

Содержание

Для кого эта книга и зачем? 7

1. Управление временем и своей работой 10

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

2. Общение с коллегами и клиентами

86

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

3. Переговоры и убеждение

144

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

4. Мотивация

180

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

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

Для кого эта книга и зачем?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Часть 1

Управление временем и своей работой

Глава 1.1

Тайм-менеджмент — это не управление временем

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

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

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

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

Чем мы управляем

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

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

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

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

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

Жизнь наполнена ненужными делами

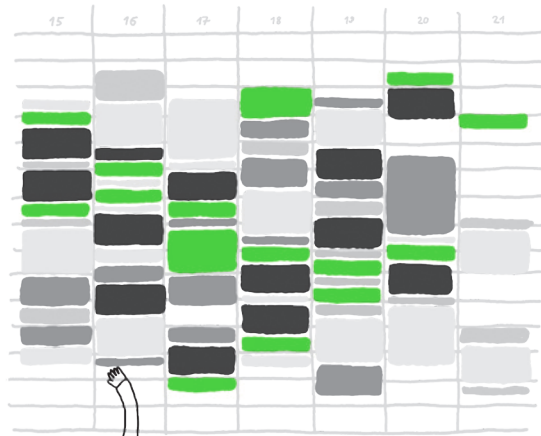
Обычно, говоря о тайм-менеджменте, произносят фразу «Всё успевать». Например, если у тебя 25 дел на день, то хороший тайм-менеджмент — это успеть все 25 за день, а идеально — ещё и взять пару дел завтрашнего дня и их тоже успеть. А вечером на английский сходить. Для этого нужно встать пораньше, работать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

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

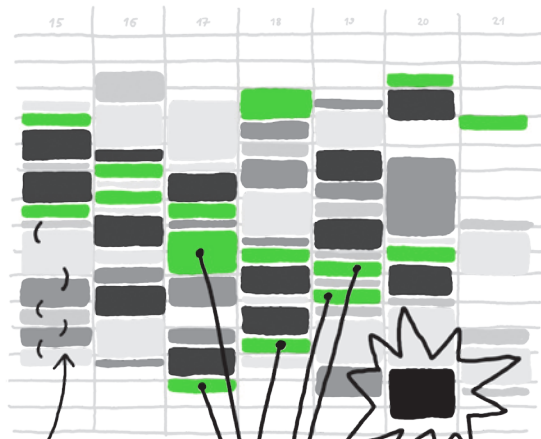
И вот так ты живёшь, обрастаешь балластом дел и носишь с ними, повесив язык на плечо. Под конец дня ты очень устнёшь, потом оглядываешься — а в твоей собственной жизни ничего не произошло. Всю неделю затыкал дыры и решал чужие проблемы. Ты был суперэффективным решальщиком, но в итоге ни в чём не продвинулся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

Короче:

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



ля скока
успел!



ПОСТОЯННОЕ
ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ
МЕЖДУ ТЕМАМИ,
ЗАДАЧАМИ
И ПРОЕКТАМИ

ДНИ ЗАБИТЫ
ЧУЖИМИ ДЕЛАМИ,
МАЛО ВРЕМЕНИ
НА СОБСТВЕННЫЕ
ПРОЕКТЫ

РАБОТА ЗАТЯГИВАЕТСЯ
ДО ГЛУБОКОЙ НОЧИ
И НА ВЫХОДНЫЕ — НЕТ
ВРЕМЕНИ ОТДОХНУТЬ

Отдых не менее важен, чем работа

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

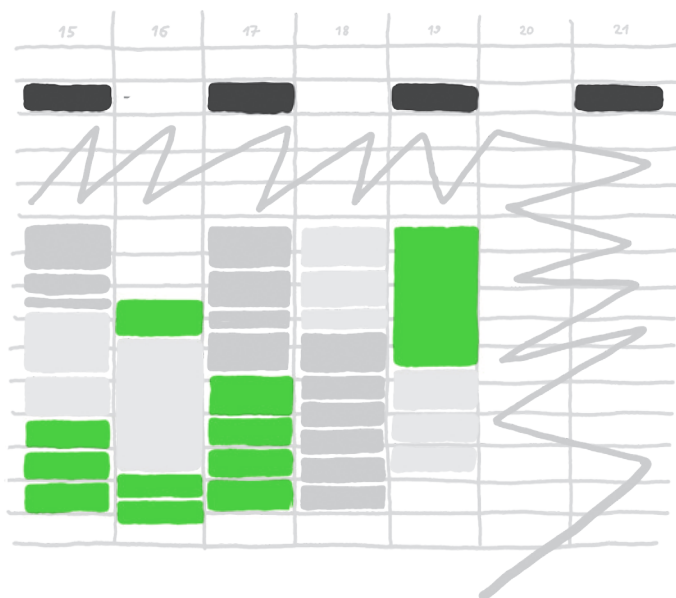
Отдых — часть гигиены труда. Неверно считать, что вечер за сериальчиком или поездка в лес погулять среди деревьев — это плохой тайм-менеджмент, а надо было пойти на курсы английского или в спортзал. Скорее всего, наоборот.

Как нормально

К нормальному тайм-менеджменту требования довольно простые:

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

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



Дела сгруппированы так, чтобы не нужно было переключаться

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

Есть время на отдых и восстановление

Есть время на личные и важные дела.

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

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

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

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

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru