

# Содержание

## *Введение*

Что такое аптайм.....	7
-----------------------	---

## **Часть I. Что делать**

Глава 1. Три главных приоритета.....	23
Глава 2. Как говорить «нет».....	37
Глава 3. Воронка списков.....	53

## **Часть II. Когда это делать**

Глава 4. Ваш поток.....	75
Глава 5. Планирование «с нулевой базой».....	83
Глава 6. Анализ времени.....	94
Глава 7. Прокрастинация и как ее побороть.....	105
Глава 8. Как отдых способствует аптайму.....	117

## **Часть III. Где это делать**

Глава 9. Магия места.....	127
Глава 10. «Горячие» и «холодные» точки.....	136

## **Часть IV. Как делать это хорошо**

Глава 11. Сочетания границ.....	147
Глава 12. План для плана.....	162
Глава 13. Навстречу осмысленным встречам.....	168
Глава 14. Превратите инструменты в мощные орудия.....	182
Глава 15. Не давайте себя отвлекать.....	190
Глава 16. Электронная почта и сортировка белья.....	198

## **Часть V. Как наслаждаться жизнью**

Глава 17. Принцип «когда — тогда» .....	219
Глава 18. Вторник без технологий.....	227
Глава 19. Утренние мысли .....	236
Глава 20. Как достигнуть состояния аптайма....	247
<i>Благодарности</i> .....	253
<i>Об авторе</i> .....	258
<i>Примечания</i> .....	259

## Введение

# ЧТО ТАКОЕ АПТАЙМ

Всю прошлую субботу я запоем смотрела старые серии «Хартленда» — с утра до вечера, десять часов кряду, с попкорном. Прервалась только на полчаса дневного сна.

Это был один из самых продуктивных дней моей жизни. Вы спросите — почему?

По правилам «традиционной продуктивности» ключом к достижению цели считается работа — работать много, работать еще больше, работать постоянно. Разве можно «тратить впустую» субботу? Не лучше ли провести ее, вычеркивая дела из списка? Слишком часто нам говорили, что продуктивность определяется количеством пунктов, которые мы отметили как выполненные. Но откуда мы знаем, что дела в нашем списке — это правильные дела? Уверены ли мы, что, выбирая определенный временной отрезок для какого-то дела, мы придем к наилучшему результату, исходя из уровня своей энергии? И если сегодня мы сделали очень много, то не будем ли завтра слишком измотаны, чтобы генерировать хорошие идеи?

Когда наши действия совпадают с намерениями, мы продуктивны. Что касается прошлой субботы — муж любезно вызвался отвезти троих детей к своим родителям на целый день, чтобы я могла отдохнуть. Я *хотела* отдохнуть

и досмотреть один из моих любимых сериалов. И я это *сделала* — с комфортом, не вставая с дивана и не отвлекаясь. В результате я провела продуктивный день.

Продуктивность — это:

1. Когда вы точно знаете, что хотите сделать.
2. Когда вы выделяете для этого подходящее время и место.
3. Когда вы успешно выполняете задуманное в рамках отведенного времени.

Последовательное выполнение этих трех задач можно назвать *аптаймом* — временем полезной работы.

Аптаймом компьютерщики называют время, в течение которого компьютер продуктивно работает. Назовем словом «**аптайм**» время, в течение которого продуктивно работаете вы, — чем бы вы ни занимались. Это может быть работа по найму или собственный бизнес, а также воспитание детей, учеба или творчество. Аптайм — это не только часы максимальной продуктивности, скорее это вся энергия, которая течет через вас, когда вы продуктивны. Это время, когда вы чувствуете себя в потоке, работа спорится и вы вычеркиваете одно дело из списка за другим. Это время, когда вы отдыхаете — если выбрали именно сейчас отвлечься и расслабиться. Вы довольны, когда делаете то, что задумали, — это тоже аптайм.

Мне нравится думать, что аптайм — синоним слова «поток». Состояние, в котором вы ставите перед собой цели и легко их достигаете, потому что создали для этого все условия. Это не просто выполнение задач. Это энергия, которая приходит с ясностью и сосредоточенностью, легкость, которую вы чувствуете в течение рабочего дня и рабочей недели. Это ощущение, что вы на высоте и достигаете результатов. Аптайм — это ощущение продуктивности и энергии.

Давайте отбросим идею о том, что продуктивность — это когда вы перегружены, непрерывно пашете и всегда включены. Заменяем это устаревшее представление о продуктивности идеей аптайма. Вместо хаоса — спокойствие. Вместо перегрузок — баланс. Вместо наших старых представлений о продуктивности — новое состояние аптайма.

Аптайм начинается с глубокого понимания себя как цельной личности. Что делает вас счастливым на работе и вне ее? Каковы ваши естественные ритмы для творчества, сосредоточенности или эффективности? Когда вы на пике продуктивности? Когда наиболее активны на совещаниях? Что наполняет вас неудержимой энергией для ответов на электронные письма? А когда вам необходим перерыв, время для раздумий или общение с людьми?

Аптайм создает полную картину того, на что мы способны и при каких условиях, насколько мы счастливы и как это влияет на открытость новому, приверженность работе и выгорание. Годы пандемии показали нам, что модель «с 9:00 до 17:00» устарела. Теперь нам нужны инструменты и навыки, которые позволят управлять своей нагрузкой, своим временем и графиком, чтобы продуктивно работать, наслаждаясь жизнью.

Аптайм — это когда уровень вашей работоспособности устойчив. Разница между напряженным и продуктивным днем сводится к энергии, вниманию и отдаче. Речь идет о рациональном использовании времени и концентрации внимания. Важны не сами инструменты, важно намерение.

Аптайм не возникает случайно, его нужно создать. Это вопрос тщательно выверенных приоритетов и безупречного исполнения. Мой аптайм — следствие ряда принципов, которые я совершенствовала более 10 лет, обучая руководителей Google и разрабатывая тренинги для коллег.

И теперь я готова поделиться ими с вами.

## ПОЧЕМУ Я?

Я начала работать в отделе продаж компании Google 14 лет назад. Я вела более 50 клиентов и поначалу была перегружена количеством поступающих запросов. Потом я организовала свой почтовый ящик таким образом, чтобы превратить его в панель управления рабочим процессом. Я планировала звонки клиентам только со вторника по четверг, чтобы в понедельник подготовиться к ним, а в пятницу разослать итоговые письма. Удивляясь, как мне удастся всегда успешно справляться с работой и радовать своих клиентов (и саму себя), коллеги стали расспрашивать меня о том, как я добиваюсь таких результатов. Как справляюсь с большим объемом работы и достигаю поставленных целей, но не прихожу в офис первой и не ухожу последней. Вскоре стало ясно: дело не в том, что я продажник от Бога, а в том, что я умею управлять своим временем и рабочим процессом.

В течение следующих восьми лет я создала программу Productivity@Google и начала работать со всеми сотрудниками Google — от «нуглеров» (новичков) до топ-менеджеров. Я разработала тренинги для обучения всех сотрудников компании моим методам повышения продуктивности. Теперь я обучаю руководителей компании стратегиям, позволяющим делать больше и при этом сохранять спокойствие и уравновешенность. Я использую инструменты Google Workspace — от Gmail до Meet, — чтобы помочь стажерам, новым сотрудникам, инженерам среднего звена, нашим самым высокопоставленным руководителям и сотрудникам любого уровня в других компаниях стать продуктивными. Я делаю рассылку, на которую подписалась треть всех сотрудников Google, десятки тысяч профессионалов посетили и высоко оценили

мои семинары. И все это я сделала, занимаясь семьей — тремя детьми, которым нет и четырех лет!

Эта книга не только для сотрудников Google, не только для руководителей и вообще не только для тех, кто работает. Это книга для всех, кто хочет стать хозяином своего времени и чувствовать спокойствие и удовлетворение. Это руководство для менеджеров, студентов, родителей и предпринимателей.

Я написала эту книгу, чтобы донести до вас все, что я узнала о продуктивности. Дочитав ее до конца, вы почувствуете легкость и вдохновение, вам станет проще контролировать выполнение задач — в работе и личной жизни. Пожалуй, еще важнее то, что вы почувствуете себя вправе не заниматься делами в то время, которое кажется вам неподходящим, а когда нужный момент наступит, вы великолепно справитесь.

В книге пять частей:

1. *Что делать.* Как выбрать приоритеты и как сказать «нет» всему остальному.
2. *Когда это делать.* Как выявить и использовать в своих интересах естественные пики и спады продуктивности.
3. *Где это делать.* Как использовать преимущества рабочей среды, будь то гибридный график, дистанционная работа или постоянное присутствие в офисе.
4. *Как делать это хорошо.* Как исполнять задуманное максимально эффективно и качественно.
5. *Как наслаждаться жизнью в процессе.* Как быть счастливым, успешным и осознанным — и все успевать.

Сначала я представлю принципы продуктивности, которые рассматриваю в дальнейшем. То, чему я учу, основано на этих идеях, которые я использую на протяжении всей книги.

## ПРИНЦИПЫ ПРОДУКТИВНОСТИ

### Продуктивность = видение + исполнение

Со времен промышленной революции, когда делался упор на выработку одного рабочего и конвейерные показатели, мы считаем продуктивность сочетанием эффективности и производительности. Но на самом деле два главных качества продуктивных людей — это видение и исполнение. Давайте введем термин «цикл» и обозначим им все, чем занят ваш мозг: идеи, планирование покупок, мысли, которые приходят в голову, озарения, необходимые действия, сообщения для окружающих. Когда мы запускаем новые циклы, появляется *видение*: идеи объединяются, пропитывая сознание, вы связываете явления так, как не связывали раньше (это и есть творчество), придумываете новые задачи или другие способы решения проблем. *Исполнение* завершает цикл — вы вычеркиваете дела из списка, делаете следующие шаги и действуете в соответствии с собственным видением. Владелец хорошего видения запускает множество циклов. Хороший исполнитель их завершает. Продуктивный человек делает и то и другое: у него есть видение, которое он реализует.

Запуск цикла — это когда во время ежедневной пробежки у вас появляется идея, как разрешить проблему своей команды. Завершение цикла — это когда вы отправляете членам команды электронное письмо о том, как реализовать эту идею. Ваш день — это серия запусков и завершений циклов. Многие люди настолько увязают в завершении циклов, что не находят времени для запуска новых. Они *исполняют*, но не *видят будущего*. Есть и такие люди, которые имеют много отличных идей, но никогда не воплощают их в жизнь. Вам нужно и то и другое. Если вы завершаете циклы и вычеркиваете дела из списка,

но при этом не генерируете новые идеи, не проводите мозговые штурмы, не думаете о долгосрочной перспективе и не придумываете креативные решения, т.е. не запускаете новые циклы, то вы реализуете только половину формулы продуктивности.

Когда я спрашиваю руководителей, где им приходят в голову лучшие идеи (т.е. где они запускают новые циклы), они отвечают, что в первую очередь это происходит:

- 1) в душе;
- 2) по дороге на работу;
- 3) когда они занимаются чем-то спокойным и не связанным с работой (например, готовят еду или гуляют с собакой).

Это те самые перерывы, в которых нуждается наш мозг, чтобы восстановить силы и придумать новые идеи. Что характерно, руководители никогда не упоминают время, когда они без конца совещаются или отвечают на электронную почту. Эти виды деятельности оставляют меньше пространства для появления новых идей.

Чтобы работать с полной отдачей, нужно «перезарядить батарейки», поэтому со стратегической точки зрения время отдыха — это продуктивное время.

Понимание стадий цикла помогает осознать ценность видения и исполнения.

Цикл проходит через все *пять компонентов продуктивности*. В следующих главах мы коснемся каждого из них: как находить *спокойные* моменты, чтобы *создавать* новые идеи, как и где их *сохранять* и, самое главное, как организовать процесс, *консолидирующий* все это в простую и понятную систему, которая позволит вам *завершить* каждый цикл.

Давайте рассмотрим пример *пяти компонентов продуктивности*, проследив, как запускается и исполняется цикл:

- *Спокойствие.* Вы находите время, чтобы прогуляться с собакой после работы.
- *Созидание.* Вам приходит в голову идея, которую было бы здорово представить одному из ваших клиентов для предстоящей кампании.
- *Сохранение.* Вы делаете заметку в телефоне, а затем переносите ее в свою воронку (подробнее обсудим этот процесс в главе 3).
- *Консолидация.* Вечером вы составляете список дел на следующий день и намечаете на 10:00 звонок клиенту по поводу идеи, дополняющей его кампанию.
- *Завершение.* Вы общаетесь с клиентом и дополняете его кампанию своей идеей.

Это постоянный цикл, который ведет вас от новых идей (видение) до их воплощения в жизнь (исполнение). Из книги вы узнаете о том, как реализовать обе части формулы продуктивности.

### Пять компонентов продуктивности



## БАЛАНС ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ЗАНЯТОСТЬ

Когда в нашу жизнь вошли гаджеты, они дали надежду на то, что теперь мы сможем экономить время — ведь у нас будет доступ к информации, где бы мы ни находились.

Но вместо этого у нас стало еще больше срочных и неотложных дел. Электронная почта, чаты и мессенджеры стали преследовать нас повсюду, бесцеремонно вторгаясь в жизнь. Оказалось, что, если не использовать гаджеты максимально осознанно, они будут расходовать больше времени, чем экономить.

Многие теперь чаще участвуют в совещаниях, чем раньше, а также в совещаниях по поводу этих совещаний. На вопрос о планах на день мы обычно отвечаем, что *совещания идут одно за другим и график настолько плотный*, что некогда пообедать и сходить в туалет. Это традиционный подход к продуктивности.

Мы явно переоцениваем такой стиль работы. Мы решили, что перегруженность — это круто. Мы пугаем занятость с важностью. Услышав о занятости человека, мы начинаем считать его важным, но ведь так невозможно создать условия для стабильной работы! У некоторых руководителей высшего звена масса свободного времени, и они проводят его за мозговыми штурмами, читают новости отрасли, занимаются творчеством или просто размышляют. Они понимают, что неструктурированное время между рабочими встречами ценно для них возможностью собраться с мыслями и обработать информацию. Они знают, что простое обдумывание проблем само по себе может стать лучшим вкладом в работу.

Но почему же мы продолжаем считать занятость мерилom успеха? Почему думаем, что чем больше встреч, тем лучше?

Я уверена, что *на место занятости должен прийти баланс*.

## Время как банковский счет

Мы все знаем, что время — один из самых ограниченных ресурсов, почему же мы часто ведем себя так, будто оно неисчерпаемо? Принимаясь за новый проект, спрашивайте себя: где вы возьмете время на него? Если у вас появляется новый подчиненный — кому или чему вы теперь будете уделять меньше времени? Если вы соглашаетесь на новую регулярную встречу — за счет чего? Придерживаясь такого стиля мышления, вы сможете расставить приоритеты и везде найти здоровый баланс. Границы — это не просто нормально, это необходимо. И нет ничего дурного в том, чтобы разборчиво тратить время — это нисколько не помешает вам наращивать социальный капитал и оставаться на хорошем счету у коллег.

Рассматривайте время как банковский счет. Если у вас попросят денег, вы же не скажете: «Конечно! Вот мой номер счета — бери сколько хочешь!» Но почему же мы готовы раздавать направо и налево свое время? Когда нас просят о встрече, мы обычно отвечаем: «Конечно! Резервирую время в календаре!» Это верный способ истощить свой банковский баланс времени. И если вы не готовы тратить больше определенной суммы денег в день, вы точно так же имеете полное право выделять определенное количество «энергетических баллов» и не превышать его. Вы сами должны решать, где взять, куда потратить и на что транжирить свои энергетические баллы. Также вы должны понимать, что определенные вещи требуют более существенных затрат энергии, поэтому вам понадобятся стратегии сбережения или рачительного использования энергетического ресурса. Из этой книги вы узнаете, как ответить дружелюбным отказом на предложения, которые выглядят заманчиво, но истощают ваши временные и энергетические запасы.

**Поток + сосредоточенность =  
= время, проведенное с пользой**

Вокруг *тайм-менеджмента* много шума — нам нужно больше времени, нам нужно дополнительное время, нам не хватает времени... И даже когда мы находим время, что-нибудь обязательно случается. Вы выделяете в календаре время с 9:00 до 11:00 вторника, чтобы поработать над важным проектом. Включаете компьютер, видите новое письмо, отвечаете — а на часах уже 9:13. Открываете документ, над которым хотите поработать, и даже успеваете уделить ему немного внимания — но приходит срочное сообщение, и вот уже 9:32. Возвращаетесь к экрану, и вдруг на глаза попадается другой незаконченный документ, совсем простенький. Вскоре наступает 10:05 — а вы краем глаза замечаете еще одно срочное письмо, которое нельзя проигнорировать. В 10:36 вы задаетесь вопросом: *стоит ли начинать работу над проектом за 20 минут до следующей встречи?* Выходит, время — отнюдь не главная проблема.

Почему так происходит?

Дело в том, что тайм-менеджмент важен — но это только первый шаг в сторону продуктивности. Ее ключевыми элементами являются энергетические потоки и сосредоточенность. «Выделяя время» в тот отрезок дня или недели, когда у вас мало энергии, вы уменьшаете его ценность.

*Не все временные интервалы равнозначны.* Например, мне значительно проще создать что-то новое с 10:00 до 10:30, чем с 16:00 до 16:30. В обоих временных интервалах по 30 минут, но они не одинаковы! Утром мои энергетические баллы более ценны, чем днем. Используя их в правильное время, вы расходуете энергию рентабельнее за счет более высоких результатов. Зная свои особен-

ности, вы можете направлять энергию на достижение максимальных результатов, правильно планируя работу.

Сосредоточенность не менее важна. Как получается, что при наличии настроения на работу и двух часов времени нам так и не удается сосредоточиться? В книге мы поговорим о стратегиях, позволяющих нейтрализовать отвлекающие факторы еще *до того*, как они появятся, научить свой мозг переходить в режим потока и фокусироваться на деле, узнать свои недостатки и создать среду, где сосредоточенная работа — это норма.

### **Планируйте не для себя сейчас, а для себя из будущего**

Психологи говорят, что у всех нас есть разрыв между нынешним и будущим «я». Результаты исследования, опубликованные в журнале *Social Psychological and Personality Science*, показывают<sup>1</sup>: люди, которые чувствуют сходство со своим будущим «я», в большей степени удовлетворены жизнью 10 лет спустя. То же самое справедливо и для вашего «я» из гораздо более близкого будущего. Почему, примеряя одежду в магазине, мы порой думаем: *«Мне не нравится, но, может, я буду носить это потом?»* Разве «потом» мы не будем прежними и точно так же не захотим это носить? Когда перед отъездом в двухнедельный отпуск нас просят назначить встречу на 8:00 в день после возвращения, мы думаем: «Не вопрос!» — и вносим ее в свой календарь. Мы не пробуем представить себе, как будем чувствовать себя в 7:45 в первый день после отпуска.

Вот почему нужно планировать для себя из будущего, а не для себя сейчас. Когда мы задаем себе вопрос: *«Какое мое решение сейчас предпочел бы я из будущего?»* — наши графики становятся более сбалансированными, приоритеты — более четкими, а работа — более эффективной.

Я призываю руководителей спросить себя: *«Что бы я из будущего запланировал или не запланировал после четырехчасового блока совещаний на предстоящей неделе? На что тот я, каким я стану в конце года, предпочел бы потратить больше или меньше времени сейчас? Как использовал бы годы, когда дети были еще маленькими, будущий я, чьи дети уже выросли?»* Из этой книги вы узнаете, как этот способ мышления помогает решать любые задачи — от определения приоритетов до приглашения на совещания и ведения календаря.

Вы привыкли мыслить иначе? Поверьте мне: я не написала бы эту книгу, если бы не видела, что методы, которые я разработала на основе описанных выше принципов, безотказно помогают сотрудникам и руководителям всех уровней достичь *аптайма* — своего рода дзена продуктивности. Прочитав эту книгу, вы сможете полностью контролировать свою работу и применять комплексный подход к достижению успеха. Вы будете точно знать, *на чем, когда и где* сосредоточиться, как добиться наибольшей продуктивности — *и при этом* наслаждаться жизнью!

Я обещаю вам, что после внедрения практик, которыми я с вами поделюсь, вы сэкономите *как минимум* столько же времени, сколько потратите на чтение этой книги.

Простые шаги, описанные в книге, позволят вам научиться пользоваться преимуществами цифрового мира и добиться успеха, живя счастливой и гармоничной жизнью.

Давайте найдем ваш *аптайм*!



ЧАСТЬ I

# **Что делать**



# ТРИ ГЛАВНЫХ ПРИОРИТЕТА

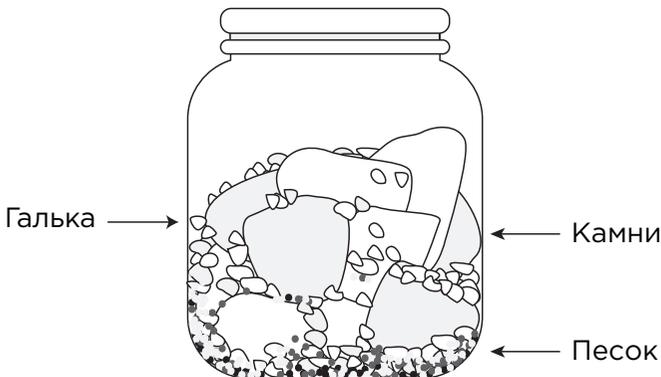
Если бы я остановила вас на улице и спросила, *каковы сейчас три ваших главных приоритета*, что бы вы ответили? Это первый вопрос, который я задаю всем, кого обучаю, а теперь спрашиваю вас.

Как я уже говорила во введении, первый шаг к продуктивности — четко определить то, что вы хотите или что вы должны сделать. Обычно я не говорю о *целях*. Цели — это что-то далекое, долгосрочное, чего удастся достичь «когда-нибудь». Я говорю о *приоритетах*, потому что здесь речь идет о текущих намерениях, о фокусе в настоящий момент.

Почему я спрашиваю о трех приоритетах? Исследование, проведенное в 2018 г. в Университете Огайо<sup>2</sup>, подтвердило широко известное «Правило трех» (люди лучше запоминают вещи, сгруппированные по три), показав, что в процессе обучения наш мозг ищет закономерности и группирует понятия. Скорее всего, у вас больше трех обязанностей или приоритетов, но выделение «трех главных» помогает сосредоточиться. Один из самых продуктивных людей, с кем мне доводилось работать, — Роберт Кинкл, гене-

ральный директор Warner Music Group. Он четко определил три своих приоритета и сообщает о них всем, с кем работает. Для каждого приоритета он составил список задач, который известен руководителю его аппарата, помощнику и сотрудникам организации. Его работа и его время завязаны на эти приоритеты, что позволяет ему сосредоточиться на главном и делиться своим видением с командой. Определив приоритеты, он сделал рабочий процесс более отлаженным.

Теперь, если я спрошу о трех главных приоритетах вас, вы тоже сможете быстро ответить, потому что уже все продумали. Приоритеты можно пересматривать хоть каждую неделю, но, как правило, целесообразнее делать это раз в месяц или в квартал. Другие приоритеты и виды деятельности, которые не входят в главную тройку, сами встанут на свои места. Но если вы хотите набить емкость камнями, галькой и песком, то сначала нужно поместить туда камни. Если запихивать их, когда в банке уже будут галька и песок (т.е. менее важные, менее приоритетные вещи), то они заполнят банку, но в ней останется еще много свободного места.



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)