют одну глобальную цель и несколько подцелей;

• Работоспособность и выполнение поставленных задач мало зависит от настроения. Рационалы настраиваются на работу, даже если эмоциональное состояние не располагает к этому;

• В арсенале рационалов всегда несколько способов достичь цели. Если не подходит один, они пробуют другой;

• Спокойно относятся к однообразной работе;

• Рационалам комфортно, когда есть определённость и контроль над ситуацией;

• Рационалов злят непредвиденные обстоятельства, вынуждающие переделывать весь план. Затянувшиеся неопределённости приводят к сильному стрессу, если долго не удаётся взять ситуацию под контроль;

• Любят порядок. Им комфортно, когда вещи лежат на своих местах;

• Изучают новый материал, прочитывая книгу последовательно: от начала до конца;

Великий потенциал рационалов: стать большими профессионалами в одной выбранной области. Это потенциальные гуру в своём деле. Они действуют продуманно и выполняют намеченное в срок. Их ценят за качество проделанной работы, пунктуальность и скорость.

Успешные рационалы — тот самый образ, к которому страстно, но безуспешно, стремятся иррационалы. Стремятся, поскольку не знают о своём потенциале и о том, как его реализовать.

Признаки иррационалов:

• Имеют целый арсенал разнообразных целей. Стремятся преуспеть в самых разных областях;

• Когда не удаётся достичь одну цель, иррационалы переключаются на другую. В отличие от рационалов, которые меняют не цель, а способ её достижения.

• Работоспособность сильно зависит от настроения. Если у иррационала плохое настроение, он будет избегать запланированной работы, откладывая её «на потом»;

• Однообразие и монотонность угнетает их. Любят выполнять работу в форме игры. Часто ищут новые подходы для выполнения одной и той же работы;

• Спонтанны и непредсказуемы. В непредвиденных обстоятельствах действуют быстро, гибко и эффективно. Отсутствие контроля над ситуацией не беспокоит их;

• Не любят наводить порядок. Их не волнует, лежат вещи на своих местах или нет. Термин «творческий беспорядок» придуман иррационалами;

• Всегда терпят провалы, пытаясь применить рекомендации общепризнанных систем управления временем;

• Мотивация падает, если приходится изучать новый материал, прочитывая книгу в строгой последовательности. Часто им хочется забежать вперёд и перейти к более интересным главам;

• Иррационалам сложно отвечать на такие вопросы как: «Что будешь есть на ужин?», «Сколько времени будешь в гостях?», «Сколько времени тебе нужно, чтобы выполнить эту работу?»;

• Когда о чём-то рассказывают, часто отвлекаются на посторонние темы, затем возвращаются к основной теме, затем снова отвлекаются.

Великий потенциал иррационалов. Успешные иррационалы до глубины души удивляют окружающих. Это люди, успевающие учить несколько языков, управлять тремя бизнесами, заниматься двумя видами спорта, уделять время семье, посещать новые семинары, путешествовать, общаться с новыми людьми, за день бывать в самых разных местах, изучать несколько очень непохожих областей деятельности и так далее. То есть, они успешны в очень разных областях и создают впечатление людей, которые умудряются делать сто дел одновременно.

Слабости ли?

Истинная сила иррационалов кроется в том, что остальная часть общества относит к человеческим недостаткам.

Недостаток №1: Иррационалы не доводят начатое до конца и хватаются за другое дело

Как мы помним, в своём арсенале иррационалы имеют целый веер самых разнообразных целей. Они одновременно хотят научиться играть на гитаре, создавать свой сайт, писать книгу, выступать на сцене, сняться в кино, стать учёным, облететь земной шар, заняться дизайном и так далее.

Из этого длинного перечня желаний иррационалы выбирают одну цель и вдохновляются ею, переполняясь энтузиазмом до краёв.

Сперва дела идут хорошо, но вскоре неизбежно наступает первая трудность. Они преодолевают её, а затем вновь сталкиваются с очередным препятствием.

И вот, через некоторое время, занятие начинает приедаться. Они понимают, что успех не так близок, как хотелось. Понимают, что достижение хороших результатов базируется на долгом и упорном труде, который больше не предполагает разнообразия. Новая территория освоена, интерес иссяк, а дальше надо просто пахать.

Решение проблемы. Главное, что стоит запомнить иррационалу, что он имеет право разрешить самому себе двигаться сразу в нескольких направлениях. Эти люди созданы для того, чтобы быть многозадачными.

Недостаток №2: Однообразие и монотонный труд убивают мотивацию

Иррационалы действительно не любят однообразия. Именно поэтому они склонны бросать многообещающие проекты, переключаясь на что-то более интересное. Одна только беда — в любой работе однажды наступает однообразие. В погоне за результатом иррационалы напрочь игнорируют природную нужду новых впечатлений. У них действует установка: «Да, сейчас я хочу заняться другим. Но я не должен распыляться, если хочу добиться успеха. Я должен продолжать начатое!»

Решение проблемы: Для того, чтобы избежать монотонности и доводить дела до конца, спонтанно переключайтесь с одного вида деятельности на другой в течении дня много раз. Неделя в таком ритме и вас приятно удивят результаты. Через две недели вы скажете: «И всё это я?».

Недостаток №3: Продуктивность по настроению

Работоспособность иррационалов сильно зависит от настроения. Это факт. Именно этот «недостаток» полностью аннулирует любые попытки жить по графику. Сегодня иррационал запланировал, что завтра в 14 часов он будет делать презентацию для сотрудников. Но завтра, неожиданно для себя, он вдруг осознаёт, что не имеет ни малейшего желания делать эту работу.

Настроение иррационалов меняется самым непредсказуемым образом. И речь идет не столько об эмоциональном состоянии, сколько о настроении к разным видам деятельности. Именно поэтому большой ошибкой иррационалов является планирование дел, которые нужно будет сделать завтра, послезавтра и после-после завтра.

# Почему обычный тайм-менеджмент – отстой

Работающие альтернативы

Окей, я перегнул. Тайм-менеджмент – не отстой. Но большая часть его советов адресована рационалам. Ирония в том, что как раз им эти советы почти не нужны – они и так постоянно ищут и находят способы привести жизнь в ещё больший порядок. А иррационалам, которым советы по продуктивности нужны как воздух – традиционный тайм-менеджмент почти ничего не имеет сказать.

Перечислим популярные советы по продуктивности и тайм-менеджменту, которые не работают.

1. Фиксировать потраченное время

Предполагается, что в первом проходе вы ужаснётесь собственной расточительности и яро возьмётесь за работу, отбросив всё лишнее. А в долгосрочной перспективе это позволит вам лучше планировать будущие дела.

На самом деле, вы и так постоянно корите и гнобите себя за бездарно потраченное время. Вам не надоело отравлять этими мыслями свою жизнь? А ваша производительность в будущих делах не связана с прошлым опытом, она больше зависит от наличия аврала/дедлайна.

Альтернатива для иррационалов: следите за своим настроением и вовремя переключайтесь

2. Создавать полезные привычки/ритуалы

Утренний ритуал – гигиена, два стакана воды, завтрак, спорт… По идее, это само собой включает вас в рабочий продуктивный режим. Это действительно так. Проблема в том, что у иррационалов жизнь постоянно меняется. Новые срочности, поездки, накануне засиделись допоздна… Вашей жизни невозможно задать ежедневный ритм, который не сломается уже через неделю. Она слишком переменчива.

3. Фокусироваться на одной задаче и выполнять похожие задачи одну за другой

Якобы мозгу требуется минимум полчаса, чтобы перестроиться с одной задачи на другую. Мозгу рационала – да. Вы же мгновенно способны переключиться на новую интересную задачу.

Альтернатива для иррационалов: не давите в себе многозадачность и гибкость. Делайте задачу ровно столько времени, на сколько хватает настроения. Будь то пять минут или целый день. А при переключении старайтесь выбирать задачу, максимально непохожую на предыдущую.

4. Разбивать день на рабочие блоки по 45 минут

Смысл тот же – не отвлекаться на другие задачи и максимально концентрироваться на одной, запрещая себе думать о чем-то еще. И даже на таймер смотреть нельзя до тех пор, пока он не зазвенит. А когда зазвенит – сделать 10 минут перерыв и завести новый таймер. Так и провести весь день.

Бррр… Если я об этом так скучно написал – представляете, как скучно будет этому следовать?

Альтернатива для иррационалов: переключайтесь между задачами когда захотите. А поймав поток – не останавливайте себя ни через 45, ни через сколько угодно минут. Фигачьте в потоке до тех пор, пока прёт. Если потока нет – вам может быть ближе помидорный 25-минутный тайм-менеджмент.

Если не в курсе – есть такой кухонный таймер в виде помидора, заводится на 25 минут. Отсюда и название.

5. Планировать день, неделю, месяц, год, 5 и 10 лет вперед

Само по себе планирование – процесс действительно полезный. Но только в том смысле, что позволяет расставить приоритеты. На вас планирование действует по-другому. Планы надевают шоры. «Мы идём этим путем, потому что мы сказали, что пойдём этим путем». Планы несовместимы с импровизацией. В книге Rework об этом очень хорошо написано.

Установка сроков – тоже ерунда. Когда мы планируем – мы не обладаем полной информацией. Есть много факторов, на которые вы не можете влиять. Долгосрочное планирование – это фантазия.

Альтернатива для иррационалов: Смысл не в том, чтобы не думать о будущем. Смысл в том, что не надо зацикливаться на этих мыслях. Назовите планы догадками и всё встанет на свои места. Решите, что хотите делать на этой неделе, а не в этом году. Действовать по обстоятельствам – это нормально.

6. Распорядок дня, четкое расписание

В пояснениях, думаю, не нуждается. Для вас это не работает, потому что ваш драйвер – настроение. Для настроения нет расписания. Может быть, вы пытались управлять настроением, но это срабатывает пару раз, а потом наступает «нет настроения, чтобы управлять настроением».

Альтернативы для иррационалов:

а) Следуйте настроению. Даже если оно плохое – грустите по максимуму, не ограничивайте себя. Грустить бывает тоже в кайф. Если не сопротивляться плохому настроению, то оно быстрее проходит.

б) Во время нерабочего или плохого настроения попробуйте заняться самыми нудными рациональными задачами. Потому что делать их в хорошем настроении – преступление по отношению к самому себе. А сделав их в плохом – получите хороший шанс улучшить это самое настроение.

7. При планировании дня оставить пару свободных блоков

Идея в том, что планы имеют тенденцию не сбываться, и оставить себе некую свободу маневра – неплохая мысль. Но вам, как иррационалу – для импровизации пары блоков мало.

Альтернатива для иррационалов: оставьте 80% дня свободными и следуйте обстоятельствам/настроению.

8. Начинать день с самого трудного и неприятного дела

Ага, и если его ещё не удастся выполнить – вообще огонь, день пропал, а про рабочее настроение можно забыть до завтра.

9. Распределять задачи на кратко-, средне- и долгосрочные

Чем больше классификации вы пытаетесь внедрять – тем сложнее это поддерживать. Приоритеты важны, а вот всю остальную систематизацию старайтесь минимизировать.

10. Выполнять похожие задачи одну за другой

Или ещё часто бывает иллюзия «сейчас закончу со всеми мелкими делами, и тогда смогу заняться крупным, не отвлекаясь на всякую ерунду».

Переключаться вы можете быстро. А длительно заниматься каким-то одним делом для вас очень тяжело, если вы не в потоке.

Альтернатива для иррационалов. Если поймали поток – садитесь на хвост и не отпускайте, неважно сколько там мелких дел. А если нет – то лучше чаще переключайтесь – с большого на малое, и опять на большое.

Что работает, но в чуть другом виде:

а. Приоритеты, выделять главное

Вы никогда не успеете ВСЕ дела, которые хотите. Расстаньтесь с этой иллюзией. Многие вещи останутся не сделанными, это от вас не зависит. Что от вас зависит – это что именно будет не сделано.

Это может быть что-то важное, без чего вы и ваш бизнес стоите на месте и не продвигаетесь. Или это могут быть какой-то звонок, бумаги, красивость кнопок на сайте и прочая фигня, которая всё равно вас догонит, если она действительно нужна.

б. Иметь общий список дел

Даже без времени, без структуры – очень помогает освободить голову. Сразу записывать то, что хотелось бы сделать, как только это приходит вам в голову. Периодически заглядывая в этот список дел вы можете выделять там важное и неважное для вас и вашего бизнеса. Это позволит не упускать из виду общую картину, и как ни странно – это даёт вам мотивацию делать важные вещи. Само по себе. Заглянули в список дел, отметили важные – и уже вопрос с мотивацией решён, не надо себя дополнительно мотивировать.

Осторожно, ненормативная лексика:

Добавлю ещё одну здравую мысль. Большие трудные задачи разбивать на мелкие, которые можно сделать за 20–30 минут. Большая трудная занудная задача, к которой непонятно с какой стороны подступиться – убивает мотивацию. А вот взять и сделать небольшой отрезанный кусочек – уже не так печально.

в. Записывать идеи

Почти то же самое. Идей приходит вам в голову огромное количество. Обычно вы либо сразу бросаетесь за новой яркой идеей, либо откладываете в голове, они накапливаются, вы их забываете, но остаётся чувство несделанного, разочарование в себе.

Записывайте сразу, как только идея появилась. Иметь общий список идей – это освободить голову. А заглянув в него, вы можете обнаружить, что идея, которая вам казалась гениальной пару дней назад – на самом деле не столь уж гениальна, и вообще сейчас важно другое. Разочарование не накапливается, а идеи получают более трезвую оценку.

г. Планирование

Почти неважно в каком виде. Главное – периодически заглядывать и корректировать планы. Для иррационалов важнее делать это как можно чаще, потому что в пылу импровизации планы на год вперёд уже через пару дней полностью теряют смысл. Что касается долгосрочных планов – не детализируйте. Просто имейте направление – «идём вот туда». Этого достаточно.

Обычно планируя что-то, мы думаем в категории «нужно запланировать, чего достичь». Этот образ мыслей повергает нас в уныние. И не мотивирует. Попробуйте сменить подход. Думайте о том, что сильнее всего мешает вам двигаться вперед. Иными словами – люди делятся на тех, кому проще даётся достижение чего-то, и на тех, кому проще разбираться с проблемами-трудностями-препятствиями.

Краткосрочное планирование – здесь важнее именно планирование, а не сам план. План – ничто, планирование – всё. Это помогает настроить психику в нужную сторону, опять же помогает тратить энергию на важные вещи, а не на мелкую чушь.

Будьте готовы к тому, что вы всё равно не будете соблюдать этот план. Не рефлексируйте по этому поводу, это нормально. Планировать для вас важнее, чем следовать напланированному.

И планы – это не распорядок. Не нужно планировать в 8 сделать это, в 8:15 сделать то… Просто список дел. Хорошо работает, когда дел много и они разнообразные. Можно переключаться между ними исходя из своего настроения. Оке, мелкие задачи можно собрать все скопом.

д. Используйте Evernote

Или любое другое хранилище. Смысл в том, чтобы иметь одно единственное хранилище для всех идей, планов, проектов. Обычно что-то лежит в почте, что-то заметкой в телефоне, что-то закладкой в браузере, что-то задачей в менеджере задач. Прелесть Evernote в том, что он есть везде. Для всех смартфонов, для всех операционных систем. Из любого места вы можете добавить новую идею или задачу или заметку прямо в Evernote.

Пусть всё это будет несистемно, но в самом Evernote очень качественный поиск. Лучше вы будете искать всё в одном месте, чем вспоминать, где именно вы записывали ту или иную мысль.

# Распорядок новой жизни: как стать «жаворонком» и все успеть

Джефф Сандерс

Зависит ли наша продуктивность от того, «совы» мы или «жаворонки»? Автор книги «Доброе утро каждый день: как рано вставать и все успевать» Джефф Сандерс уверен, что зависит и призывает всерьез задуматься над тем, во сколько мы просыпаемся и что делаем в первые часы после пробуждения. Публикуем несколько фрагментов из русского перевода книги (в оригинале она называется «The 5AM Miracle. Dominate your day before breakfast»), который выходит этой зимой в издательстве «Альпина Паблишер».

Как и у многих студентов-«сов», у меня тоже было время, когда я бодрствовал в пять утра, только если продолжалось веселье, начатое прошлым вечером. Даже закончив учебу и начав работать полный день, я все равно вставал рано, только если не было другой возможности. Я совершенно не любил раннее утро и не получал удовольствия от рассветов.

Более того, я планировал свое время так, чтобы утро было как можно короче. Если мне надо было выйти на работу в семь утра, я просыпался не раньше половины седьмого. Все эти полчаса я метался по дому, как при пожаре — запихивал еду в рот, одновременно одеваясь, и причесывался, выбегая из дверей. С позиции меня нынешнего это было безумие — абсолютное безумие.

Но почему я столько времени позволял себе так жить? Почему я упускал возможность просыпаться с целью и планом, а не только ради выживания? В той точке, где я был, сегодня находятся многие люди. Их день начинается с безумия. Для них просыпаться в устроенном ими же хаосе — обычное дело.

На другом конце спектра находятся те, кто просыпается, не имея ни плана, ни энергии. По утрам они занимаются всякими пустяками, проверяют Facebook и просто теряют час за часом. Ничего таким образом не добившись, они приезжают на работу почти без желания действовать. Я знаю, что такие люди существуют, потому что были времена, когда я сам принадлежал к их числу. Попасть в эту ловушку и каждый день просыпаться без чувства цели, смысла и направления очень легко.

Крайне досадно наблюдать, сколько потенциала пропадает впустую во мне и других, ведь эту проблему можно решить с помощью простых стратегий. Если ваше утро представляет собой безумную битву или просто потерю нескольких часов, значит, что-то идет не так. Можно поступать лучше — гораздо лучше…

У меня тоже бывают дни, когда я долго сплю (это безобразие, я знаю). Обычно в такие дни моя эффективность совсем не та, нежели чем при ранних подъемах. Это работает как часы. Если я проснулся с планом, то и завершу день с планом. Если я проснулся и решил действовать по обстоятельствам, то ожидаемо получаю результаты не на должном уровне…

Что общего у Говарда Шульца (главы Starbucks), Ричарда Брэнсона (основателя Virgin Group), Анны Винтур (главного редактора Vogue) и Тима Кука (генерального директора Apple), помимо поразительных успехов в бизнесе? Все эти сильные мира сего встают рано утром. Ричард Брэнсон и Анна Винтур просыпаются в 5.45, а Говард Шульц и Тим Кук — в 4.30. Не стоит забывать и о таких выдающихся людях как Бенджамин Франклин, Томас Джефферсон, Маргарет Тэтчер, Барак Обама, Джордж Буш-младший, Фрэнк Ллойд Райт и Чарльз Дарвин. Между целеустремленностью и успехом, ранними подъемами и высокими достижениями, имеющимся с утра планом и способностью изменить мир есть явная связь. Если вы хотите начать путь к высоким достижениям, ранний подъем должен быть первым в вашем списке дел на завтра…

Самый популярный вопрос, который мне задают, поступает от «сов». Послушав, как я распространяюсь о благах раннего подъема, они не могут избавиться от сомнений: «Может ли такая “сова”, как я, превратиться в “жаворонка”?». Ответ простой: только если захочет. Время, когда вы просыпаетесь, не записано в вашей ДНК. И утром не рок и не предопределение удерживают вашу голову на подушке. Постоянно рано вставать — навык, и это отличная новость. Значит, со временем вы сможете развить его и увидеть настоящий прогресс.

Чтобы совершить это превращение, нужно сделать несколько простых шагов — и не важно, насколько поздно вы сейчас ложитесь и насколько рано хотите вставать…

Если не лечь спать, пусть даже это и обернется большим прогрессом в достижении важной цели, ваш график пойдет под откос на несколько дней, пока вы будете восстанавливаться. Я провел немало бессонных ночей и всегда жалел, что недостаточно эффективно распланировал свое время. Все эти решения временные. Все они импульсивны и почти бесполезны в долгосрочной перспективе. Лучше разбивать большие проекты на маленькие кусочки и планировать работу заранее. Чтобы стать успешным «жаворонком», недостаточно прихоти или спонтанного решения — это стиль жизни и образ мыслей. Если вы хотите добиться успеха на этой неделе, в следующем году или через 50 лет, вам потребуется хороший план…

Достаньте ежедневник и внесите необходимые изменения в ваш график. Зная, что режим сна скоро поменяется, запланируйте, как это будет выглядеть в долгосрочной перспективе. Над какими целями вы хотите работать ранним утром? Какие задачи, запланированные на поздний вечер, надо будет передвинуть?

Когда я учился в университете, то постоянно заходил в ресторан фастфуда Taco Bell, чтобы поесть на ночь глядя. Я запихивал в себя буррито и энчилада — и заливал их газировкой из литровых стаканов. Сейчас меня мутит от идеи съесть что-нибудь в этом духе, с тех пор я сильно изменился.

Оцените свои вечерние привычки и решите, на какое время их можно перенести, если это вообще стоит сделать. Слишком много смотрите телевизор? Откажитесь от него. Сидите в Facebook до часа ночи? Прекратите. Допоздна общаетесь с друзьями по вечерам в будни? Подождите с этим до пятницы.

Чтобы сделать переход как можно более гладким, просто перенесите любимые вечерние привычки на другое время. Не надо отказываться от телевидения и социальных сетей навсегда, просто прекратите поглощать их огромными порциями, когда наступает время ложиться спать…

Самый эффективный способ встать рано — это рано лечь. Лучший способ гарантировать, что вы будете ложиться спать в нужное время — разрушить препятствия между вашим занятым работающим «я» и усталым «я», лежащим в кровати с закрытыми глазами. Именно по этой причине я установил границу, когда мне необходимо завершить работу. В восемь вечера я останавливаюсь. Ровно в 20.00 я выключаю все — компьютер, телефон, телевизор, планшет и прочие устройства…

Потом я принимаю душ, беру книгу и отправляюсь в постель. Мой вечерний ритуал записан на бумаге. Он запланирован заранее, скорректирован с течением времени и оптимизирован так, чтобы я действительно был в кровати каждый вечер в нужное время. Бывают ли исключения? Конечно, но вероятность успеха радикально повышается, если есть хорошо организованная структура, которую вы постоянно контролируете.

Запланируйте идеальный вечерний распорядок на бумаге. Напишите, что вы будете делать и когда. При необходимости установите себе границу, когда вы прекратите всю дневную работу. Поделитесь этим планом со всеми, кто живет с вами или любит поздно вечером посылать вам задания из офиса. (Намек: расскажите начальнику о вашем новом распорядке дня, чтобы он или она не принуждали вас бодрствовать до полуночи)…

Именно с этого начнутся изменения. Переведите будильник лишь на 15 минут раньше, чем обычно, и ложитесь спать тоже на 15 минут раньше. Это маленький шажок к долгосрочной цели — просыпаться в идеальное для вас время. Если сейчас вы ложитесь в 23 часа, а хотите быть в постели в 21.30, разбейте эту разницу в 90 минут на пятнадцатиминутные шаги.

Не беспокойтесь о том, сколько времени может занять этот процесс. Просто сдвигайтесь, когда почувствуете, что пришло время. В зависимости от вашего распорядка и от реакции организма на изменения вы можете прийти к идеальному времени завтра, на следующей неделе или много недель спустя…

На время перехода запланируйте новую здоровую и продуктивную привычку, которой вы займетесь в эти 15 минут. Если вы просто встанете раньше и продолжите заниматься тем, чем обычно, не изменится ничего, кроме времени подъема. Но наша цель — повысить продуктивность и получить ощутимые результаты.

Эти лишние 15 минут можно потратить на любую привычку, которая кажется вам достойной, но для начала я бы порекомендовал сосредоточиться на вещах, которых вам не хватало. Если вы любите йогу, но не находите на нее времени, уделите ей 15 минут завтра утром. Благодаря любимым занятиям вы будете ценить это время гораздо больше, чем кажется сейчас.

Для начала составьте список утренних привычек, которые вы хотите приобрести или перенести с более позднего времени на раннее. К лучшим утренним привычкам относятся те, которые способствуют бодрому пробуждению и положительному настрою. Я рекомендую выбрать что-нибудь спокойное и мирное, например, молитву, медитацию или чтение книги с позитивным содержанием. Другой вариант — сразу приступить к физическим упражнениям. Можно заняться пилатесом, пойти на прогулку или пробежку, или быстро сделать несколько отжиманий. Я обнаружил, что короткая, но интенсивная утренняя зарядка — гарантированный способ передвинуть подъем на более ранний срок. Если вы хотите, чтобы этот переход был легче, эффективнее и быстрее, внесите зарядку в утренний распорядок...

Прелесть системы в том, что вам не обязательно рано вставать каждое утро. Главное здесь — целенаправленное использование времени во имя вашей цели, а это значит, что вставать можно, когда захочется. Но, если всерьез собираетесь стать процветающим «жаворонком», ваш режим сна должен быть как можно более устойчивым. Если по будням вы обычно встаете в пять утра, а в воскресенье — в одиннадцать, ваши внутренние часы очень серьезно разладятся. Я не рекомендую вообще отказаться от вечерних развлечений и в пятницу вечером сидеть дома как отшельник, но, если вам важна продуктивность, придется идти на жертвы…

Ранние подъемы — главная тема этой книги, однако утренний распорядок — это лишь часть более масштабной системы, которая может преобразить всю вашу жизнь в машину по достижению целей…

Большинство людей начинают утро с прокрастинации — нажимают на кнопку будильника и откладывают момент, когда они вскочат с кровати и одержат победу над новым днем. Эта привычка тормозит вас, что приводит к дальнейшему замедлению. Если вы начинаете день, реагируя на обстоятельства, а не формируя их, то весь день приходится быть настороже и давать отпор. Постоянно возникают пожары, которые надо тушить, проблемы, которые надо решить, — и вас моментально накрывает с головой. Стресс нарастает, вы отстаете от графика.

Куда ушло все это время? Почему я забыл помедитировать, побегать или почитать любимую книгу? Что произошло этим утром? Кнопка «Дремать» создает этот сценарий и закрепляет представление о том, что утро — ужасное время, тогда как на самом деле надо в корне изменить наш подход к началу дня.

Моя рекомендация проста: вообще перестаньте нажимать на эту кнопку. Просыпайтесь и поднимайтесь. Никаких «пяти минут». Никакого сна после первого звонка будильника. Вы больше не откладываете красоту раннего утра и возможность добиться грандиозных целей. Это начало. Завтра вы меня поблагодарите…

Ранний подъем — не какая-то уникальная инновация. Он определенно не позволит вылечить рак или обеспечить всех бездомных жильем. Но этот прорыв показал, что если вскакивать с кровати в пять утра, то можно открыть наилучшую версию себя. Ранний подъем, как небольшая дверная петля, благодаря которой открывается тяжелая дверь, может стать средством, благодаря которому вы сумеете добиться всего, что только можно вообразить. И прежде всего — ощутимого прогресса в целях, которые определят ваше будущее и приблизят к самой продвинутой и лучшей версии самого себя…

Я хочу, чтобы, читая эту книгу, вы взяли на себя четыре обязательства. Эти обязательства заложат основу для вашего собственного чуда раннего утра.

1. У меня будет продуманный письменный план на каждый день.

2. Я буду последовательно развивать здоровые привычки, чтобы добиться оптимального уровня энергии и энтузиазма.

3. Я определю краткосрочные задачи, которые помогут мне добиться главных целей в своей жизни.

4. Я буду контролировать свой прогресс, вносить необходимые коррективы и отчитываться о происходящем…

В долгосрочной перспективе успех зависит от хорошо подобранных и последовательных ежедневных действий. Дав эти четыре обязательства, вы начинаете улучшать сегодняшний день, а это несомненно приведет к завтрашнему успеху.

Ранний подъем - это может и не проблема, а вот рано лечь спать... например совет "Если сейчас вы ложитесь спать где-то в 23 часа, а хотите быть в постели в 21.30, разбейте эту разницу в 90 минут на пятнадцатиминутные шаги..." не работает, если у вас 1,5-2-хлетний малыш, который ну никак не хочет ложиться спать ни в 20:00, ни в 21:30, ни даже в 22:30... ну не спит он! Нет у него кнопки "Спать"... И в 8 из 10 случаев засыпает он лишь ближе к 23:00-23:00... Ну что делать тогда? Вы ему хоть какие обязательства давайте...

В итоге Вы не высыпаетесь вовсе и просто МЕЧТАЕТЕ отоспаться хотя бы до 7:30, метаться по дому, как при пожаре — запихивать еду в рот, одновременно одеваясь, и причесываться, выбегая из дверей...

# Планируйте неделю так, чтобы сохранить выходные

**7 мая 2015 Элизабет Грейс Сондерс**

«Это я сделаю за выходные!»

Решение на все случаи жизни — и когда «горит» проект, и когда нужно разобраться с накопившейся почтой и просто переделать кучу еженедельных мелочей.

Конечно, можно многое успеть за выходные, особенно если в будние дни вас часто дергают, а выходные предоставляют возможность сосредоточиться. И все же никогда не давать себе отдыха — тоже плохое решение. Если на выходные не выделяется время, которое вы можете посвятить себе без угрызений совести, то в конечном счете вы возненавидите свои обязанности и вам грозит физическое и эмоциональное выгорание.

Работая коучем по тайм-менеджменту и собирая материал для книги «How to Invest Your Time Like Money», я установила несколько существенных преимуществ, которые получает человек, если в выходные забывает о работе.

**Отдых и восстановление.** Человек — не машина, а живой организм. Наше тело, разум и дух подчинены циклу работы, отдыха и сна. При разумном образе жизни вы можете сохранять продуктивность всю неделю напролет, и все-таки два дня или хотя бы день полного отключения от работы окупается. Он не только обеспечивает отдых разуму и телу, но и дает ценнейшую возможность отступить на шаг и увидеть общую перспективу. Те проблемы, которые тревожили вас в пятницу, с утра в понедельник окажутся пустяком, потому что вы будете настроены на решение.

**Присутствие.** Если вы смутно подозреваете, что надо было бы и в выходные поработать, но не определили, сколько времени на это отвести, то вы не сможете расслабиться ни на минуту. Будете ли вы смотреть фильм или как-то еще проводить время с семьей, вас будет грызть чувство вины: не этим бы надо заниматься, а работу до ума доводить. Когда же вы усядетесь за нее, вы будете страдать от того, что забросили родных или упускаете какое-то удовольствие. Намерение работать в выходные без четкого решения, когда и сколько, приводит к тому, что вы все время разрываетесь надвое. Но если сразу сказать себе, что вы не будете трудиться в выходные или, по крайней мере, не будете делать это в такие-то части дня, то вы сможете полностью расслабиться и эти часы досуга полностью посвящать семье.

**Отношения.** Конечно, с каждым случается аврал, когда и выходные приходится пожертвовать нужному проекту. Но если вы вводите в привычку трудиться все субботы и воскресенья напролет, то вам некогда будет пообщаться с самыми близкими и они перестанут ждать вас, поскольку вы «всегда заняты». Если же вы постоянно оставляете в выходные время для общения с семьей и друзьями, у вас появляется шанс сформировать, поддерживать и укреплять отношения.

**Организация быта.** Знаете, почему у вас в шкафу беспорядок, почта не разобрана, а налоговую декларацию вы подаете в последний момент? Возможно, в вашем расписании не остается места для быта, потому что вы буквально все отдаете работе. Наметьте в своем расписании время для личных дел, и вы будете удивлены тем, как много можно успеть за выходные — и насколько лучше в итоге становится жизнь.

Чтобы насладиться преимуществами выходного дня, нужно разумно инвестировать время в течение недели. Не стоит дожидаться пятницы, чтобы выяснить, придется ли работать в субботу и воскресенье — так вы в очередной раз обеспечите себе гонку на выходные. Спланируйте свой отдых, выполняя некоторые простые указания с самого начала рабочей недели.

Во-первых, **составьте график работы.** Если, глянув на календарь, вы не увидите просветов между встречами, то не пытайтесь себя уверить, что вы «как-нибудь втиснете» деятельность над тем или иным проектом. Любой этап сложного дела требует как минимум получаса, обычно — больше. Чем надеяться, что время каким-то чудом само появится в этом графике, выделите себе нужные часы, отказавшись от каких-то встреч, другие же встречи перенесите, на худой конец — приходите на работу раньше и уходите позже. Высвободившиеся часы отметьте как занятые, чтобы никто не мог записаться в это время к вам, и посвятите их работе над проектом.

Не позволяйте другим людям контролировать ваше время. Если вас просят взяться еще за какой-то проект, загляните в расписание и проверьте, успеете ли вы выполнить эту просьбу и соблюсти сроки по основным делам. От еще одной ловушки — необходимости разгребать в выходные почту — вы увернетесь, если будете каждый день в определенное время проверять письма. Не следует отводить этому занятию все промежутки между встречами, но сколько-то времени назначить для этого все-таки нужно.

**Планируйте с допуском.** Всегда могут появиться неожиданные дела, да и время, необходимое на основную деятельность, не всегда удается определить точно. Вы не сможете уберечься от X-факторов, доводя до совершенства свой календарь — напротив, нужно оставить как можно больше допусков. В начале недели можно расписать дела по максимуму, но потом приходится ужиматься. Желательно выделять в пятницу хотя бы полдня на то, чтобы разделаться с накопившимися за неделю долгами. Тут-то вы и наверстаете упущенное, а заодно ответите на несколько действительно важных писем, прежде чем отключиться на выходные.

И наконец,**составляйте на выходные личные планы.** Если человеку хочется заняться чем-то приятным, ему гораздо легче расставить приоритеты так, чтобы в пятницу вечером выйти с работы свободным и беззаботным. Поездка с друзьями, семейный пикник или просто встреча с другом в кафе или на пробежке — вставьте и эти обязательства в свой календарь, чтобы проводить досуг приятным и разумным способом. Понадобятся определенные душевные усилия, чтобы переломить привычку работать по выходным, но результат того стоит. Раньше я разрывалась между двумя желаниями — то ли работу закончить, то ли, наконец, отдохнуть и повеселиться. Но как только я перестала работать в выходные и отдала это время друзьям и семье, я стала более счастлива.

В следующий раз, поймав себя на мысли: «Я сделаю это в выходные!» остановитесь и сформулируйте вопрос иначе: «Что нужно сделать, чтобы не пришлось работать в выходные?». И ваша работа, и ваша личная жизнь от такого решения только выиграют.

# Как спланировать свой день, если вы противник жесткого расписания

**11 мая 2016 Элизабет Грейс Сондерс**

Многие люди с творческим складом ума противятся любым правилам, отвергают саму идею планирования, и в результате их жизнь лишается столь желанной ими же самими гармонии.

Если вы именно такой человек и не готовы заниматься рутиной, пора отказаться от мысли организовать свое время по чьим-то правилам и вместо этого повышать личную эффективность, следуя собственным творческому темпу, ритму жизни и ее пульсу.

Дизайнер и автор книг о дизайне Стивен Брэдли однажды заметил: «Осознаете вы это или нет, дизайн всегда обладает своим внутренним ритмом. Он придает смысл пространству и порождает определенное настроение. Именно благодаря ритму люди могут оценить сам дизайн».

Если вам близок такой подход, я поделюсь с вами некоторыми идеями, почерпнутыми из моей профессиональной жизни и опыта работы коучем по тайм-менеджменту. Они помогут вам правильно распределить время, которым вы располагаете, а также ваши силы, интересы и задачи.

**Ритм месяца**

Обычно человек успевает сделать за месяц больше дел, если планирует их не так много. Естественный ритм большинства людей подсказывает, что за месяц можно завершить один крупный проект или достичь одной личной цели. Это не значит, что месяц напролет нужно посвятить только этому, бывает, что приходится решать задачи посложнее — например, выбор и установка нового софта или организация пространства в студии. Наметив на месяц три подобных дела, вы, скорее всего, мало преуспеете по каждому из них. Но если вы посвятите месяц одной конкретной задаче, то с большей вероятностью вы справитесь с ней или будете близки к завершению. Примите во внимание этот ежемесячный ритм, и вы добьетесь большего удовлетворения.

Кроме того, нужно учитывать то, как распределены ваши силы и энергия в течение месяца. Исключения, конечно, возможны, но большинство людей способны совершить не более одной-двух поездок за месяц и не сбиться при этом с ритма. Учтите также эмоциональные затраты на проведение мероприятий или прием гостей у себя дома. Все это вносит в жизнь приятное разнообразие, но тоже сбивает с ритма, особенно когда исключения превращаются в правило.

**Ритм недели**

Проекты, встречи, обязательные дела меняются от недели к неделе, но нужно уловить тот ритм недели, который будет наиболее всего благоприятен для вашей деятельности. Мыслите как дизайнер: сделайте заготовку, а потом надстраивайте и модифицируйте в соответствии с конкретным проектом (в данном случае проект — рабочая неделя) свое расписание.

После долгих экспериментов я установила для себя такой идеальный ритм:

* В понедельник утром — несколько «вводных часов», отведенных на составление недельного плана и обработку скопившейся за выходные информации.
* Во второй половине дня в среду я полностью занята главным проектом. Мелочами я занимаюсь всю неделю напролет, но когда нужно сосредоточиться на важном деле — например, написание новой книги, — лучше всего освободить полдня от встреч. Тогда я иду в мое любимое кафе и работаю, ни на что не отвлекаясь и без перерывов. Сразу же отмечу два преимущества: дело начинает продвигаться, а я получаю посреди недели небольшой перерыв для отдыха от повседневной рутины.
* Подготовка к выходным в пятницу вечером. Я отвожу примерно три часа на завершение всех дел, которые потребовали больше времени, чем я предполагала, разбираюсь с платежами и счетами, которые лучше все-таки уладить до выходных.
* По меньшей мере один вечер буднего дня отводится на решение личных проблем или отдых. Я крайне общительна, но даже экстравертам нужен подчас выходной.

Разумеется, все эти пункты можно в любой момент поменять местами и скорректировать. Но я предпочитаю именно такой ритм, потому что он позволяет мне получить максимальное удовлетворение от сделанного за неделю и уйти на выходные, посвященные семье и отдыху.

**Ритм дня**

Никто на свете не придумал единой формулы того, как правильно расписать свой день. Одни запрещают себе проверять почту по утрам, другие советуют в точности противоположное. Суть в том, чтобы честно признаться себе, как именно лично вам удобнее всего будет распределить свои двадцать четыре часа для максимальной эффективности.

Лично я первый час-полтора посвящаю планированию дня, электронной почте и небольшим срочным делам, а потом погружаюсь в более сложную работу. С 10 до 11 утра я отвечаю на звонки клиентов. Я предпочитаю отводить на встречи не более четырех часов в день и оставлять последние полчаса свободными для подведения итогов. Некоторые из моих клиентов предпочитают буквально за несколько минут проверить утреннюю почту и до ланча сосредоточиться на основной работе. После обеденного перерыва они проводят встречи или занимаются срочными делами.

Нужно определить собственные предпочтения: когда вы лучше всего собраны, когда вам удобнее проводить встречи и какое время отвести для обработки сложной информации и составления планов, чтобы двигаться в нужном направлении.

**Ускоренный ритм**

Будьте честны с самим собой — разрешите себе потратить время на корректировку расписания рабочего дня, иначе вы будете все время «отставать от графика» и терзаться угрызениями совести от так и не сделанных дел.

Например, вы поступите мудро, если отведете день до ухода в отпуск и день после возвращения на то, чтобы привести все дела в порядок, и не станете назначать никакие встречи в эти дни. Будет правильно, если вы оставите в запасе полдня после конференции или других крупных мероприятий для укрепления личных связей, завязывания знакомств и просмотра записей — только так можно получить максимальную отдачу от прошедшего события. Одна знакомая сказала мне, что после конференции в другом городе предпочитает улетать не вечером, а наутро: ночь в гостинице дает ей возможность закончить все дела еще до возвращения домой. И помните: чем резче выделяется какое-то событие на фоне вашей повседневной привычной рутины, тем больше времени нужно на то, чтобы оправиться и восстановить свой нормальный рабочий ритм.

Подстройте под себя расписание месяца, недели, дня, и тогда у вас появится необходимый порядок в работе и столь же необходимая гибкость при принятии решений. Настала пора выяснить, какой темп и ритм подходят именно вам.

# Распорядок новой жизни: как стать «жаворонком» и все успеть

**9 января 2017 Джефф Сандерс**

***От редакции.****Зависит ли наша продуктивность от того, «совы» мы или «жаворонки»? Автор книги «Доброе утро каждый день: как рано вставать и все успевать» Джефф Сандерс уверен, что зависит и призывает всерьез задуматься над тем, во сколько мы просыпаемся и что делаем в первые часы после пробуждения. Публикуем несколько фрагментов из русского перевода книги (в оригинале она называется «The 5AM Miracle. Dominate your day before breakfast»), который выходит этой зимой в издательстве «Альпина Паблишер».*

Как и у многих студентов-«сов», у меня тоже было время, когда я бодрствовал в пять утра, только если продолжалось веселье, начатое прошлым вечером. Даже закончив учебу и начав работать полный день, я все равно вставал рано, только если не было другой возможности. Я совершенно не любил раннее утро и не получал удовольствия от рассветов.

Более того, я планировал свое время так, чтобы утро было как можно короче. Если мне надо было выйти на работу в семь утра, я просыпался не раньше половины седьмого. Все эти полчаса я метался по дому, как при пожаре — запихивал еду в рот, одновременно одеваясь, и причесывался, выбегая из дверей. С позиции меня нынешнего это было безумие — абсолютное безумие.

Но почему я столько времени позволял себе так жить? Почему я упускал возможность просыпаться с целью и планом, а не только ради выживания? В той точке, где я был, сегодня находятся многие люди. Их день начинается с безумия. Для них просыпаться в устроенном ими же хаосе — обычное дело.

На другом конце спектра находятся те, кто просыпается, не имея ни плана, ни энергии. По утрам они занимаются всякими пустяками, проверяют Facebook и просто теряют час за часом. Ничего таким образом не добившись, они приезжают на работу почти без желания действовать. Я знаю, что такие люди существуют, потому что были времена, когда я сам принадлежал к их числу. Попасть в эту ловушку и каждый день просыпаться без чувства цели, смысла и направления очень легко.

Крайне досадно наблюдать, сколько потенциала пропадает впустую во мне и других, ведь эту проблему можно решить с помощью простых стратегий. Если ваше утро представляет собой безумную битву или просто потерю нескольких часов, значит, что-то идет не так. Можно поступать лучше — гораздо лучше…

У меня тоже бывают дни, когда я долго сплю (это безобразие, я знаю). Обычно в такие дни моя эффективность совсем не та, нежели чем при ранних подъемах. Это работает как часы. Если я проснулся с планом, то и завершу день с планом. Если я проснулся и решил действовать по обстоятельствам, то ожидаемо получаю результаты не на должном уровне…

**Что общего у Говарда Шульца (главы Starbucks), Ричарда Брэнсона (основателя Virgin Group), Анны Винтур (главного редактора Vogue) и Тима Кука (генерального директора Apple),** помимо поразительных успехов в бизнесе? Все эти сильные мира сего встают рано утром. Ричард Брэнсон и Анна Винтур просыпаются в 5.45, а Говард Шульц и Тим Кук — в 4.30. Не стоит забывать и о таких выдающихся людях как Бенджамин Франклин, Томас Джефферсон, Маргарет Тэтчер, Барак Обама, Джордж Буш-младший, Фрэнк Ллойд Райт и Чарльз Дарвин. Между целеустремленностью и успехом, ранними подъемами и высокими достижениями, имеющимся с утра планом и способностью изменить мир есть явная связь. Если вы хотите начать путь к высоким достижениям, ранний подъем должен быть первым в вашем списке дел на завтра…

Самый популярный вопрос, который мне задают, поступает от «сов». Послушав, как я распространяюсь о благах раннего подъема, они не могут избавиться от сомнений: «Может ли такая “сова”, как я, превратиться в “жаворонка”?». Ответ простой: только если захочет. Время, когда вы просыпаетесь, не записано в вашей ДНК. И утром не рок и не предопределение удерживают вашу голову на подушке. Постоянно рано вставать — навык, и это отличная новость. Значит, со временем вы сможете развить его и увидеть настоящий прогресс.

Чтобы совершить это превращение, нужно сделать несколько простых шагов — и не важно, насколько поздно вы сейчас ложитесь и насколько рано хотите вставать…

Если не лечь спать, пусть даже это и обернется большим прогрессом в достижении важной цели, ваш график пойдет под откос на несколько дней, пока вы будете восстанавливаться. Я провел немало бессонных ночей и всегда жалел, что недостаточно эффективно распланировал свое время. Все эти решения временные. Все они импульсивны и почти бесполезны в долгосрочной перспективе. Лучше разбивать большие проекты на маленькие кусочки и планировать работу заранее. Чтобы стать успешным «жаворонком», недостаточно прихоти или спонтанного решения — это стиль жизни и образ мыслей. Если вы хотите добиться успеха на этой неделе, в следующем году или через 50 лет, вам потребуется хороший план…

Достаньте ежедневник и внесите необходимые изменения в ваш график. Зная, что режим сна скоро поменяется, запланируйте, как это будет выглядеть в долгосрочной перспективе. Над какими целями вы хотите работать ранним утром? Какие задачи, запланированные на поздний вечер, надо будет передвинуть?

Когда я учился в университете, то постоянно заходил в ресторан фастфуда Taco Bell, чтобы поесть на ночь глядя. Я запихивал в себя буррито и энчилада — и заливал их газировкой из литровых стаканов. Сейчас меня мутит от идеи съесть что-нибудь в этом духе, с тех пор я сильно изменился.

Оцените свои вечерние привычки и решите, на какое время их можно перенести, если это вообще стоит сделать. Слишком много смотрите телевизор? Откажитесь от него. Сидите в Facebook до часа ночи? Прекратите. Допоздна общаетесь с друзьями по вечерам в будни? Подождите с этим до пятницы.

Чтобы сделать переход как можно более гладким, просто перенесите любимые вечерние привычки на другое время. Не надо отказываться от телевидения и социальных сетей навсегда, просто прекратите поглощать их огромными порциями, когда наступает время ложиться спать…

**Самый эффективный способ встать рано — это рано лечь.** Лучший способ гарантировать, что вы будете ложиться спать в нужное время — разрушить препятствия между вашим занятым работающим «я» и усталым «я», лежащим в кровати с закрытыми глазами. Именно по этой причине я установил границу, когда мне необходимо завершить работу. В восемь вечера я останавливаюсь. Ровно в 20.00 я выключаю все — компьютер, телефон, телевизор, планшет и прочие устройства…

Потом я принимаю душ, беру книгу и отправляюсь в постель. Мой вечерний ритуал записан на бумаге. Он запланирован заранее, скорректирован с течением времени и оптимизирован так, чтобы я действительно был в кровати каждый вечер в нужное время. Бывают ли исключения? Конечно, но вероятность успеха радикально повышается, если есть хорошо организованная структура, которую вы постоянно контролируете.

Запланируйте идеальный вечерний распорядок на бумаге. Напишите, что вы будете делать и когда. При необходимости установите себе границу, когда вы прекратите всю дневную работу. Поделитесь этим планом со всеми, кто живет с вами или любит поздно вечером посылать вам задания из офиса. (Намек: расскажите начальнику о вашем новом распорядке дня, чтобы он или она не принуждали вас бодрствовать до полуночи)…

Именно с этого начнутся изменения. Переведите будильник лишь на 15 минут раньше, чем обычно, и ложитесь спать тоже на 15 минут раньше. Это маленький шажок к долгосрочной цели — просыпаться в идеальное для вас время. Если сейчас вы ложитесь в 23 часа, а хотите быть в постели в 21.30, разбейте эту разницу в 90 минут на пятнадцатиминутные шаги.

Не беспокойтесь о том, сколько времени может занять этот процесс. Просто сдвигайтесь, когда почувствуете, что пришло время. В зависимости от вашего распорядка и от реакции организма на изменения вы можете прийти к идеальному времени завтра, на следующей неделе или много недель спустя…

На время перехода запланируйте новую здоровую и продуктивную привычку, которой вы займетесь в эти 15 минут. Если вы просто встанете раньше и продолжите заниматься тем, чем обычно, не изменится ничего, кроме времени подъема. Но наша цель — повысить продуктивность и получить ощутимые результаты.

Эти лишние 15 минут можно потратить на любую привычку, которая кажется вам достойной, но для начала я бы порекомендовал сосредоточиться на вещах, которых вам не хватало. Если вы любите йогу, но не находите на нее времени, уделите ей 15 минут завтра утром. Благодаря любимым занятиям вы будете ценить это время гораздо больше, чем кажется сейчас.

Для начала составьте список утренних привычек, которые вы хотите приобрести или перенести с более позднего времени на раннее. К лучшим утренним привычкам относятся те, которые способствуют бодрому пробуждению и положительному настрою. Я рекомендую выбрать что-нибудь спокойное и мирное, например, молитву, медитацию или чтение книги с позитивным содержанием. Другой вариант — сразу приступить к физическим упражнениям. Можно заняться пилатесом, пойти на прогулку или пробежку, или быстро сделать несколько отжиманий. Я обнаружил, что короткая, но интенсивная утренняя зарядка — гарантированный способ передвинуть подъем на более ранний срок. Если вы хотите, чтобы этот переход был легче, эффективнее и быстрее, внесите зарядку в утренний распорядок...

**Прелесть системы в том, что вам не обязательно рано вставать каждое утро.**Главное здесь — целенаправленное использование времени во имя вашей цели, а это значит, что вставать можно, когда захочется. Но, если всерьез собираетесь стать процветающим «жаворонком», ваш режим сна должен быть как можно более устойчивым. Если по будням вы обычно встаете в пять утра, а в воскресенье — в одиннадцать, ваши внутренние часы очень серьезно разладятся. Я не рекомендую вообще отказаться от вечерних развлечений и в пятницу вечером сидеть дома как отшельник, но, если вам важна продуктивность, придется идти на жертвы…

Ранние подъемы — главная тема этой книги, однако утренний распорядок — это лишь часть более масштабной системы, которая может преобразить всю вашу жизнь в машину по достижению целей…

Большинство людей начинают утро с прокрастинации — нажимают на кнопку будильника и откладывают момент, когда они вскочат с кровати и одержат победу над новым днем. Эта привычка тормозит вас, что приводит к дальнейшему замедлению. Если вы начинаете день, реагируя на обстоятельства, а не формируя их, то весь день приходится быть настороже и давать отпор. Постоянно возникают пожары, которые надо тушить, проблемы, которые надо решить, — и вас моментально накрывает с головой. Стресс нарастает, вы отстаете от графика.

Куда ушло все это время? Почему я забыл помедитировать, побегать или почитать любимую книгу? Что произошло этим утром? Кнопка «Дремать» создает этот сценарий и закрепляет представление о том, что утро — ужасное время, тогда как на самом деле надо в корне изменить наш подход к началу дня.

Моя рекомендация проста: вообще перестаньте нажимать на эту кнопку. Просыпайтесь и поднимайтесь. Никаких «пяти минут». Никакого сна после первого звонка будильника. Вы больше не откладываете красоту раннего утра и возможность добиться грандиозных целей. Это начало. Завтра вы меня поблагодарите…

Ранний подъем — не какая-то уникальная инновация. Он определенно не позволит вылечить рак или обеспечить всех бездомных жильем. Но этот прорыв показал, что если вскакивать с кровати в пять утра, то можно открыть наилучшую версию себя. Ранний подъем, как небольшая дверная петля, благодаря которой открывается тяжелая дверь, может стать средством, благодаря которому вы сумеете добиться всего, что только можно вообразить. И прежде всего — ощутимого прогресса в целях, которые определят ваше будущее и приблизят к самой продвинутой и лучшей версии самого себя…

Я хочу, чтобы, читая эту книгу, вы взяли на себя четыре обязательства. Эти обязательства заложат основу для вашего собственного чуда раннего утра.

**1.** У меня будет продуманный письменный план на каждый день.

**2.** Я буду последовательно развивать здоровые привычки, чтобы добиться оптимального уровня энергии и энтузиазма.

**3.** Я определю краткосрочные задачи, которые помогут мне добиться главных целей в своей жизни.

**4.** Я буду контролировать свой прогресс, вносить необходимые коррективы и отчитываться о происходящем…

В долгосрочной перспективе успех зависит от хорошо подобранных и последовательных ежедневных действий. Дав эти четыре обязательства, вы начинаете улучшать сегодняшний день, а то несомненно приведет к завтрашнему успеху.**«Не прочитано за день — не будет прочитано никогда». Как не утонуть в потоке информации**

Бывший менеджер продуктов «Яндекса» и автор Telegram-канала об управлении проектами Анна Булдакова [рассказала](https://vc.ru/22471-manage-information) VC.RU о том, как научиться не скапливать много ненужных ссылок и закладок и систематизировать подход к их прочтению и хранению.

— У меня далеко не совершенный метод, но он работает. Уточню, что работает именно для меня. Ниже вы найдете еще несколько способов организации информации — можете взять что-то за основу, но подкручивать винтики под себя все равно придется.

**Что дано**

* Огромный поток входящих писем (личные, рабочие, тематические и профессиональные).
* Соцсети, где периодически проскальзывают интересные ссылки, книги, курсы.
* Общение в чатах, где также периодически упоминаются интересные ссылки, книги, курсы.

**Что было раньше**

* Множество постоянно открытых вкладок.
* Супердлинный бэклог в Pocket.
* Несколько начатых в одно и то же время книг и курсов.

**К чему я пришла сейчас**

У меня два почтовых ящика: один я указываю во всех рассылках и использую только в браузере. С него у меня стоит пересылка на Gmail-аккаунт, для которого на телефоне я поставила приложение Inbox. Этот же адрес я даю всем новым контактам для личных писем.

Чем это удобно: на мобильном я просто удаляю все неличные письма. На личные срочные отвечаю сразу же, на личные несрочные ставлю напоминание. Вечером, когда прихожу с работы, просматриваю накопившиеся неличные письма, прохожусь по интересным материалам из рассылок.

**В статьях обращаю внимание на заголовок и первый абзац. Дальше просто пробегаю глазами по структуре. Если вижу для себя ценность, но читать дольше пяти минут — добавляю в Pocket. Соцсети также просматриваю только в вечернее время: то, что надо читать дольше пяти минут, добавляю в Pocket.**

Если в рабочее время попадается какая-то потенциально интересная ссылка, я открываю ее в браузере и оставляю «висеть». Вечером параллельно со ссылками из писем просматриваю закладки. И как вы уже догадались: то, что надо читать дольше пяти минут, добавляю в Pocket.

**Правило № 1.** В конце дня в браузере должны быть открыты только те закладки, которые понадобятся завтра, но не больше пяти. Почтовый ящик должен быть пуст.

Раньше я пыталась читать статьи из Pocket в общественном транспорте, но получалось нестабильно: то слишком много людей, то надо срочно написать заметку или просто о чем-то подумать. Поэтому я выделила фиксированное время под чтение статей — раз в неделю, на выходных.

**Правило № 2.** В один момент времени разрешается читать только одну книгу и смотреть только один курс. По курсам я пишу конспект в отдельную тетрадь, как в университете или в школе — с датой и названием лекции.

**По статьям:** раньше выписывала интересные мысли, но сейчас не пишу ничего, а стараюсь сразу применять на практике. Если это урок в Sketch — открываю Sketch и рисую, если новый продуктовый фреймворк — размышляю, подойдет ли он моей команде. Те статьи, из которых не могу вынести ничего практического, стараюсь не читать: для теории есть книги.

По книгам пока не пишу ничего. Пока думаю над тем, как лучше записывать для них краткое содержание (особенно для бумажных). Для ведения заметок активно использую Bear, сейчас еще стала смотреть в сторону Evernote.

**Что делают интересные другие люди**

**Как выбрать, что читать:**

* «Курсы прохожу только те, что оплатил. Книги читаю только те, что купил».
* «Если не прочел статью в первые сутки — безжалостно закрываю закладки, если за месяц не прочитал ни одно письмо — отписываюсь от рассылки, и так далее».
* «Прохожу курсы вместе с коллегами или друзьями: собираемся раз в неделю и сразу обсуждаем. Вроде, так попроще».
* «Поступающую информацию фильтрую вопросом «для того, чтобы что?», то есть, скажем, увидел статью про котиков и ответил на вопрос, нужна ли она мне сейчас, через месяц или год. Исходя из этого, информация либо вообще не попадает в хранилище, либо уходит в общий сток, либо (что очень редко) прочитывается немедленно».
* «Все в мире не прочтешь, поэтому стараюсь думать системно. Если хорошо разобраться в предмете, сразу отпадает необходимость в прочтении кучи статей. Для систематизации пользуюсь Mind Map».
* «Главное — отпускать. Увидела ссылку, не стала сохранять — молодец. Прочитав 100 тысяч статей, повторений вижу больше, чем нового, и этот балласт я стараюсь отпускать. Иногда устраиваю Instapaper-марафон и читаю то, что не смогла «отпустить». Удаляю кучу статей, так и не прочитав — второй фильтр после изначального сохранения они не проходят. Хорошие сохраняю в Pinboard».

**Как организовать бэклог для чтения и просмотра**

* «Составляю план где-то на неделю по книгам, статьям, курсам в соответствии с загруженностью. То, что очень хочется прочитать, но не хватает времени, — встает в очередь. Обычно дольше месяца в очереди ничего не хранится».
* «Я использую только один Inbox для всех курсов, книг и статей. В моем случае это Trello и доска «обучение». Каждое воскресенье планирую неделю, в которой семь часов отведены на обучение. Статьи читаю в метро, курсы и некоторые книги закладываю в часы обучения. Наполняю по принципу FIFO» (First In, First Out: «первым пришнл, первым ушел»).
* «В основном структурирую чтение по заранее установленным приоритетам. Есть список тем, которые надо прокачать. Есть список книг по дизайну, где они разбиты на разные темы».

**Как систематизировать прочитанное**

* «По каждой книге пишу заметку, а иногда рецензию на Goodreads. Это помогает усвоить материал и запомнить что-то характерное о книге. Есть разные карты областей знания, которые помогают их систематизировать. Я живу в Evernote, пробую Trello».
* «У меня сложилась связка: Evernote как первичный сборщик всего и вся — составляю в нем подборки по темам или сразу кладу заметку в соответствующий блокнот, а вот для того, чтобы расставить приоритеты, медитирую над майндмэпом с планами, целями и задачами».
* «Я пишу в Evernote. Одна заметка — одна книга. Название книги — название заметки. В тэги выношу тематику, предметную область плюс какой-нибудь универсальный сквозной тэг (в моем случае #quotes)».
* «Если в списке несколько книг на одну тему, читаю их подряд. Предварительно просматриваю каждую (то есть пролистываю за 10 минут всю книгу для формирования представления о ней) и только после этого начинаю читать. Всю информацию из книги заношу в «карту памяти» по этой тематике, и после двух-трех книг появляется полное понимание этой сферы».

# Планируйте неделю так, чтобы сохранить выходные

**7 мая 2015 Элизабет Грейс Сондерс**

«Это я сделаю за выходные!»

Решение на все случаи жизни — и когда «горит» проект, и когда нужно разобраться с накопившейся почтой и просто переделать кучу еженедельных мелочей.

Конечно, можно многое успеть за выходные, особенно если в будние дни вас часто дергают, а выходные предоставляют возможность сосредоточиться. И все же никогда не давать себе отдыха — тоже плохое решение. Если на выходные не выделяется время, которое вы можете посвятить себе без угрызений совести, то в конечном счете вы возненавидите свои обязанности и вам грозит физическое и эмоциональное выгорание.

Работая коучем по тайм-менеджменту и собирая материал для книги «How to Invest Your Time Like Money», я установила несколько существенных преимуществ, которые получает человек, если в выходные забывает о работе.

**Отдых и восстановление.** Человек — не машина, а живой организм. Наше тело, разум и дух подчинены циклу работы, отдыха и сна. При разумном образе жизни вы можете сохранять продуктивность всю неделю напролет, и все-таки два дня или хотя бы день полного отключения от работы окупается. Он не только обеспечивает отдых разуму и телу, но и дает ценнейшую возможность отступить на шаг и увидеть общую перспективу. Те проблемы, которые тревожили вас в пятницу, с утра в понедельник окажутся пустяком, потому что вы будете настроены на решение.

**Присутствие.** Если вы смутно подозреваете, что надо было бы и в выходные поработать, но не определили, сколько времени на это отвести, то вы не сможете расслабиться ни на минуту. Будете ли вы смотреть фильм или как-то еще проводить время с семьей, вас будет грызть чувство вины: не этим бы надо заниматься, а работу до ума доводить. Когда же вы усядетесь за нее, вы будете страдать от того, что забросили родных или упускаете какое-то удовольствие. Намерение работать в выходные без четкого решения, когда и сколько, приводит к тому, что вы все время разрываетесь надвое. Но если сразу сказать себе, что вы не будете трудиться в выходные или, по крайней мере, не будете делать это в такие-то части дня, то вы сможете полностью расслабиться и эти часы досуга полностью посвящать семье.

**Отношения.** Конечно, с каждым случается аврал, когда и выходные приходится пожертвовать нужному проекту. Но если вы вводите в привычку трудиться все субботы и воскресенья напролет, то вам некогда будет пообщаться с самыми близкими и они перестанут ждать вас, поскольку вы «всегда заняты». Если же вы постоянно оставляете в выходные время для общения с семьей и друзьями, у вас появляется шанс сформировать, поддерживать и укреплять отношения.

**Организация быта.** Знаете, почему у вас в шкафу беспорядок, почта не разобрана, а налоговую декларацию вы подаете в последний момент? Возможно, в вашем расписании не остается места для быта, потому что вы буквально все отдаете работе. Наметьте в своем расписании время для личных дел, и вы будете удивлены тем, как много можно успеть за выходные — и насколько лучше в итоге становится жизнь.

Чтобы насладиться преимуществами выходного дня, нужно разумно инвестировать время в течение недели. Не стоит дожидаться пятницы, чтобы выяснить, придется ли работать в субботу и воскресенье — так вы в очередной раз обеспечите себе гонку на выходные. Спланируйте свой отдых, выполняя некоторые простые указания с самого начала рабочей недели.

Во-первых, **составьте график работы.** Если, глянув на календарь, вы не увидите просветов между встречами, то не пытайтесь себя уверить, что вы «как-нибудь втиснете» деятельность над тем или иным проектом. Любой этап сложного дела требует как минимум получаса, обычно — больше. Чем надеяться, что время каким-то чудом само появится в этом графике, выделите себе нужные часы, отказавшись от каких-то встреч, другие же встречи перенесите, на худой конец — приходите на работу раньше и уходите позже. Высвободившиеся часы отметьте как занятые, чтобы никто не мог записаться в это время к вам, и посвятите их работе над проектом.

Не позволяйте другим людям контролировать ваше время. Если вас просят взяться еще за какой-то проект, загляните в расписание и проверьте, успеете ли вы выполнить эту просьбу и соблюсти сроки по основным делам. От еще одной ловушки — необходимости разгребать в выходные почту — вы увернетесь, если будете каждый день в определенное время проверять письма. Не следует отводить этому занятию все промежутки между встречами, но сколько-то времени назначить для этого все-таки нужно.

**Планируйте с допуском.** Всегда могут появиться неожиданные дела, да и время, необходимое на основную деятельность, не всегда удается определить точно. Вы не сможете уберечься от X-факторов, доводя до совершенства свой календарь — напротив, нужно оставить как можно больше допусков. В начале недели можно расписать дела по максимуму, но потом приходится ужиматься. Желательно выделять в пятницу хотя бы полдня на то, чтобы разделаться с накопившимися за неделю долгами. Тут-то вы и наверстаете упущенное, а заодно ответите на несколько действительно важных писем, прежде чем отключиться на выходные.

И наконец,**составляйте на выходные личные планы.** Если человеку хочется заняться чем-то приятным, ему гораздо легче расставить приоритеты так, чтобы в пятницу вечером выйти с работы свободным и беззаботным. Поездка с друзьями, семейный пикник или просто встреча с другом в кафе или на пробежке — вставьте и эти обязательства в свой календарь, чтобы проводить досуг приятным и разумным способом. Понадобятся определенные душевные усилия, чтобы переломить привычку работать по выходным, но результат того стоит. Раньше я разрывалась между двумя желаниями — то ли работу закончить, то ли, наконец, отдохнуть и повеселиться. Но как только я перестала работать в выходные и отдала это время друзьям и семье, я стала более счастлива.

В следующий раз, поймав себя на мысли: «Я сделаю это в выходные!» остановитесь и сформулируйте вопрос иначе: «Что нужно сделать, чтобы не пришлось работать в выходные?». И ваша работа, и ваша личная жизнь от такого решения только выиграют.

# Как спланировать свой день, если вы противник жесткого расписания

**11 мая 2016 Элизабет Грейс Сондерс**

Многие люди с творческим складом ума противятся любым правилам, отвергают саму идею планирования, и в результате их жизнь лишается столь желанной ими же самими гармонии.

Если вы именно такой человек и не готовы заниматься рутиной, пора отказаться от мысли организовать свое время по чьим-то правилам и вместо этого повышать личную эффективность, следуя собственным творческому темпу, ритму жизни и ее пульсу.

Дизайнер и автор книг о дизайне Стивен Брэдли однажды заметил: «Осознаете вы это или нет, дизайн всегда обладает своим внутренним ритмом. Он придает смысл пространству и порождает определенное настроение. Именно благодаря ритму люди могут оценить сам дизайн».

Если вам близок такой подход, я поделюсь с вами некоторыми идеями, почерпнутыми из моей профессиональной жизни и опыта работы коучем по тайм-менеджменту. Они помогут вам правильно распределить время, которым вы располагаете, а также ваши силы, интересы и задачи.

**Ритм месяца**

Обычно человек успевает сделать за месяц больше дел, если планирует их не так много. Естественный ритм большинства людей подсказывает, что за месяц можно завершить один крупный проект или достичь одной личной цели. Это не значит, что месяц напролет нужно посвятить только этому, бывает, что приходится решать задачи посложнее — например, выбор и установка нового софта или организация пространства в студии. Наметив на месяц три подобных дела, вы, скорее всего, мало преуспеете по каждому из них. Но если вы посвятите месяц одной конкретной задаче, то с большей вероятностью вы справитесь с ней или будете близки к завершению. Примите во внимание этот ежемесячный ритм, и вы добьетесь большего удовлетворения.

Кроме того, нужно учитывать то, как распределены ваши силы и энергия в течение месяца. Исключения, конечно, возможны, но большинство людей способны совершить не более одной-двух поездок за месяц и не сбиться при этом с ритма. Учтите также эмоциональные затраты на проведение мероприятий или прием гостей у себя дома. Все это вносит в жизнь приятное разнообразие, но тоже сбивает с ритма, особенно когда исключения превращаются в правило.

**Ритм недели**

Проекты, встречи, обязательные дела меняются от недели к неделе, но нужно уловить тот ритм недели, который будет наиболее всего благоприятен для вашей деятельности. Мыслите как дизайнер: сделайте заготовку, а потом надстраивайте и модифицируйте в соответствии с конкретным проектом (в данном случае проект — рабочая неделя) свое расписание.

После долгих экспериментов я установила для себя такой идеальный ритм:

* В понедельник утром — несколько «вводных часов», отведенных на составление недельного плана и обработку скопившейся за выходные информации.
* Во второй половине дня в среду я полностью занята главным проектом. Мелочами я занимаюсь всю неделю напролет, но когда нужно сосредоточиться на важном деле — например, написание новой книги, — лучше всего освободить полдня от встреч. Тогда я иду в мое любимое кафе и работаю, ни на что не отвлекаясь и без перерывов. Сразу же отмечу два преимущества: дело начинает продвигаться, а я получаю посреди недели небольшой перерыв для отдыха от повседневной рутины.
* Подготовка к выходным в пятницу вечером. Я отвожу примерно три часа на завершение всех дел, которые потребовали больше времени, чем я предполагала, разбираюсь с платежами и счетами, которые лучше все-таки уладить до выходных.
* По меньшей мере один вечер буднего дня отводится на решение личных проблем или отдых. Я крайне общительна, но даже экстравертам нужен подчас выходной.

Разумеется, все эти пункты можно в любой момент поменять местами и скорректировать. Но я предпочитаю именно такой ритм, потому что он позволяет мне получить максимальное удовлетворение от сделанного за неделю и уйти на выходные, посвященные семье и отдыху.

**Ритм дня**

Никто на свете не придумал единой формулы того, как правильно расписать свой день. Одни запрещают себе проверять почту по утрам, другие советуют в точности противоположное. Суть в том, чтобы честно признаться себе, как именно лично вам удобнее всего будет распределить свои двадцать четыре часа для максимальной эффективности.

Лично я первый час-полтора посвящаю планированию дня, электронной почте и небольшим срочным делам, а потом погружаюсь в более сложную работу. С 10 до 11 утра я отвечаю на звонки клиентов. Я предпочитаю отводить на встречи не более четырех часов в день и оставлять последние полчаса свободными для подведения итогов. Некоторые из моих клиентов предпочитают буквально за несколько минут проверить утреннюю почту и до ланча сосредоточиться на основной работе. После обеденного перерыва они проводят встречи или занимаются срочными делами.

Нужно определить собственные предпочтения: когда вы лучше всего собраны, когда вам удобнее проводить встречи и какое время отвести для обработки сложной информации и составления планов, чтобы двигаться в нужном направлении.

**Ускоренный ритм**

Будьте честны с самим собой — разрешите себе потратить время на корректировку расписания рабочего дня, иначе вы будете все время «отставать от графика» и терзаться угрызениями совести от так и не сделанных дел.

Например, вы поступите мудро, если отведете день до ухода в отпуск и день после возвращения на то, чтобы привести все дела в порядок, и не станете назначать никакие встречи в эти дни. Будет правильно, если вы оставите в запасе полдня после конференции или других крупных мероприятий для укрепления личных связей, завязывания знакомств и просмотра записей — только так можно получить максимальную отдачу от прошедшего события. Одна знакомая сказала мне, что после конференции в другом городе предпочитает улетать не вечером, а наутро: ночь в гостинице дает ей возможность закончить все дела еще до возвращения домой. И помните: чем резче выделяется какое-то событие на фоне вашей повседневной привычной рутины, тем больше времени нужно на то, чтобы оправиться и восстановить свой нормальный рабочий ритм.

Подстройте под себя расписание месяца, недели, дня, и тогда у вас появится необходимый порядок в работе и столь же необходимая гибкость при принятии решений. Настала пора выяснить, какой темп и ритм подходят именно вам.

# Распорядок новой жизни: как стать «жаворонком» и все успеть

**9 января 2017 Джефф Сандерс**

***От редакции.****Зависит ли наша продуктивность от того, «совы» мы или «жаворонки»? Автор книги «Доброе утро каждый день: как рано вставать и все успевать» Джефф Сандерс уверен, что зависит и призывает всерьез задуматься над тем, во сколько мы просыпаемся и что делаем в первые часы после пробуждения. Публикуем несколько фрагментов из русского перевода книги (в оригинале она называется «The 5AM Miracle. Dominate your day before breakfast»), который выходит этой зимой в издательстве «Альпина Паблишер».*

Как и у многих студентов-«сов», у меня тоже было время, когда я бодрствовал в пять утра, только если продолжалось веселье, начатое прошлым вечером. Даже закончив учебу и начав работать полный день, я все равно вставал рано, только если не было другой возможности. Я совершенно не любил раннее утро и не получал удовольствия от рассветов.

Более того, я планировал свое время так, чтобы утро было как можно короче. Если мне надо было выйти на работу в семь утра, я просыпался не раньше половины седьмого. Все эти полчаса я метался по дому, как при пожаре — запихивал еду в рот, одновременно одеваясь, и причесывался, выбегая из дверей. С позиции меня нынешнего это было безумие — абсолютное безумие.

Но почему я столько времени позволял себе так жить? Почему я упускал возможность просыпаться с целью и планом, а не только ради выживания? В той точке, где я был, сегодня находятся многие люди. Их день начинается с безумия. Для них просыпаться в устроенном ими же хаосе — обычное дело.

На другом конце спектра находятся те, кто просыпается, не имея ни плана, ни энергии. По утрам они занимаются всякими пустяками, проверяют Facebook и просто теряют час за часом. Ничего таким образом не добившись, они приезжают на работу почти без желания действовать. Я знаю, что такие люди существуют, потому что были времена, когда я сам принадлежал к их числу. Попасть в эту ловушку и каждый день просыпаться без чувства цели, смысла и направления очень легко.

Крайне досадно наблюдать, сколько потенциала пропадает впустую во мне и других, ведь эту проблему можно решить с помощью простых стратегий. Если ваше утро представляет собой безумную битву или просто потерю нескольких часов, значит, что-то идет не так. Можно поступать лучше — гораздо лучше…

У меня тоже бывают дни, когда я долго сплю (это безобразие, я знаю). Обычно в такие дни моя эффективность совсем не та, нежели чем при ранних подъемах. Это работает как часы. Если я проснулся с планом, то и завершу день с планом. Если я проснулся и решил действовать по обстоятельствам, то ожидаемо получаю результаты не на должном уровне…

**Что общего у Говарда Шульца (главы Starbucks), Ричарда Брэнсона (основателя Virgin Group), Анны Винтур (главного редактора Vogue) и Тима Кука (генерального директора Apple),** помимо поразительных успехов в бизнесе? Все эти сильные мира сего встают рано утром. Ричард Брэнсон и Анна Винтур просыпаются в 5.45, а Говард Шульц и Тим Кук — в 4.30. Не стоит забывать и о таких выдающихся людях как Бенджамин Франклин, Томас Джефферсон, Маргарет Тэтчер, Барак Обама, Джордж Буш-младший, Фрэнк Ллойд Райт и Чарльз Дарвин. Между целеустремленностью и успехом, ранними подъемами и высокими достижениями, имеющимся с утра планом и способностью изменить мир есть явная связь. Если вы хотите начать путь к высоким достижениям, ранний подъем должен быть первым в вашем списке дел на завтра…

Самый популярный вопрос, который мне задают, поступает от «сов». Послушав, как я распространяюсь о благах раннего подъема, они не могут избавиться от сомнений: «Может ли такая “сова”, как я, превратиться в “жаворонка”?». Ответ простой: только если захочет. Время, когда вы просыпаетесь, не записано в вашей ДНК. И утром не рок и не предопределение удерживают вашу голову на подушке. Постоянно рано вставать — навык, и это отличная новость. Значит, со временем вы сможете развить его и увидеть настоящий прогресс.

Чтобы совершить это превращение, нужно сделать несколько простых шагов — и не важно, насколько поздно вы сейчас ложитесь и насколько рано хотите вставать…

Если не лечь спать, пусть даже это и обернется большим прогрессом в достижении важной цели, ваш график пойдет под откос на несколько дней, пока вы будете восстанавливаться. Я провел немало бессонных ночей и всегда жалел, что недостаточно эффективно распланировал свое время. Все эти решения временные. Все они импульсивны и почти бесполезны в долгосрочной перспективе. Лучше разбивать большие проекты на маленькие кусочки и планировать работу заранее. Чтобы стать успешным «жаворонком», недостаточно прихоти или спонтанного решения — это стиль жизни и образ мыслей. Если вы хотите добиться успеха на этой неделе, в следующем году или через 50 лет, вам потребуется хороший план…

Достаньте ежедневник и внесите необходимые изменения в ваш график. Зная, что режим сна скоро поменяется, запланируйте, как это будет выглядеть в долгосрочной перспективе. Над какими целями вы хотите работать ранним утром? Какие задачи, запланированные на поздний вечер, надо будет передвинуть?

Когда я учился в университете, то постоянно заходил в ресторан фастфуда Taco Bell, чтобы поесть на ночь глядя. Я запихивал в себя буррито и энчилада — и заливал их газировкой из литровых стаканов. Сейчас меня мутит от идеи съесть что-нибудь в этом духе, с тех пор я сильно изменился.

Оцените свои вечерние привычки и решите, на какое время их можно перенести, если это вообще стоит сделать. Слишком много смотрите телевизор? Откажитесь от него. Сидите в Facebook до часа ночи? Прекратите. Допоздна общаетесь с друзьями по вечерам в будни? Подождите с этим до пятницы.

Чтобы сделать переход как можно более гладким, просто перенесите любимые вечерние привычки на другое время. Не надо отказываться от телевидения и социальных сетей навсегда, просто прекратите поглощать их огромными порциями, когда наступает время ложиться спать…

**Самый эффективный способ встать рано — это рано лечь.** Лучший способ гарантировать, что вы будете ложиться спать в нужное время — разрушить препятствия между вашим занятым работающим «я» и усталым «я», лежащим в кровати с закрытыми глазами. Именно по этой причине я установил границу, когда мне необходимо завершить работу. В восемь вечера я останавливаюсь. Ровно в 20.00 я выключаю все — компьютер, телефон, телевизор, планшет и прочие устройства…

Потом я принимаю душ, беру книгу и отправляюсь в постель. Мой вечерний ритуал записан на бумаге. Он запланирован заранее, скорректирован с течением времени и оптимизирован так, чтобы я действительно был в кровати каждый вечер в нужное время. Бывают ли исключения? Конечно, но вероятность успеха радикально повышается, если есть хорошо организованная структура, которую вы постоянно контролируете.

Запланируйте идеальный вечерний распорядок на бумаге. Напишите, что вы будете делать и когда. При необходимости установите себе границу, когда вы прекратите всю дневную работу. Поделитесь этим планом со всеми, кто живет с вами или любит поздно вечером посылать вам задания из офиса. (Намек: расскажите начальнику о вашем новом распорядке дня, чтобы он или она не принуждали вас бодрствовать до полуночи)…

Именно с этого начнутся изменения. Переведите будильник лишь на 15 минут раньше, чем обычно, и ложитесь спать тоже на 15 минут раньше. Это маленький шажок к долгосрочной цели — просыпаться в идеальное для вас время. Если сейчас вы ложитесь в 23 часа, а хотите быть в постели в 21.30, разбейте эту разницу в 90 минут на пятнадцатиминутные шаги.

Не беспокойтесь о том, сколько времени может занять этот процесс. Просто сдвигайтесь, когда почувствуете, что пришло время. В зависимости от вашего распорядка и от реакции организма на изменения вы можете прийти к идеальному времени завтра, на следующей неделе или много недель спустя…

На время перехода запланируйте новую здоровую и продуктивную привычку, которой вы займетесь в эти 15 минут. Если вы просто встанете раньше и продолжите заниматься тем, чем обычно, не изменится ничего, кроме времени подъема. Но наша цель — повысить продуктивность и получить ощутимые результаты.

Эти лишние 15 минут можно потратить на любую привычку, которая кажется вам достойной, но для начала я бы порекомендовал сосредоточиться на вещах, которых вам не хватало. Если вы любите йогу, но не находите на нее времени, уделите ей 15 минут завтра утром. Благодаря любимым занятиям вы будете ценить это время гораздо больше, чем кажется сейчас.

Для начала составьте список утренних привычек, которые вы хотите приобрести или перенести с более позднего времени на раннее. К лучшим утренним привычкам относятся те, которые способствуют бодрому пробуждению и положительному настрою. Я рекомендую выбрать что-нибудь спокойное и мирное, например, молитву, медитацию или чтение книги с позитивным содержанием. Другой вариант — сразу приступить к физическим упражнениям. Можно заняться пилатесом, пойти на прогулку или пробежку, или быстро сделать несколько отжиманий. Я обнаружил, что короткая, но интенсивная утренняя зарядка — гарантированный способ передвинуть подъем на более ранний срок. Если вы хотите, чтобы этот переход был легче, эффективнее и быстрее, внесите зарядку в утренний распорядок...

**Прелесть системы в том, что вам не обязательно рано вставать каждое утро.**Главное здесь — целенаправленное использование времени во имя вашей цели, а это значит, что вставать можно, когда захочется. Но, если всерьез собираетесь стать процветающим «жаворонком», ваш режим сна должен быть как можно более устойчивым. Если по будням вы обычно встаете в пять утра, а в воскресенье — в одиннадцать, ваши внутренние часы очень серьезно разладятся. Я не рекомендую вообще отказаться от вечерних развлечений и в пятницу вечером сидеть дома как отшельник, но, если вам важна продуктивность, придется идти на жертвы…

Ранние подъемы — главная тема этой книги, однако утренний распорядок — это лишь часть более масштабной системы, которая может преобразить всю вашу жизнь в машину по достижению целей…

Большинство людей начинают утро с прокрастинации — нажимают на кнопку будильника и откладывают момент, когда они вскочат с кровати и одержат победу над новым днем. Эта привычка тормозит вас, что приводит к дальнейшему замедлению. Если вы начинаете день, реагируя на обстоятельства, а не формируя их, то весь день приходится быть настороже и давать отпор. Постоянно возникают пожары, которые надо тушить, проблемы, которые надо решить, — и вас моментально накрывает с головой. Стресс нарастает, вы отстаете от графика.

Куда ушло все это время? Почему я забыл помедитировать, побегать или почитать любимую книгу? Что произошло этим утром? Кнопка «Дремать» создает этот сценарий и закрепляет представление о том, что утро — ужасное время, тогда как на самом деле надо в корне изменить наш подход к началу дня.

Моя рекомендация проста: вообще перестаньте нажимать на эту кнопку. Просыпайтесь и поднимайтесь. Никаких «пяти минут». Никакого сна после первого звонка будильника. Вы больше не откладываете красоту раннего утра и возможность добиться грандиозных целей. Это начало. Завтра вы меня поблагодарите…

Ранний подъем — не какая-то уникальная инновация. Он определенно не позволит вылечить рак или обеспечить всех бездомных жильем. Но этот прорыв показал, что если вскакивать с кровати в пять утра, то можно открыть наилучшую версию себя. Ранний подъем, как небольшая дверная петля, благодаря которой открывается тяжелая дверь, может стать средством, благодаря которому вы сумеете добиться всего, что только можно вообразить. И прежде всего — ощутимого прогресса в целях, которые определят ваше будущее и приблизят к самой продвинутой и лучшей версии самого себя…

Я хочу, чтобы, читая эту книгу, вы взяли на себя четыре обязательства. Эти обязательства заложат основу для вашего собственного чуда раннего утра.

**1.** У меня будет продуманный письменный план на каждый день.

**2.** Я буду последовательно развивать здоровые привычки, чтобы добиться оптимального уровня энергии и энтузиазма.

**3.** Я определю краткосрочные задачи, которые помогут мне добиться главных целей в своей жизни.

**4.** Я буду контролировать свой прогресс, вносить необходимые коррективы и отчитываться о происходящем…

В долгосрочной перспективе успех зависит от хорошо подобранных и последовательных ежедневных действий. Дав эти четыре обязательства, вы начинаете улучшать сегодняшний день, а это несомненно приведет к завтрашнему успеху.

# Важное вперед!

**19 июля 2018 Элис Бойес**

Рабочий день подошел к концу, вы справились с самыми срочными делами, но понимаете, что не сделали ничего по-настоящему важного? Вы не одиноки. Серия исследований, недавно [опубликованных](https://academic.oup.com/jcr/advance-article-abstract/doi/10.1093/jcr/ucy008/4847790?redirectedFrom=fulltext) в журнале Journal of Consumer Research, показала, что люди стараются первым делом выполнить самые срочные задачи, даже если можно выбрать задачи с менее жесткими сроками, но столь же простые и сулящие большую отдачу.

Вполне естественно стремиться поскорее разделаться с дедлайном и выкинуть его из головы. Но многие сталкивались с тем, что самые значительные дела реже имеют строгие сроки выполнения — в отличие от относительно маловажных. Эти важные дела связаны с:

• вашими ценностями (например, волонтерство или общение с детьми),

• общественным признанием (приглашение в отраслевые комиссии или написание книги),

• улучшением ключевых навыков (углубление знаний статистики или изучение нового языка)

• предотвращением всевозможных ЧП (диспансеризация или составление антикризисного протокола для компании).

Если вы относитесь к большинству, то эти приоритеты невольно оседают на задворках сознания, пока вы работаете над маловажными и привязанными к срокам задачами, такими как бронирование зала для конференции в отеле, расчистка почтового ящика или написание ежемесячной новостной рассылки.

Что можно с этим сделать? Я составила список практических стратегий и подсказок, но знаю, что ни одно из этих предложений само по себе не приведет вас к принятию идеального решения. Стремление к совершенству заводит людей в тупик. Реализуйте стратегии, которые шаг за шагом поведут вас в правильном направлении и не потребуют больших усилий.

**Спланируйте важные задания и дайте себе время с запасом**

Как показывают [исследования](https://www.psych.nyu.edu/gollwitzer/97GollBrand_ImpIntGoalPurs.pdf), планирование повышает шансы на успешное завершение дела.

В случае с очень важными и долго откладываемыми делами я применяю такую стратегию: отвожу целый день для работы над одной единственной задачей. Недавно я использовала этот способ, чтобы заставить себя заняться настройкой менеджера паролей: это дело я откладывала (без преувеличения) годами.

Часто совершенно невозможно предсказать, сколько времени потребуется на завершение незнакомой, но важной задачи. Эта работа **часто выглядит скорее тяжеловесной, чем целесообразной**, и это еще один хитрый аргумент, почему мы ее не делаем. Стратегия посвятить ей целый день, даже когда это кажется излишним, может быть полезной в этих случаях.

Не забывайте заботиться о себе, старайтесь выделять раз в неделю время для личных нужд. Это поможет на ранней стадии выявить медицинские проблемы. Вы можете долго не использовать это время, но имейте его в запасе на случай необходимости.

**Выделите самые эффективные элементы задачи**

Масштабные дела часто требуют поэтапного развития. Возвращаясь к примеру с менеджером паролей, моей начальной целью было создать новые, надежные и уникальные пароли для всех аккаунтов в сети, хотя это и не было первоочередной задачей. Имело смысл начать с 10 или 20 самых ценных аккаунтов.

Если обычно вы ставите настолько высокие цели, что в конечном итоге откладываете их, попробуйте следующее: когда вы обдумываете цель, обдумайте также ее «половинную» версию. Мысленно сопоставьте полную цель и ее усеченный вариант, и спросите себя, какая из них лучше (либо реалистичнее). Если ваша цель по-прежнему выглядит пугающей, уменьшите ее еще, пока она не станет выполнимой. Вы можете закончить с одной четвертой или одной десятой от изначально задуманной цели, но это более достижимо — а однажды начав, вы всегда сможете продолжить.

**Предупреждайте чувство тревоги и управляйте им**

Многие важные задачи требуют смирения с мыслью, что дела пойдут плохо, и это провоцирует тревогу. Примеры: составление завещания, обследование опухоли, планирование наследования вашего бизнеса, изучение страховых полисов или выработка антикризисного плана.

Даже если дела не грозят катастрофой и впереди ждет крупный выигрыш, находятся поводы для беспокойства. Вот обычные примеры важных, но потенциально «тревожных» дел: развитие дружеских отношений, работа над чем-то сложным в первый раз, обращение за помощью, неловкие беседы, совершение и исправление ошибок, работа на крупных многомесячных проектах, где сомнения сменяются самоуверенностью.

Работа над важными задачами обычно требует умения справляться с негативными эмоциями. Личный пример: чтение авторов, которые пишут лучше, чем я, полезно для совершенствования моих навыков, но вызывает зависть. Признание и обозначение эмоций, которые создают проблемы — базовый, но эффективный шаг для избавления от этих эмоций. Вам понадобятся первоклассные умения управлять своими мыслями и эмоциями, чтобы добиваться целей, которые требуют выхода из зоны комфорта.

**Тратьте меньше времени на маловажные дела**

Незначительные задачи имеют скверное свойство отнимать больше времени, чем следует. К примеру, вы можете сесть за вычитку отчета сотрудника — но не успеете оглянуться, как уже потратили час на переписывание всей работы. Чтобы избежать этого, вы можете ограничить себя тремя наиболее важными замечаниями в любой части работы, которая в целом удовлетворительна, или ограничить свое время на проверку. Еще может помочь стратегия быстрых решений. Когда есть срочный вопрос, лучше принять быстрое решение, чем идеальное.

**Расставьте приоритеты**

В современной жизни легко попасть в ситуации, когда «гоняешься за коровами, а ограду строить некогда». Эти ситуации фиксируют одни и те же проблемы и постоянно требуют одного и того же решения. Избавиться от них можно путем делегирования, автоматизации, дозирования задач, их устранения, оптимизации рабочих процессов или создания шаблонов для повторяющихся задач. Инвестируйте время в создание системы, которая сэкономит ваше время в будущем — например, в разработку формы заказа для снабжения офиса канцелярскими товарами, чтобы не заказывать каждую мелочь по отдельности каждый раз, когда она закончится.

В книге The Healthy Mind Toolkit я освещаю такую характерную стратегию, как перевоспитание «пиявок решений». Так я называю людей, которые перекладывают решения на вас. Скажем, вы попросили кого-то принять решение, но вместо этого он присылает список вариантов на ваш выбор, тем самым перекладывая ответственность обратно на вас. Вместо того, чтобы автоматически отвечать, попросите прислать четкие рекомендации.

**Отслеживайте общую картину**

Когда мы с головой уходим в рутину, очень трудно сохранять способность видеть общую картину. Подумайте, что именно помогает вам сохранять эту способность. Мне иногда помогают поездки, особенно перелеты в одиночку. Вид с высоты 10 000 футов позволяет ясно разглядеть свой путь. Не хуже помогают увидеть общую картину бухгалтерские таблицы. Поскольку я ненавижу вести бухгалтерию и считать налоги, это занятие помогает понять и оптимизировать мою ситуацию. А перерывы в работе удерживают от ныряния в «кроличью нору», где вы сами не заметите, как потратите кучу времени на несущественные вещи.

Сосредоточиться на важных целях помогают и встречи с коллегами, с которыми я встречаюсь примерно раз в полгода. Мы регулярно обмениваемся информацией о своих делах и планах. А если говорить про управление финансами, я время от времени читаю отдельных финансовых блоггеров, чтобы держать руку на пульсе.

Отслеживать эффективность использования своего времени тоже полезно, но это само по себе отнимает много времени и волевых усилий. Я пользуюсь приложением RescueTime, которое отслеживает, сколько времени я провожу на различных сайтах (включая Gmail). Еженедельно я просматриваю отчеты об этом.

Не игнорируйте ничего, что помогает вам видеть цельную картину, и подумайте, как превратить ваши идеи в конкретные планы и действия.

Не казните себя, если вам с трудом удается выстроить приоритет важных вещей над срочными. Количество дел и решений, с которыми мы сталкиваемся в современной жизни, в сочетании с эмоционально (и когнитивно) сложным характером многих важных задач, делает эту борьбу почти бесконечной. Я написала целую книгу о том, как концентрироваться на общей картине и прекратить самобичевание, и все равно мне это трудно. Я считаю успехом, если удается следовать собственным советам хотя бы в 50% случаев! Это здравое эмпирическое правило, которое вам тоже может помочь.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |