

Крис Бэйли

Мой продуктивный год: Как я проверил самые известные методики личной эффективности на себе

«Мой продуктивный год: Как я проверил самые известные методики личной эффективности на себе / Крис Бэйли»: Альпина Паблишер; Москва; 2017
ISBN 978-5-9614-4642-5

Аннотация

В поисках действенных приемов личной эффективности Крис Бэйли взялся за амбициозный проект – в течение года он исследовал и протестировал на себе множество методик: например, он работал по 90 часов в неделю, медитировал 30 минут каждый день, месяц пил только воду, пользовался смартфоном только час в день и пытался жить в полной изоляции. Для своей книги Крис Бэйли отобрал 25 самых лучших способов повысить продуктивность, которые помогли ему самому. Предложенные методики подробно изложены и представляют собой стройную и последовательную систему саморазвития. Воспользовавшись ею, вы перестанете откладывать важные дела на потом, разгребете завалы дел, научитесь расставлять приоритеты и добиваться целей.

Крис Бэйли

Мой продуктивный год: Как я проверил самые известные методики личной эффективности на себе

Переводчик *А. Олейник*
Редактор *В. Ионов*
Руководитель проекта *Л. Разживайкина*
Корректор *Е. Аксёнова*
Компьютерная верстка *С. Свищёв*
Дизайн обложки *Ю. Буга*

© Chris Bailey, 2016

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

Посвящается всем волонтерам и участникам благотворительных программ Camp Quality

Введение

Расчетное время чтения:

6 минут 41 секунда.

Многие интересуются вполне обычными вещами вроде спорта, музыки или кулинарии, но моим увлечением, как бы странно это ни звучало, всегда была проблема повышения личной продуктивности.

Уже не помню, когда я заболел идеей продуктивности. Возможно, в средней школе, когда впервые взял в руки классическую книгу Дэвида Аллена «Как привести дела в порядок: Искусство продуктивности без стресса». Или, может быть, это началось с изучения блогов по теме продуктивности, когда я был подростком, а параллельно начал интересоваться книгами по психологии в библиотеке моих родителей. В любом случае я одержим этой идеей почти 10 лет, и это увлечение затронуло все без исключения стороны моей жизни.

Еще в средней школе я начал экспериментировать со всеми методами повышения продуктивности, какие мне только удавалось найти. В результате я окончил школу со средним баллом 95 из 100 возможных, при этом у меня оставалось много времени, которое я мог тратить на свои личные дела. В Карлтонском университете в Оттаве, где я изучал бизнес, я продолжал одновременно заниматься своей любимой темой. Мои излюбленные техники и приемы продуктивности позволили окончить университет с максимальным средним баллом. При этом не сказал бы, что я тратил слишком много времени на учебу.

В университете у меня была возможность проверить свои наработки по повышению продуктивности на практике в ходе нескольких стажировок.

Например, во время одной из них длительностью около года мне пришлось самостоятельно нанять около двухсот студентов для международной телекоммуникационной компании. Был и еще один проект, когда я работал из дома по заказу крупной маркетинговой компании, помогая им создавать маркетинговые материалы и координируя видеосъемки по всему миру.

В результате своих усилий (и продуктивности) я стал лучшим студентом-стажером года, а к моменту окончания университета получил два предложения от работодателей.

Точка продуктивности

Я рассказываю о своих достижениях не для того, чтобы произвести на вас впечатление, а чтобы показать, насколько мощным инструментом могут стать приемы, повышающие продуктивность. И как бы мне ни было лестно так думать, но два места работы по окончании университета мне предложили вовсе не потому, что я был каким-то особенно умным или одаренным. Просто у меня было предельно ясное понимание, что такое продуктивность и как достигать максимальных результатов в течение дня.

И хотя мне нравилась работа во время стажировок и сама учеба в университете, все же по-настоящему меня увлекла возможность использовать стажировки и учебу в качестве испытательного полигона, позволяющего выяснить, какие из методов повышения продуктивности работают, а какие – нет.

Чтобы оценить, какое мощное воздействие на результаты могут иметь инвестиции в личную продуктивность, достаточно проанализировать, как средний американец проводит свой день. Согласно недавнему исследованию использования времени, типичный работающий американец в возрасте от двадцати пяти до пятидесяти четырех лет, имеющий детей, в среднем расходует свое время следующим образом:

- 8,7 часа в день на работу;
- 7,7 часа в день на сон;
- 1,1 часа в день на обязанности по дому;
- 1,0 час в день на прием пищи;
- 1,3 часа в день на заботу об окружающих;
- 1,7 часа на «прочие дела»;
- **2,5 часа на себя лично или на досуг.**

Чтобы жить осмысленной жизнью, человеку отводится двадцать четыре часа в сутки.

Но если принять в расчет наши многочисленные обязательства, времени остается не так уж много: если быть точным, каких-то два с половиной часа в день. Чтобы стало еще очевиднее, как мало времени у нас остается для самих себя, я представил эти данные в виде диаграммы:

Именно с этой точки зрения овладение техниками личной продуктивности может принести максимальную отдачу.

Техники и приемы, о которых я пишу в этой книге, существуют для того, чтобы добиваться нужных результатов, затрачивая меньше времени и уделяя больше времени тому, что для вас является наиболее важным. Именно высокая продуктивность определяет разницу между директором компании и остальными сотрудниками. В этом же состоит разница между людьми, которые к концу рабочего дня чувствуют себя полностью опустошенными, и теми, у кого к концу дня все еще остается масса времени и сил, которые они могут потратить так, как им хочется.

И хотя вы можете применять описанные в книге приемы продуктивности так, как нравится именно вам, лично мой подход всегда состоял в стремлении достичь баланса между выдающимися результатами и сохранением максимума времени для себя. Этот подход соответствует моему восприятию мира. Мне нравится добиваться максимальных результатов, но вместе с тем для меня очень важно сохранять свободу и проводить как можно больше времени так, как устраивает лично меня.

Когда вы инвестируете время в развитие своей продуктивности и используете приобретенные знания для того, чтобы выкраивать больше времени на по-настоящему важные для вас дела, вполне можно добиться, чтобы ваш день выглядел примерно вот так:

По крайней мере к таким выводам я пришел в результате своих интенсивных экспериментов с продуктивностью на протяжении десяти лет.

Год продуктивности

Я оказался перед дилеммой. Оба предложения, полученные мной от работодателей, обещали высокую стартовую зарплату, возможности для продвижения по службе, да и сама работа на первый взгляд выглядела интересной. Но когда я начал размышлять об этих двух вариантах, то пришел к выводу, что ни тот ни другой не соответствовал тому, что я хотел сделать со своей жизнью.

Не поймите меня превратно: я не какой-нибудь избалованный дилетант, одержимый желанием весь день декламировать французскую поэзию восемнадцатого века. Я не хотел выбрасывать то ограниченное время, что у меня было, в черную дыру, в надежде на единственный результат – регулярно каждую вторую пятницу получать зарплату.

Поэтому я начал рассматривать другие доступные мне варианты – и внезапно все встало на свои места.

В 1960-х и 1970-х годах Калифорнийский университет в Ирвайне стал одним из нескольких университетов, которые решили построить свои кампусы, не прокладывая каких-либо дорожек заранее. (Я учился в университете в Канаде, но люблю эту историю.) Студенты и преподаватели просто ходили как им заблагорассудится по газонам между зданиями кампуса. Через год или чуть позже стало видно, где трава оказалась вытоптанной. Именно здесь впоследствии и были проложены дорожки. Эти дорожки не просто определенным образом соединяли здания друг с другом – они отражали естественные предпочтения людей. Ландшафтные архитекторы называют их «выбранными».

Я применил тот же подход, когда поставил под сомнение традиционные варианты, связанные с работой по найму, и задумался, по какому пути я шел до сих пор и по которому мне хотелось бы продолжить свое путешествие. Всего нескольких секунд оказалось достаточно, чтобы понять, что более всего меня по-прежнему увлекает проблема повышения продуктивности.

Я, конечно, понимал, что невозможно заниматься темой производительности вечно. По окончании университета мои накопления составляли около 10 000 канадских долларов. Я прикинул свои расходы и пришел к выводу, что этой суммы будет достаточно, чтобы продолжать движение по «выбранной дорожке» в течение года или, другими словами, в течение года продолжать изучение продуктивности. У меня была задолженность в 19 000 канадских долларов по кредитам за обучение в университете, поэтому это было достаточно рискованное предприятие. Мне пришлось бы питаться почти исключительно бобами и рисом, но если в моей жизни и было время, когда имело смысл сделать большую ставку на свое будущее, это был именно тот самый момент. Конечно, идея проекта продолжительностью один год звучит достаточно банально, но на самом деле все просто зависело от финансовых возможностей, которыми я на тот момент располагал.

Вскоре после окончания университета (в мае 2013 года), я официально отклонил оба из имеющихся у меня предложений о работе и начал проект, который для себя назвал «Год продуктивности».

Идея проекта была проста. В течение года я решил читать все, что мне удастся найти по теме личной продуктивности, и делиться приобретенными знаниями на своем сайте ayearofproductivity.com.

За 365 дней:

- я прочитал множество книг и статей в научных журналах, посвященных продуктивности, глубоко вникая в основные исследования по этой теме;
- взял интервью у наиболее известных гуру в области продуктивности, чтобы понять, как им удается продуктивно жить каждый день;
- провел массу экспериментов по продуктивности, используя себя в качестве подопытного кролика, чтобы глубоко разобраться, что именно необходимо для максимальной продуктивности.

И хотя основная часть времени была потрачена на исследования и интервью, именно личные эксперименты быстро стали наиболее интересной частью моей работы – отчасти потому, что они помогли извлечь много полезных уроков (а отчасти из-за того, что они были просто сумасшедшими). Среди этих экспериментов с продуктивностью были следующие:

- медитация в течение 35 часов в неделю;
- работа по 90 часов в неделю;
- подъем каждое утро в 5:30, чтобы понять, как это скажется на продуктивности;
- просмотр 70 часов просветительских программ TED в течение одной недели;
- приращение 7 килограммов мышечной массы;
- жизнь в полной изоляции;
- употребление в течение месяца только воды и многое другое.

«Год продуктивности» послужил идеальной площадкой для экспериментов с известными мне техниками продуктивности, которые вызывали мое любопытство, но исследовать или протестировать которые раньше у меня не было времени. Целью проекта было погрузиться в проблему продуктивности настолько глубоко, насколько возможно, а затем поделиться приобретенными знаниями с миром.

Об этой книге

Данная книга – высшая точка моего года интенсивных исследований и экспериментов. За последнее десятилетие я прочитал, исследовал и протестировал тысячи приемов продуктивности, чтобы отсеять те, которые работают, от бесполезных. Для книги я отобрал двадцать пять методов из многих тысяч, которые мне встречались, и они, как мне кажется, окажут максимальное воздействие на вашу ежедневную продуктивность. Я лично протестировал каждый из них и регулярно ими пользуюсь – уверен, что вам они тоже помогут.

Не хочу забегать вперед и раскрывать то, о чем будет идти речь далее, но если вы примените рекомендуемые мной методы повышения продуктивности, то вы сможете:

- определить, какие из ваших дел являются критически важными;
- более продуктивно выполнять эти дела;
- научиться управлять временем «как ниндзя»;
- перестать откладывать выполнение дел на последний момент;
- научиться работать более рационально, а не просто интенсивнее;
- научиться фокусироваться на том, чем занимаетесь;
- сможете поддерживать ясность ума, как у буддиста, в течение дня;
- приобретете больше энергии, чем когда-либо прежде, и многое другое!

Возможно, поначалу этот список покажется слишком амбициозным, но не беспокойтесь: все это достаточно просто и я буду вести вас вперед страница за страницей.

Готовы? Приступим!

Новое определение продуктивности

Расчетное время чтения:

9 минут 13 секунд.

Поскольку я всегда готов поставить над собой какой-нибудь странный эксперимент, то около семи лет назад записался на курс йоги продолжительностью четыре месяца.

Занятия йогой обычно стоят около \$25 за урок, поэтому, когда в университете объявили, что есть возможность пройти курс занятий йогой продолжительностью четыре месяца всего за \$60, я немедленно воспользовался этим. В тот момент йога была для меня не более чем данью моде, но, поскольку на нее записывались все знакомые привлекательные девушки, я решил выяснить, что это вообще такое.

Со временем я обнаружил, что жду каждого четверга все с большим нетерпением (и что удивительно, это уже было связано не столько с девушками, сколько с самими занятиями йогой). Эти занятия были полной противоположностью тому лихорадочному стилю жизни, который я вел как студент. Во всяком случае они дали мне возможность замедлить свой бег и спокойно оценить все достижения, которых я добился с помощью своих приемов продуктивности.

Занятия заканчивались одним из моих любимых упражнений. Прежде чем отпустить нас обратно в университетскую жизнь, Франс (так звали нашего инструктора) завершала занятие простой дыхательной медитацией, во время которой она учила нас осознанно наблюдать за своим дыханием.

Сеансы медитации длились всего пять минут, но я до сих пор помню, насколько лучше они помогали мне чувствовать себя спокойным, уверенным и иметь более ясную голову, чем любые методы, которые я пробовал раньше.

Медитация на темы производительности

С годами в университете мое пристрастие к медитации усилилось. По мере погружения в этот ритуал, я перешел от медитации в течение пяти минут в день к 10, 15, затем 20 минутам, а несколько лет назад начал медитировать по тридцать минут в день. Это более длительная медитация, чем практикуется большинством людей, но я предпочитаю медитировать подольше, вместо того чтобы заниматься «более продуктивными делами», просто потому, что мне нравится медитировать.

Мне кажется, что многие воспринимают процесс медитации как нечто более сложное, чем это есть на самом деле. Не хочу здесь углубляться в ее технические аспекты (если интересно, более подробно об этом можно прочитать в главе 21). В принципе, я просто сижу на стуле или на подушке – обычно в своей повседневной одежде – и наблюдаю за своим дыханием. Ритуалы вроде распевания мантр или концентрации на своем «третьем глазе» (что бы это ни значило) не для меня. Я просто в течение тридцати минут фокусируюсь на своем дыхании, а когда мой мозг неизбежно начинает отвлекаться и пытается переключиться на что-нибудь более интересное, я мягко возвращаю его обратно к наблюдению за дыханием. Я продолжаю наблюдать за естественными приливами и отливами дыхания до тех пор, пока не прозвучит

таймер, установленный на тридцать минут. Порой медитация дается мне хуже обычного, но с течением времени этот ритуал стал наиболее успокаивающим элементом моего дня.

Продолжая изучать медитацию последние несколько лет, я параллельно все глубже погружался в изучение продуктивности. Всякий раз, когда мне не удавалось работать настолько продуктивно, насколько это было возможно, я пытался найти решение в книгах, стремясь не отстать от свежих идей в этой области и идти в ногу со всеми блогами и веб-сайтами по этой теме. Увидев, что эти два моих интереса нарастают как снежный ком, я решил начать свой «Год продуктивности». До того момента я никогда не задумывался, как медитация и продуктивность связаны между собой. Но изучив, как каждый элемент в моей жизни либо повышает, либо снижает мою продуктивность, я пришел к неутешительному выводу: мой ритуал медитации и мой эксперимент с продуктивностью длиной год оказались совершенно не связанными друг с другом.

Проблема заключалась не столько в самой медитации, сколько в том, что я не до конца понимал ее глубинный смысл. Я практиковал медитацию и состояние полной осознанности как способ делать меньше, замедлить темп своей жизни, в то время как продуктивность (в моем понимании) являлась способом делать больше и быстрее. После первых нескольких месяцев проекта я даже начал испытывать чувство вины, что продолжаю заниматься медитацией. В конце концов, разве у меня нет реальных дел, кроме как сидеть в медитативной позе и в течение получаса ничего не делать?

Когда мне приходилось выбирать между тем, чтобы поработать на тридцать минут дольше, и медитацией в течение тридцати минут, я почти всегда предпочитал поработать подольше и сделать больше, а от медитации в такой ситуации отказаться вообще.

В итоге через пару месяцев после начала проекта я полностью прекратил занятия медитацией.

Работа на автопилоте

В последующие недели я начал работать совершенно по-иному. Вместо того, чтобы устраивать себе частые перерывы, немного отдохнуть и временно отстраниться от того, чем я был, я продолжал работать, невзирая на усталость и утомление, стараясь написать как можно больше слов и успеть протестировать побольше приемов, связанных с продуктивностью. По мере того как я повышал темп работы, я почувствовал, что в течение дня становлюсь все менее спокойным и менее сфокусированным. Голова была менее ясной, и работа стала увлекать меня меньше – несмотря на то, что я занимался тем, что меня в жизни интересует больше всего. Но хуже всего было то, что я стал работать менее осознанно и все чаще переходил на автопилот. По всем этим причинам моя продуктивность упала (о том, как в ходе проекта я измерял свою продуктивность, мы поговорим в главе 2).

Конечно же, это не книга о медитации. Я знаю, что медитация привлекает далеко не всех. Скорее всего, лишь немногие из читателей попробуют медитировать. И тем не менее лежащие в ее основе установки могут быть полезны, поскольку помогают замедлить темп и работать в течение дня спокойно и осознанно.

Медитация оказывала огромное воздействие на мою продуктивность не потому, что она помогала расслабиться, прояснить свои мысли или снять напряжение после долгого дня, – хотя, конечно, такой эффект у медитации тоже есть. Скорее, медитация была так важна для высокой продуктивности именно потому, что позволяет замедлить темп и работать осознанно, а не на автопилоте.

Полагаю, что одна из самых серьезных ошибок, которую допускают многие, работая над повышением продуктивности, заключается в том, что они продолжают работать автоматически на заданных задачами, которые поступают к ним из внешнего мира. По моему опыту, когда вы работаете на автопилоте, практически невозможно дистанцироваться от выполняемой работы и подумать о том, что является наиболее важным, как выполнить работу более креативным способом, как работать более рационально, а не просто интенсивнее и как взять ситуацию под контроль, а не просто хвататься за любые дела, которые вам подбрасывают другие люди (или в большинстве случаев электронная почта).

После того как я перестал ежедневно медитировать, моя работа приобрела более лихорадочный и менее осознанный характер, что помешало мне работать рациональнее.

В результате прирост продуктивности, которого мне удалось добиться ранее, был практически сведен на нет.

Монах и сидящий на кокаине биржевой трейдер

Вполне естественно, что люди подходят к выполняемой работе с разной степенью осознанности. Возьмем в качестве примера самого благочестивого монаха в мире, который весь день медитирует и тратит минимум час на любое дело, поскольку делает все медленно и осознанно. Монах делает немного, но настолько осознанно, насколько это только возможно. Он может работать с полной осознанностью только потому, что делает все со скоростью улитки.

Противоположностью монаху является сидящий на кокаине биржевой трейдер, который работает быстро, автоматически, в таком бешеном темпе, который только можно себе представить. В отличие от монаха биржевой трейдер редко в состоянии дистанцироваться от того, чем занимается, или задуматься о том, насколько это ценно или осмысленно, – он просто пытается сделать как можно больше, как можно быстрее. Он работает так быстро, что не имеет ни свободного времени, ни резервов внимания, чтобы сделать свою работу более целенаправленной или более осознанной.

Я экспериментировал с обоими темпами (но никогда с кокаином) и выяснил, что ни один из подходов не является идеальным с точки зрения продуктивности. Если провести весь день в размышлениях, то это может принести внутреннее спокойствие, но работа в бешеном темпе также может быть невероятно стимулирующей. Однако продуктивность не имеет ничего общего с количеством приложенных усилий и измеряется только тем, каких результатов вам удалось достичь.

Будете ли вы монахом или биржевым трейдером на кокаине, многого вы не добьетесь.

Работая как монах, вы все делаете слишком медленно, чтобы добиваться серьезных результатов. Работая в стиле биржевого трейдера, вы слишком спешите, чтобы быть в состоянии отстраниться и определить, что же является критически важным, и начать работать рациональнее, а не просто более интенсивно.

Самые продуктивные люди работают в темпе где-то между монахом и биржевым трейдером – достаточно быстро, чтобы успеть все сделать, и достаточно медленно, чтобы быть в состоянии определить, что является по-настоящему важным, а затем работать над этим осознанно и с ясно выраженным намерением.

Три компонента продуктивности

Хотя в настоящее время, работая на автопилоте, невозможно стать более продуктивным, так дела обстояли не всегда.

Пятьдесят лет назад около трети всех работающих в США были заняты на производстве. Работая на фабрике или на конвейере, добиться хорошей продуктивности было проще: чем больше изделий вы производили за определенный промежуток времени, тем более продуктивной была ваша работа. Рабочие процессы не претерпевали изменений в течение длительного времени, было мало возможностей работать более рационально, а не в более высоком темпе, да и сами работники слабо влияли на выбор выполняемых операций или времени их выполнения.

Многие и сейчас работают на заводах или на конвейере, но если вы купили эту книгу, то, скорее всего, ваша работа выглядит иначе. Скорее всего, она является более интеллектуальной, чем в прошлом, она сложная и постоянно изменяется, у вас больше свободы, чем когда-либо прежде, и возможностей делать то, что хочется и когда хочется. Возможно, от вас не полностью зависит, что и когда именно делать, но в любом случае контроля в вашем распоряжении гораздо больше, чем у тех, кто работал на фабрике или на конвейере полвека назад.

Сегодня в большинстве рабочих ситуаций, включая те, с которыми мне приходилось иметь дело лично или в которых оказывались высокопродуктивные люди, которых мне приходилось интервьюировать, недостаточно просто эффективности. Если вам необходимо сделать больше, чем когда-либо ранее, а в вашем распоряжении меньше времени, но вы располагаете беспрецедентной свободой и гибкостью в выборе способов достижения цели, дело уже не в том, насколько эффективно вы работаете. Продуктивность состоит в том, каких результатов вы в состоянии добиться.

Как никогда прежде это требует от нас организовать свою работу рациональнее, улучшив управление временем, вниманием и энергией.

Ближе к концу моего проекта я понял – каждая новая идея в области повышения продуктивности относится к одной из трех категорий: оптимизация управления временем, вниманием или энергией. И хотя многие идеи относятся к нескольким категориям, ни разу не было такого, чтобы они не укладывались в ту или иную комбинацию этой троицы – притом что многие из идей, с которыми я экспериментировал, были достаточно экзотическими.

При выполнении операций конвейерного типа эффективное управление вниманием и энергией относительно менее важно, поскольку более простая, повторяющаяся работа зависит от них в меньшей степени. Достаточно было просто эффективно управлять своим временем – если вы появлялись на работе в 9 утра, хорошо выполняли свои обязанности до 17 часов и уходили домой, вам неплохо платили и вы жили относительно счастливой жизнью.

Сейчас дело обстоит совершенно иначе. На наше время претендует гораздо большее количество дел, со всех сторон нам угрожают постоянные отвращения и стресс, работа преследует нас в том числе и дома, напоминая о себе электронными оповещениями и напоминаниями, которые сопровождают наш день и постоянно покушаются на наше внимание. При этом у нас меньше времени, чем когда-либо прежде, чтобы поддерживать свой уровень энергии через занятия спортом, правильное питание и достаточный сон.

В этой новой обстановке наиболее продуктивные люди не только эффективно управляют своим временем, но и своим вниманием и энергией.

Уже ближе к концу проекта я просто поразился, насколько взаимосвязанными и важными оказались все три компонента продуктивности. Например, чтобы высвободить больше времени, но это повышает вашу энергию и способность управлять вниманием. На то, чтобы устранить шум и другие отвлекающие факторы, тоже нужно время, но это позволяет лучше управлять вниманием, поскольку

позволяет в течение дня концентрироваться и поддерживать ясность мышления. Изменение установок требует затрат энергии и внимания, но позволяет сделать больше за меньшее время.

Все три компонента являются критически важными. Если вы неразумно распоряжаетесь временем, то неважно, сколько у вас энергии и насколько вы сфокусированы – все равно к концу дня вы обнаружите, что не добились серьезных результатов. Если вы не в состоянии сосредоточиться или уделить достаточно внимания тому, чем занимаетесь, то даже при четком понимании своих приоритетов и огромной энергии вы не сможете в полной мере справиться с работой и добиться высокой продуктивности. И если вы не умеете управлять своей энергией, то не имеет значения, насколько хорошо вы управляете временем или вниманием, – в баке не хватит топлива, чтобы сделать все, что вы наметили.

И, возможно, самое важное: если вы не умеете управлять всеми тремя компонентами – временем, вниманием и энергией, то практически невозможно работать осознанно и целеустремленно на протяжении всего дня.

Когда мы тратим время понапрасну, это, как правило, означает, что мы прокрастинируем. Когда мы не в состоянии управлять вниманием, мы отвлекаемся. И если мы не поддерживаем свою энергию на должном уровне, мы устаем или выгораем. (Интересно, что само понятие «выгорание» является относительно новым. Сам термин впервые появился в 1970-х гг. – где-то в середине перехода от установок индустриальной эпохи к постиндустриальному мышлению.)

В следующих главах я расскажу о наиболее эффективных приемах управления временем, которые мне удалось найти за 10 лет экспериментов с продуктивностью. Но ничуть не меньше мы будем говорить и о лучших методах управления вниманием и энергией. Большинство из нас уже не работает на заводах, поэтому решающее значение имеет не сколько времени мы работаем, а сколько нам удастся сделать – и все три компонента продуктивности имеют первостепенную важность.

Именно с этой новой установки и нового определения продуктивности начался мой проект.

Поскольку перед нами стоит задача радикально улучшить свою продуктивность, имеет смысл уже в самом начале разобраться, для решения каких задач вы собираетесь применять эту возросшую продуктивность.

Усилия, направленные на улучшение контроля за своим временем, вниманием и энергией, будут бесплодными, если вы в самом начале не составите список целей и задач, наиболее важных и значимых для вас.

К сожалению, этот урок мне пришлось усваивать на горьком опыте.

Часть первая Закладываем основы

1. С чего начать

***Основное:** трудно найти человека, который не хотел бы повысить свою продуктивность и добиться в жизни позитивных изменений. Но на практике достичь этих целей очень непросто. Нужно поддерживать свою мотивацию в течение значительного времени, а для этого нужно, чтобы цель повышения продуктивности соответствовала вашим глубинным ценностям.*

Расчетное время чтения:

8 минут 40 секунд.

Мечта сбывается

Обратите внимание, что каждой главе предшествует специальная врезка («Основное») с кратким изложением темы. Они помогают настроиться на восприятие материала. Также указывается расчетное время, необходимое для прочтения данной главы при средней скорости чтения 250 слов в минуту.

Сколько себя помню, я всегда мечтал стать жаворонком. В начале проекта воображение рисовало мне яркие картины того, как я просыпаюсь за несколько минут до звонка будильника, установленного на 5:30, встаю с постели, чтобы ритуально приготовить себе кофе, читаю новости о событиях, произошедших за ночь, медитирую, совершаю утреннюю пробежку – и все это прежде, чем остальной мир проснется. В своих мечтах я также иногда просыпался рядом с Милой Кунис – но это тема для другой книги.

В общем, когда я начал свой проект, я был преисполнен решимости просыпаться каждое утро в 5:30, даже если бы мне понадобился год, чтобы к этому привыкнуть.

Как бы я ни был одержим идеей продуктивности, но до начала проекта мой режим дня совершенно не способствовал раннему пробуждению. Закончив работу вечером (а в течение дня я, естественно, старался работать максимально продуктивно), я мог настолько погрузиться в чтение, общение с друзьями или просмотр увлекательнейших лекций по космологии и интернету, что терял счет времени. И хотя сама идея

просыпаться рано мне нравилась, стать жаворонком означало полностью изменить устоявшимся привычкам. Мне казалось, что я с этим не справлюсь.

Из всех экспериментов, которые я проводил в течение года, просыпаться каждый день в 5:30 оказалось самым сложным. Во-первых, выяснилось, что 21:30 – момент, когда нужно было ложиться спать – наступал очень быстро, и я часто оказывался перед выбором: либо прекратить работу и лечь спать, хотя еще многое было не сделано, или доделать все до конца и лечь позже. Иногда приходилось идти спать, хотя я чувствовал себя на пике энергии, внимания и креативности (я все-таки сова), поэтому в конце концов было принято решение лечь спать позже. К тому же после всех моих занятий мне хотелось еще и пообщаться с друзьями и со своей девушкой, но это было невозможно, если лечь спать так рано.

Примерно через шесть месяцев бесчисленных попыток приспособиться к раннему началу дня мне все же удалось выработать несколько новых привычек, включая ритуал раннего вставания, поощрение себя за то, что проснулся рано, ритуал выключения всех электронных устройств с 20:00 до 8:00, отказ от кофе в полдень, и в течение нескольких месяцев перейти к более раннему отходу ко сну. Я позже дам подробные пояснения обо всех этих тактиках, но это был как раз один из тех трудных экспериментов (обучение «на горьком опыте»), из которого тем не менее я вынес много полезных уроков.

Как бы то ни было, через шесть месяцев я добился того, чего хотел: в течение нескольких недель я просыпался каждый будний день в 5:30, и у меня установился некий стабильный утренний ритуал. Мне казалось, вот оно, вот так и реализуется высокая продуктивность.

Каждое утро теперь выглядело следующим образом:

- 5:30–6:00 – подъем; чашка кофе.
- 6:00–7:15 – иду в спортзал; во время физических упражнений планирую свой день.
- 7:15–8:15 – плотный здоровый завтрак; душ; медитация.
- 8:15 – подключаюсь к интернету (после ежедневного ритуала отключения от интернета накануне).
- 8:15–9:00 – чтение.
- 9:00 – начало работы.

Я продолжал свято поддерживать этот ритуал в течение нескольких месяцев, выключая все свои электронные устройства каждый вечер в 20:00, отправляясь спать в 21:30 и просыпаясь ровно в 5:30. Я был доволен своими усилиями, достойными похвалы, – пока однажды утром в понедельник во время занятий на велодорожке меня вдруг не пронзила мысль, что я просто ненавижу рано вставать и рано ложиться спать.

После того как мой первоначальный эмоциональный подъем от нового распорядка дня постепенно сошел на нет, я обнаружил, что мне надоело отказываться от общения с друзьями только потому, что нужно лечь спать пораньше. Мне не нравилось, что надо прекращать работу, когда поздно вечером мне удавалось войти в «состоянии потока». Стало очевидным, что каждое утро в течение первой пары часов чувствую себя не до конца проснувшимся. И я обнаружил, что намного предпочтительнее медитировать, заниматься спортом, читать и планировать свой день несколько позже, когда у меня появлялось больше энергии и внимания, которые я мог уделить задачам.

Но хуже всего было то, что новый ритуал не сделал меня более продуктивным. С новым распорядком мне гораздо реже удавалось сделать то многое в течение дня, на что я рассчитывал; в среднем за день я писал меньше слов, и вообще в течение дня у меня было меньше энергии и способности концентрироваться. Я полистал литературу и обнаружил, что нет абсолютно никакой разницы в социально-экономическом положении между жаворонками и ярко выраженными совами. Мы все устроены по-разному, и один распорядок не является сам по себе более оптимальным, чем другой. Вопрос скорее в том, что вы делаете со своим временем бодрствования, а реальная разница состоит лишь в том, насколько вы продуктивны (подробнее об этом в главе 25).

В общем, рассудок настаивал, что вставать нужно рано, однако на практике мне гораздо больше нравилось просыпаться попозже.

С какой целью вы хотите добиться продуктивности

Думаю, то же самое относится и к продуктивности в целом. Идея делать больше и добиваться позитивных изменений в жизни крайне привлекательна для любого, но добиться высокой продуктивности на практике – одна из самых сложных задач, которые только существуют. Если бы это было легко, я, наверное, не посвятил бы год жизни изучению этой темы, а настоящая книга так и не появилась бы.

В ходе проекта я узнал очень много нового, но основной урок состоит в следующем: чтобы достичь высокой продуктивности нужна мощная мотивация.

Если бы я читал эту книгу, а не писал ее, то, скорее всего, просто пробежал бы предыдущее предложение глазами и перешел к следующему. Поэтому считаю необходимым повторить ту же мысль еще раз: самое главное – насколько значимыми являются для вас цели и насколько сильна ваша мотивация добиться высокой продуктивности.

Когда я преисполнился решимости радикально изменить утренние и вечерние ритуалы и просыпаться в 5:30 каждое утро, я не спросил себя, а нравится ли мне вообще вставать так рано. Скорее я был влюблен в саму идею стать тем самым «парнем, помешанным на продуктивности», который просыпается, когда все

еще спят, и успевает сделать больше всех. Я не задумывался, насколько много усилий для этого придется приложить и действительно ли для меня было настолько важно перейти на этот новый режим.

Разница между продуктивными и менее продуктивными людьми сводится к способности или неспособности работать преднамеренно и осознанно. Столь же важно и наличие четко заявленной цели. Намерение, стоящее за вашими действиями, – это тот вал, который приводит в движение весь механизм. Трудно стать продуктивным, если отсутствует необходимая мотивация. Такое понимание сути продуктивности звучит довольно банально, но дело обстоит именно так. Можно потратить бесчисленное количество часов на повышение продуктивности или на выработку новых привычек и ритуалов, но все будет напрасно, если отсутствует глубинная мотивация. В результате спустя какое-то время вы откатитесь назад к исходной точке.

Роль ценностей

Мне удалось продолжать свои исследования в течение минимум десяти лет именно потому, что на глубинном уровне продуктивность связана с моими ценностями, такими как эффективность, осмысленность действий, контроль, дисциплина, рост, свобода, приобретение новых знаний, организованность. Именно эти ценности, например, мотивируют меня много читать и слушать лекции в интернете.

Мотивирует ли меня в такой же степени подъем в 5:30 каждое утро? Не сказал бы.

Многие авторы и до меня писали, насколько важно «действовать в соответствии со своими ценностями», но если честно, то, когда эти пассажи попадались мне в книгах, мое внимание почти всегда отключалось и взгляд бездумно скользил по странице. Да, раздумья о своих ценностях не очень увлекательны, но если вы действительно хотите добиться радикальных изменений в жизни, то всерьез задуматься о них необходимо. Если бы я в свое время потратил несколько минут, чтобы осознать, как именно ранний подъем по утрам связан с моими глубинными ценностями (ответ: никак), я смог бы сэкономить месяцы усилий и за это время добиться чего-то более осязаемого. Поставив под сомнение мотивы, которые заставляют вас стремиться к определенным изменениям в жизни, вы можете сэкономить огромное количество времени – поскольку выясните, что некоторые изменения вам на самом деле не нужны.

Практическая часть

Я знаю, что сейчас вы находитесь в «режиме чтения» и вовсе не горите желанием отложить книгу и выполнить то или иное задание, даже если оно может помочь вам стать более продуктивным.

Но продуктивность заключается именно в преодолении разрыва между знанием и действием.

Давайте осторожно перейдем от чтения к практике и попытаемся выполнить первое задание из предлагаемых в данной книге. Не волнуйтесь, все это намного проще, чем вы думаете: на выполнение практически любого задания у вас уйдет менее десяти минут. Все, что нужно для выполнения большинства из них, – ручка и пара листов бумаги. Задания есть не в каждой главе, а только в тех случаях, когда я уверен, что их выполнение будет точно стоить потраченного вами времени.

Я знаю, что время является самым ценным и ограниченным ресурсом, который у вас есть, поэтому обещаю, что не буду расходовать его понапрасну. Каждая минута, потраченная на выполнение заданий, будет конвертирована минимум в десять минут продуктивности.

Готовы?

Возьмите ручку, бумагу и читайте дальше.

ЗАДАНИЕ НА ПРОЯСНЕНИЕ ВАШИХ ЦЕННОСТЕЙ

Расчетное время на выполнение задания: 7 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 6/10.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 3/10.

Практический результат: глубокое понимание мотивации, лежащей в основе вашего желания повысить продуктивность. Если вы действительно намереваетесь использовать предлагаемые в этой книге техники и приемы повышения продуктивности, то можно сэкономить бесчисленное количество часов, фокусируясь исключительно на задачах, которые продиктованы вашими реальными ценностями. Отдача от выполнения данного задания может быть колоссальной.

Я знаю, что если бы я просто предложил вам перечислить ваши главные ценности, а затем составить согласованный с ними план действий, то, скорее всего, вы отложили бы эту книгу и написали отрицательную рецензию на сайте Amazon или же перевернули бы несколько страниц, чтобы посмотреть, какие еще трюки по повышению продуктивности у автора остались в запасе. Чтобы избежать такого развития событий, я выбрал несколько предельно простых вопросов, которые в свое время помогли мне определиться с новой системой поведения и новыми привычками. Дайте ответы на эти вопросы. Я лично выполнил все задания, рекомендуемые в этой книге, и ручаюсь за их эффективность. Они дают реальный

результат. Я не просто высосал их из пальца, чтобы понапрасну потратить ваше время. Итак, для начала:

- Представьте себе, что в результате применения рекомендаций, предлагаемых в этой книге, у вас появляются два свободных часа каждый день. Как вы используете это время? Какие новые проекты начнете? На какие существующие проекты будете тратить больше времени?

- Когда вы взяли в руки эту книгу, какие цели в области продуктивности вы ставили перед собой? Какие новые привычки или ритуалы хотели выработать?

Ниже я привожу еще несколько важных вопросов, касающихся ваших ценностей и целей, об ответах на которые стоит поразмышлять.

- **Вдумайтесь в свою мотивацию.** Спросите себя: «Какими глубинными ценностями продиктовано мое желание повысить продуктивность? Почему я вообще хочу стать более продуктивным?» Если у вас не возникает затруднений с составлением списка ценностей (таких как желание жить осмысленной жизнью, вносить вклад в жизнь общества, отношения с окружающими, свобода, стремление обрести новые знания), то, скорее всего, эти ценности действительно важны для вас на личностном уровне и вам стоит добиваться соответствующих изменений в жизни. В то же время, если при выполнении данного задания вы испытываете трудности, то не исключено, что декларируемые цели не соответствуют вашим ценностям и не являются для вас по-настоящему значимыми. (Кстати, для начала в интернете можно найти несколько отличных списков личных ценностей.)

- **Что делать, если размышление о ценностях ничего не дает?** Просто заполните пробелы в приведенной ниже фразе, указав против каждого изменения, которое вы хотите осуществить в своей жизни: мне хочется добиться этого, потому что я очень ценю _____. Укажите как можно больше причин – чем больше причин вы способны назвать, тем более данное изменение важно для вас.

- **Вот еще один быстрый способ** понять, насколько то или иное изменение отвечает вашим глубинным мотивам: представьте себя много лет спустя на смертном одре. Спросите себя: «Буду ли я жалеть, что потратил на это дело слишком много или слишком мало времени?» Я считаю, что смысл продуктивности состоит именно в том, чтобы высвободить как можно больше времени для занятия по-настоящему значимыми делами. Однако имейте в виду, что ценность задач и обязательств определяется не только их смыслом для вас как для личности. Они могут быть значимыми еще и потому, что приведут к улучшению профессиональных результатов.

2. Не все задачи равноценны

Основное: *не все задачи равноценны; одно и то же время, затрачиваемое на выполнение задач разных типов, ведет к совершенно разным результатам. Поэтому, если отстраняться от ситуации и идентифицировать дела, отдача от которых максимальна, вы сможете направлять свое время, внимание и энергию именно на них.*

Расчетное время чтения:

9 минут 47 секунд.

Тридцать пять часов медитации

Когда я отказался от медитации, то на собственном опыте ощутил, насколько важно снижать темп и работать более осознанно. Поэтому я решил провести эксперимент и до конца разобраться, в какой степени медитация и замедление темпа влияют на мою продуктивность. Эксперимент заключался в том, чтобы медитировать 35 часов в течение шести дней.

У меня солидный опыт медитации, в том числе и продолжительной. Еще до начала эксперимента в течение нескольких лет я ежедневно медитировал по 30 минут, каждую неделю посещал занятия по медитации и время от времени участвовал в специальных выездах за город, где вместе с другими по нескольку недель подряд жил в полном молчании, медитируя по пять-шесть часов в день.

Тридцать пять часов медитации в неделю было бы многовато даже для нашего старого друга – опытного монаха, который затрачивает минимум час на любое дело.

Но отказаться от проведения такого эксперимента мне не давало природное любопытство. Чтобы немного усложнить эксперимент, я решил в течение этой недели выполнять и все обычные обязанности, но делать это в состоянии полной осознанности.

Во время эксперимента я прилагал максимум усилий, чтобы поддерживать свою продуктивность на высоком уровне (в те периоды, когда не медитировал). Это позволило составить ясное представление о том, какое влияние медитация оказывала на мой уровень энергии, способность концентрироваться и продуктивность в целом.

В течение шести дней я детально отслеживал свое время, которое в итоге распределилось следующим образом:

- 14,3 часа – медитация в сидячем положении;
- 8,5 часа – медитация во время ходьбы;
- 6,2 часа – домашние обязанности, выполняемые с полной осознанностью;
- 6 часов – прием пищи (без отвлечений и с полной концентрацией на процессе).

Измерение продуктивности

Мой проект был проектом «замкнутого цикла», и в этом состояла его особенность. Добиться максимальной продуктивности при изучении продуктивности – это почти как написать книгу о написании книг. И все же проект был в первую очередь исследовательским. День мог считаться продуктивным только при условии, что в этот день удавалось узнать что-то новое о продуктивности, поделиться своими находками с читателями моего блога и помочь им стать более продуктивными.

Когда я начал свой «Год продуктивности», я завел на своем сайте отдельную страницу, где в графическом виде отображалась статистика моей продуктивности: сколько слов я написал, страниц прочитал и сколько часов работал каждый день (ее и сейчас можно посмотреть по адресу: <http://alifeofproductivity.com/statistics>). Мысль, стоящая за этими графиками, предельно проста: чем больше я написал и прочитал, тем выше была моя продуктивность.

Как вы можете догадаться, проблема с такой статистикой только одна: она не отражает полную картину. Например, если я проработал целый день и написал тысячу слов, то, судя по статистике, этот день мог считаться весьма продуктивным. Но что если мое намерение было писать по две тысячи слов в день, а я писал только тысячу? Что если я весь день не мог сосредоточиться и часами смотрел кулинарные шоу на канале Netflix? Что если в конце каждого дня я чувствовал себя полностью выдохшимся? Или каким образом эта статистика отражала тот факт, что написанная мной тысяча слов никуда не годилась? В конце концов, в «Геттисбургском послании» Авраама Линкольна всего 272 слова!

Через месяц или два после начала проекта я понял ошибку, которую допустил при проектировании страницы «Статистика» на своем сайте. Эту же ошибку при оценке своей продуктивности делают многие. По существу, я вернулся к мышлению индустриальной эпохи, когда продуктивность приравнивалась к количеству сделанного. Только отказавшись от этого образа мышления и сосредоточившись на том, как соотносятся мои результаты и намерения, мне в конечном итоге удалось добиться поразительного роста продуктивности.

Я думаю, что лучший способ измерить продуктивность – в конце дня задать себе очень простой вопрос: удалось ли мне сделать то, что я хотел? Если вы сделали то, что намеревались, а ваши цели при этом были реалистичными и осознанными, то, на мой взгляд, вы продуктивны.

Если в начале дня вы собирались написать тысячу слов, которые войдут в историю, и вам это удалось, вы продуктивны.

Если в течение дня вы планировали закончить отчет на работе, успешно пройти собеседование и провести время в общении со своей семьей и у вас это получилось, вы опять же были продуктивны.

Если ваше намерение состояло в том, чтобы остаться дома и отдохнуть в течение дня и вам удалось провести самый спокойный день с начала года, вы были чрезвычайно продуктивны.

Намерение и осознанный подход к исполнению – две стороны одной медали, и если вы хотите жить более продуктивно, обе являются критически важными. Ответ на вопрос, достиг ли я того, чего намеревался, – первый из двух способов измерения продуктивности, которым я пользовался в ходе проекта.

Второй способ заключался в наблюдении, в какой степени каждый новый эксперимент или технический прием влияет на мою способность управлять тремя компонентами продуктивности:

• **Время:** я вел учет, насколько разумно использую свое время, сколько мне удалось сделать в течение дня, сколько слов и страниц я написал/прочитал и как часто я ловил себя на том, что тяну время и не начинаю делать то, что нужно.

• **Внимание:** я записывал, на чем фокусировался в течение дня, насколько хорошо у меня это получалось и насколько я был склонен отвлекаться.

• **Энергия:** я тщательно отслеживал свой уровень мотивации и энергии в целом, в том числе их колебания в ходе того или иного эксперимента.

Естественно, эти параметры являются более субъективными, чем простое сравнение намерений и фактических результатов. Практические эксперименты с продуктивностью пробудили у меня интерес к научным работам по данной тематике. По своей природе я скептик, и для объяснения своих результатов я стал все более полагаться на доступные научные исследования. Помимо всего прочего, эти исследования сами по себе – захватывающее чтение.

Работаем рациональнее

Хотя эксперимент с медитацией в наибольшей степени улучшил мою способность концентрировать внимание, у него был и другой неожиданный эффект: я научился эффективнее управлять своим временем.

Медитация помогает разобраться, какие именно задачи являются по-настоящему важными. В результате появляется дополнительная возможность работать рациональнее, а не просто дольше или усерднее.

Но вовсе не медитация была причиной, почему в течение этого эксперимента мне было легче работать более рационально. Все произошло просто из-за того, что времени было крайне мало, а работу было необходимо сделать. В ходе эксперимента я продолжал писать статьи и читать как можно больше. Но из-за дефицита времени приходилось отстраняться и часто переоценивать, является ли то, что я делаю, действительно важным и нельзя ли отказаться от его выполнения. В условиях цейтнота это был единственный реалистичный вариант поведения. (Что-то подобное случилось и во время моего эксперимента с работой по 90 часов в неделю.)

Это привело меня к одному из прозрений, наиболее очевидных задним числом: не все задачи равноценны. Иными словами, можно добиться гораздо большего, если выбирать задачи определенного типа. Это верно независимо от того, где вы работаете и чем занимаетесь.

Рассмотрим в качестве примера следующие задачи:

- Планирование на неделю.
- Обучение новых сотрудников.
- Инвестиции в собственное обучение.
- Сопровождение участия в совещаниях без четкой повестки дня.
- Отказ (насколько это возможно) от бесполезной работы.
- Автоматизация повторяющихся задач.
- Рассматривание фотографий с милыми зверюшками (подробнее об этом в главе 26).

За одно и то же время эти задачи позволяют добиваться более серьезных результатов, чем такие задачи как:

- Участие в бессмысленных совещаниях.
- Отслеживание социальных медиа.
- Многократная проверка электронной почты.
- Чтение новостных сайтов.
- Участие в разговорах у кулера и сплетнях.

Чем больше времени, энергии и внимания вы направляете на самые важные задачи, тем большего вы будете добиваться за то же самое время и тем продуктивнее вы станете.

Когда я медитировал по 35 часов в неделю, у меня оставалось всего порядка 20 часов на выполнение реальной работы. Это означает, что если бы я не определял свои приоритеты, то мне не удалось бы выполнять запланированные на неделю дела. Поэтому я был вынужден дистанцироваться от работы и составлять детальный план на неделю, позволяющий максимально продуктивно использовать ограниченное время, которое оставалось в моем распоряжении.

На определенном уровне общеизвестно, что не все задачи одинаковы – например, практически все согласятся, что гораздо продуктивнее потратить час на заполнение налоговой декларации, чем на просмотр фильма. Но, как известно, здравый смысл не всегда приводит к здоровым действиям. Даже если вы точно знаете, в чем состоит правильное действие, это не означает, что вы его предпримете. И это происходит в ситуации, когда вы точно уверены в том, что именно вам нужно сделать, чтобы стать более продуктивными!

Ваши критически важные дела

Задача, проект или обязательство могут представлять важность по одной из двух причин: они могут быть важны лично для вас (связаны с вашими ценностями) или же от них зависят ваши профессиональные результаты. Действия, которые связаны с вашими глубинными ценностями, будут мотивировать вас и давать чувство удовлетворения.

Если вам повезет, ваша работа будет наполнена задачами, которые имеют ценность для вас как для личности и одновременно для достижения профессиональных результатов. От того, насколько ваша работа похожа или непохожа на работу рабочего на заводе или на конвейере, зависит степень вашего контроля над процессом. В то время как рабочий завода должен делать то, что ему поручено, предприниматель может самостоятельно выбирать объект приложения усилий.

Когда я всерьез задумался о том, как распределяю время, то быстро осознал, каким огромным резервом продуктивности мне до сих пор не удалось воспользоваться. Дело было вовсе не в том, что я работал спустя рукава, – просто мой набор задач не был оптимальным. Мне не удалось достичь максимума продуктивности только потому, что я не определил для себя дела, выполнение которых имело бы максимальный эффект. Не имея такого списка, я не мог фокусироваться именно на этих задачах. Вместо этого я тратил время на дела, которые сами собой накапливались в моем ежедневнике.

Я думаю, уже один этот вывод свидетельствует о том, насколько ценным проект оказался для меня самого, и судя по всему, для многих моих читателей. Когда мы полностью погружены в свою работу, мы часто не в состоянии дистанцироваться от нее и понаблюдать, насколько рационально она выполняется. Изучение продуктивности в течение года привело меня к пониманию многих важных моментов вроде этого – какими очевидными они бы ни казались в ретроспективе.

Скорее всего, вы уже знакомы с «принципом Парето» (его еще часто называют правилом 80:20). В соответствии с этим принципом 80 % [некоторого результата] обеспечивается 20 % [некоторых действий]. Например, 80 % продаж приходится на 20 % клиентов, или 80 % всего дохода распределяется среди 20 % людей. Я считаю, что это правило также применимо к продуктивности: выполнение очень небольшого количества задач способно обеспечить львиную долю результатов.

Производительность заключается не в том, чтобы делать больше дел, а в том, чтобы делать «правильные» дела.

После моего эксперимента с медитацией я решил на время отстраниться от своего проекта, составить список всех обязательных дел и выбрать из него критически важные.

И тут я обнаружил нечто чрезвычайно интересное: мне удалось достигать максимальных результатов, работая всего над тремя задачами. Вот эти задачи:

1. Написание статей о том, что удалось выяснить в ходе проекта.
2. Проведение на себе экспериментов, связанных с продуктивностью.
3. Чтение книг и исследований на тему продуктивности.

Естественно, у меня были и другие обязательные дела – такие как техобслуживание сайта, новостные рассылки, интервью с экспертами, обновление статуса в социальных медиа, ответы на электронную почту, проведение тренингов по продуктивности. И все же, когда я фокусировался на задачах первых трех типов, мне удавалось добиваться гораздо большего. За то же самое время все другие дела давали гораздо более скромные результаты, и большинство из них можно было вообще не делать или ужать до минимума (см. часть четвертую).

Задание: определяем задачи, обеспечивающие максимальную отдачу

Расчетное время на выполнение задания: 10 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 8/10.

Ценность: 10/10.

Удовольствие от выполнения задания: 8/10.

Практический результат: вы определите, какие из ваших дел обеспечивают максимальную отдачу и, следовательно, на что следует направлять больше всего времени, внимания и энергии. Действительно, прежде чем инвестировать время в повышение продуктивности, важно понять, в каких именно делах вы намереваетесь стать более продуктивным. Цель этого простого задания именно в этом, и оно закладывает основу для остальной части книги.

К счастью, вам не придется медитировать в течение 35 часов в неделю, чтобы определить, какие дела способны обеспечить максимальную отдачу. Я протестировал огромное количество методов, которые должны были помочь мне расставить приоритеты. И хотя некоторые из этих методов работали достаточно хорошо, от большинства пришлось отказаться почти сразу. Может показаться, что определить приоритеты не так уж и просто, но и усложнять эту задачу, как делают многие, тоже не стоит.

Из всех заданий, содержащихся в данной книге, это одно из самых важных. В конце концов, трудно стать более продуктивным, если предварительно не провести инвентаризацию своих дел и не определить, в применении к каким из них продуктивность будет иметь решающее значение.

Мой абсолютный фаворит среди методов приоритизации почерпнут из книги Брайана Трейси «Съешьте лягушку!»*. Брайан говорит: «Девяносто процентов стоимости, которую вы привносите в свою компанию, являются результатом выполнения [всего] трех задач».

Он рекомендует линейный процесс для идентификации дел, обеспечивающих максимальную отдачу. Его метод очень прост, и я лишь немного изменил и расширил его, чтобы пользоваться им было еще проще:

1. **Составьте список всех своих рабочих обязанностей.** Этот этап занимает больше всего времени, но это очень круто – зафиксировать на листе бумаге (или на цифровом носителе, если вам так нравится) все, за что вы отвечаете на работе. Вероятнее всего, вы не проводите инвентаризацию своих обязанностей на работе еженедельно или даже ежемесячно.

2. **После того как список создан, спросите себя:** «Если бы было возможно ежедневно выполнять лишь один пункт из этого списка, то какой из пунктов позволил бы достичь наилучших результатов за то же количество времени?» Иными словами, какой пункт в списке является наиболее ценным с точки зрения вашего руководителя или для вас лично (если вы предприниматель или фрилансер, как я)?

3. **Наконец, задайте себе вопрос:** «Если бы нужно было выполнить еще два пункта из списка, то какие еще два дела позволяют достичь наилучших результатов за то же время?»

Эти три задачи (максимум четыре, если у вас есть четвертый пункт, столь же важный, как и первые три) и есть те 20 % дел, с помощью которых достигаются по меньшей мере 80 % результатов. Решающим тут является слово «результат»; в отличие от наиболее значимых задач, самые результативные задачи необязательно несут большую ценность или значение для

вас лично, но они дают огромный вклад с точки зрения профессиональных или иных результатов.

Когда я начал сознательно и преднамеренно вкладывать больше времени, внимания и энергии в наиболее результативные дела, моя продуктивность резко выросла. Работать рациональнее, а не просто интенсивнее невозможно без того, чтобы сначала отстраниться и оценить ситуацию снаружи, и первая часть книги «Закладываем основы» посвящена именно этому.

Что делать после того, как основы заложены и вы определились со своими самыми результативными задачами? Воздействовать на них, конечно же.

* Трейси Б. Съешьте лягушку! 21 способ научиться преуспевать. – М.: Альпина Паблишер, 2009.

3. Три задачи на день

Основное: безусловно лучший метод, который я нашел, чтобы работать осознанно и преднамеренно каждый день – это «Правило трех». Правило простое: в начале каждого дня, прежде чем начать работать, необходимо решить, какие три дела должны быть сделаны к концу дня. То же самое необходимо проделывать в начале каждой недели.

Расчетное время чтения:

8 минут 1 секунда.

«Правило трех»

Очень важно знать, какие ваши задачи являются самыми ценными, но это только полдела. Когда вы завтра утром усядетесь перед компьютером и откроете свой почтовый ящик, их будет очень легко забыть под натиском более срочных (но менее ценных) дел.

Прекрасно (в теории) работать с максимальной осознанностью, но как это выглядит на практике?

Я экспериментировал с десятками подходов к управлению делами – от методики Аллена и системы «канбан» до расклеивания повсюду стикеров с напоминаниями, а также протестировал огромное количество электронных приложений по продуктивности. Большинство из них хорошо справляется с задачей фиксирования и организации дел – о наиболее полезных приложениях я расскажу чуть позже. Но всем без исключения приложениям присущ довольно большой недостаток: они не помогают замедлить темп и работать более целенаправленно.

Да, важно иметь удобную систему для управления делами, но не менее важно воздействовать на задачи, которые вы внесли в эту систему, осознанно и преднамеренно. Эта глава именно об этом. Прежде чем инвестировать усилия в процесс управления временем, вниманием и энергией, следует заложить основу в виде решения, на чем сосредоточиться в течение каждого конкретного дня.

И вот тут необходимо «Правило трех».

Примерно посередине проекта мне попалась книга под названием «Гибкая система достижения целей» (Getting Results the Agile Way), написанная Дж. Мейером, директором программ для бизнеса компании Microsoft. На первый взгляд, эта книга скорее походила на учебник, чем на книгу общего плана. Кроме того, текст был набран шрифтом Раругус, который я просто ненавижу. И тем не менее она оказалась чрезвычайно содержательной с точки зрения простых идей для повышения продуктивности. Одна из моих любимых находок из этой книги – «Правило трех». Хотя сама концепция в основе этого правила не представляет из себя ничего нового и об этом многие и раньше писали в своих блогах (например, Лео Бабаута на сайте Zen Habits и Джина Трапани на сайте Lifehacker), для меня эта идея была новой и достаточно интригующей, так что грех было ее не протестировать.

Хотя вы можете скачать все электронные приложения для повышения продуктивности, которые только существуют в мире (я их, конечно же, скачал), никакое приложение не сможет заставить вас подходить к своим важнейшим делам так же внимательно, как «Правило трех».

Это предельно простое правило:

1. В начале каждого дня, мысленно переместитесь в конец дня и спросите себя: «Когда этот день закончится, какие три дела мне хотелось бы видеть выполненными?» Запишите, что это за три дела.
2. Делайте то же самое в начале каждой недели.

Три дела, которые вы запишете, и должны оставаться в фокусе вашего внимания в течение предстоящего дня или недели.

Вот и все.

Как это выглядит на практике

Когда я впервые начал экспериментировать с этим правилом, мне потребовалось несколько недель, чтобы приспособиться. Во-первых, сначала я выбирал слишком простые задачи, и мне удавалось выполнять

их с огромным запасом. Тогда я начал выбирать слишком амбициозные цели, иногда просто невероятно трудные, и в результате ощущал себя на протяжении дня менее мотивированным, поскольку было ясно, что мне не хватит сил их реализовать. Примерно через неделю или полторы я наконец нашел правильный баланс: я стал четко понимать, сколько времени, внимания и энергии имеется в моем распоряжении в течение дня для достижения целей.

Чтобы дать вам представление о том, как это правило работает на практике, вот пример трех дел, которые я наметил утром на сегодняшний день:

1. Завершить написание главы о «Правиле трех».
2. Очистить электронный почтовый ящик и в будущем проверять его дважды в день.
3. Сделать все необходимое, чтобы получить американский номер налогоплательщика.

Когда я сегодня утром думал о том, как должен выглядеть конец дня, то в результате наметил следующие три дела в качестве приоритетных, и пока похоже на то, что я успею их завершить.

А вот в качестве примера три дела, которые я наметил на эту неделю:

1. Завершить работу над частью книги «Закладываем основы» и отправить его редактору.
2. Написать и выложить на сайт блога за месяц.
3. Создать интеллект-карты (графический способ представления идей и концепций) двух выступлений, которые у меня запланированы на январь.

В начале каждого дня и в начале каждой недели я также определяю три личных дела, которые хочу выполнить. Таких дел не всегда оказывается три (это случается и с делами в профессиональной сфере), но я считаю, что этот ритуал позволяет мне лучше управлять предстоящей неделей, а также испытать предвкушение ощущения, когда эти планы осуществляются. Если вам интересно, вот мои три личных дела на сегодня и на неделю в целом:

Сегодня:

1. Сходить с Ардин (моя девушка) на дегустацию чая и хорошо провести время.
2. Прочитать 25 страниц романа.
3. Составить список покупок на Рождество.

И на этой неделе:

1. Запланировать и купить все рождественские подарки.
2. Полностью переключиться с мыслей о работе на мысли о дне рождения.
3. Собраться; поехать домой на Рождество.

Эти дела выглядят достаточно просто, но они соответствуют моим ценностям, так что можете быть уверены, что я испытаю чувство удовлетворения, когда выполню их.

Определите, какие приоритетные задачи стоят перед вами в профессиональной сфере и личной жизни. Используйте «Правило трех» применительно к одному дню и неделе.

Мышление группами по три

Когда я спросил Дж. Мейера, почему выбор трех ежедневных и еженедельных приоритетных задач работает лучше всего – почему не двух, не одной, не четырех и не пяти, – я получил интригующий ответ. «Я изначально ориентировался на «Правило трех», потому что, когда мой босс спрашивал меня, чего моя команда добилась за неделю, ему не нужен был длинный список. Он хотел услышать три убедительных результата».

Когда Дж. Мейер позже спросил членов своей команды, на чем они фокусировались в течение дня, он точно понимал, что ему не нужно более трех задач или значимых дел: «С моей точки зрения, три дела очень легко держать в голове, их не надо записывать, чтобы потом сверяться со списком, и можно в любой момент без подготовки перечислить три приоритета. Это было особенно полезно при расстановке приоритетов на лету или когда было по-настоящему важно сконцентрироваться».

На первый взгляд может показаться, что число три выбрано произвольно, но трех вполне достаточно, чтобы идентифицировать основные дела, которые вы хотите выполнить, и одновременно это достаточно небольшое число, чтобы помочь думать именно о приоритетах. «Правило трех» также помогает работать рациональнее, поскольку, принимая решение, что именно вы намерены выполнить, вы одновременно определяете, чем вы заниматься не собираетесь. И так как само правило фокусируется на целях, которые вы хотите достичь, а не на том, сколько вы собираетесь сделать, это в гораздо большей степени соответствует сути продуктивности.

Не надо далеко ходить за примером того, что мы склонны организовывать объекты группами по три. Как говорит Дж. Мейер, «причина, по которой набор из трех целей работает так хорошо, состоит в том, что наш мозг изначально приспособлен мыслить "тройками": начало, середина, конец». «Военные используют число три как мнемонический прием, чтобы помочь людям запомнить информацию, важную для выживания: человек может прожить три минуты без воздуха, три дня без воды, три недели без пищи».

Если вы присмотритесь к окружающему миру, вы увидите массу аналогичных примеров: три медведя, три слепых мышонка, три поросенка, три мушкетера; словосочетания типа «кровь, пот и слезы» и «хороший, плохой, злой»; награждение золотой, серебряной и бронзовой медалями; право на «жизнь, свободу и стремление к счастью». Наш мозг и правда приспособлен мыслить группами по три.

Это правило также хорошо работает, потому что, несмотря на наши самые лучшие намерения, все равно будут возникать чрезвычайные ситуации и кризисы. Короткий список из трех дел станет для вас путеводной звездой в повседневной лихорадке, и этим он выгодно отличается от длинных списков дел, невыполнение любого из которых может вызвать недовольство собой. И хотя чуть позже я покажу вам лучшие способы, которые мне удалось найти, позволяющие отклонять маловажные дела, сократить количество дел низкой ценности и свести к минимуму белый шум вокруг вас, все равно принцип трех приоритетов позволяет оставаться сфокусированным в течение всего дня и всей недели и добиваться значительных результатов даже в те дни, когда на вас обрушивается все одновременно. По-моему, Дж. Мейер хорошо это сформулировал: «Простота помогает развиваться, внедрять инновации и решать даже сложные проблемы».

ЗАДАНИЕ: ПРИМЕНЯЕМ «ПРАВИЛО ТРЕХ»

Расчетное время на выполнение задания: 5 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 6/10.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 9/10.

Практический результат: в начале дня вы сможете взять короткую паузу и определить, в чем состоят наиболее приоритетные дела, в которые следует инвестировать максимум времени, внимания и энергии. Это даст четкое представление о точках приложения усилий в течение дня и позволит работать рациональнее, вместо того, чтобы просто работать интенсивнее.

Смысл задания прост: попробовать использовать «Правило трех» прямо с завтрашнего утра.

Чтобы делать больше и максимум времени направлять на самые важные задачи, вы должны воздействовать на них ежедневно.

Перед тем как завтра начать свой день или открыть электронную почту, просто возьмите ручку и лист бумаги, мысленно перенеситесь в конец дня и запишите, какие три важнейших дела должны оказаться выполненными. Сопrotивляться желанию проверить электронную почту непросто, но дело того стоит. Важно уметь отстраняться от текучки и сохранять ясность ума в тот момент, когда вы думаете о том, что по-настоящему важно для вас. Если у вас не очень получается думать с точки зрения конкретных результатов, Дж. Мейер рекомендует думать в плоскости «побед, достижений или важных моментов», таких как выполнение определенного этапа проекта, разбор накопившихся дел или завоевание клиента.

Я также считаю, что полезно просматривать свой календарь, чтобы увидеть, какие предстоят встречи или какие иные обязательства вам предстоит выполнить, – это позволяет лучше распределять имеющееся время, внимание и энергию. Повышение собственной продуктивности – это в том числе процесс понимания тех ограничений, с которыми вам приходится иметь дело, необходимость отслеживать, сколько времени, внимания и энергии у вас есть, и процесс внесения коррективов по мере необходимости. (В следующей главе я более подробно расскажу о том, как принимать во внимание все три компонента продуктивности.)

Если вы хотите использовать «Правило трех» еще более эффективно, вот несколько простых советов:

- Подумайте о том, когда, где и каким образом вы собираетесь выполнить каждый пункт ежедневного плана. Исследования показывают, что такой подход делает достижение целей более легким и автоматическим. Он особенно полезен при необходимости справиться с какими-либо неприятными задачами.
- В дополнение к трем основным делам выберите несколько мелких, которые хотите выполнить в течение дня. Безусловно, вы будете фокусироваться на трех основных задачах, но и мелкие дела никто не отменял. Тем не менее помните, что время ограничено.
- Начните с ежедневного ритуала планирования трех достижений на день. Поверьте моему опыту: как только вы ощутите, насколько «Правило трех» полезно в течение дня, вы захотите распространить его на еженедельное планирование.
- При планировании постоянно держите в поле зрения свои основные задачи. Если решите применить «Правило трех» в личной жизни (стоит попробовать, особенно если у вас много целей в личной сфере), поясните для себя, насколько планируемые три основных достижения связаны с вашими ценностями.
- Установите будильник так, чтобы он звонил два раза в течение рабочего дня. Когда он зазвонит, спросите себя: «Помню ли я свои три основных цели на сегодня? А три основные цели на неделю? Если да, то насколько я продвинулся в их достижении?»
- В конце каждого дня и каждой недели поразмышляйте, насколько реалистичными были те цели, которые вы ставили перед собой. Возможно, они оказались слишком легкими, и вы их

значительно перевыполнили? Или они оказались слишком трудны и только демотивировали вас? Хорошо ли вы представляли себе, какое количество времени, внимания и энергии придется инвестировать в достижение всех трех целей? Размышления о реалистичности поставленных целей позволят «Правилу трех» постепенно включиться на полную мощность. Ну а если ваша цель – действительно работать более осознанно и достигать большего в течение дня, то «Правило трех» вообще незаменимо.

4. Готовность к биологическому пику

Основное: *если вы следите за тем, как в течение дня у вас меняется уровень энергии, то появляется реальная возможность заняться делами с максимальной отдачей именно в тот момент, когда наступает ваш биологический пик и вы способны приложить максимум энергии. Аналогичным образом если отслеживать, как вы используете время в течение недели, то можно оценить, насколько рационально вы его используете и насколько хорошо вам удастся фокусироваться в течение дня.*

Расчетное время чтения:

11 минут 3 секунды

Если бы для достижения высокой продуктивности было достаточно просто идентифицировать самые важные задачи, то книга на этом закончилась бы. Но мы находимся в самом начале пути – и не только потому, что для книги мне надо написать 80 000 слов. Настоящая причина в том, что, несмотря на наши лучшие намерения и стремление заниматься правильными делами, существует бесчисленное количество причин, по которым мы этого не делаем.

Все эти причины напрямую связаны с тем, как вы используете свое время, внимание или энергию. У меня все те же проблемы: почти каждый день я попусту трачу время, отвлекаюсь, возникают проблемы с концентрацией внимания и не хватает энергии. Возможно, благодаря моим исследованиям и практике у меня с этим дела обстоят лучше, чем у большинства людей, но я бы солгал, если бы сказал, что максимально продуктивен, – то же самое скажет о себе любой эксперт.

Скорее всего, вы испытываете сходные проблемы. Несмотря на ваши лучшие намерения, вам все равно не хватает времени, энергии или внимания. Возможно, вы склонны медлить и откладывать (часть вторая книги), тратите слишком много времени на дела, отдача от которых низка (часть третья), нерационально распределяете свое время (часть четвертая), чувствуете себя погребенными под завалами дел (часть пятая), постоянно отвлекаетесь и не можете сосредоточиться (часть шестая) или неправильно пополняете запасы энергии (часть седьмая). Мой опыт говорит, что все это совершенно нормально.

На протяжении всей книги я буду знакомить вас с лучшими способами управления временем, вниманием и энергией. Но прежде чем вы научитесь лучше управлять этими тремя компонентами продуктивности, важно заложить еще один камень в основу вашей будущей продуктивности и измерить, насколько хорошо вы уже управляете ими.

Следующие два эксперимента позволили измерить, насколько эффективно мне удавалось управлять своим временем, вниманием и энергией; в результате были получены ценные данные о том, как у меня обстояли дела в этом отношении: в одном эксперименте в течение дня я измерял свой уровень энергии, а в другом – тщательно отслеживал использование времени и внимания.

Ваш биологический пик

Скорее всего, вы уже слышали о том, что уровень энергии может достаточно сильно колебаться в течение дня.

Если вы жаворонок, у вас больше энергии рано утром. Если вы сова, у вас больше энергии поздно вечером. После того как вы выпиваете чашку кофе, вы можете почувствовать внезапный прилив энергии, а затем через определенное время наступит энергетический спад. И если вы похожи на большинство людей, то ваш уровень энергии может переживать спад в середине дня ближе к обеденному времени, а через некоторое время после обеда ваш уровень энергии существенно возрастает.

Я рассматриваю энергию как топливо, которое мы сжигаем в течение дня, чтобы поддерживать свою продуктивность. Поэтому критически важно продуктивно управлять своей энергией. Если у вас нет топлива в баке, чтобы работать продуктивно, или вы перегорели, потому что плохо управляли уровнем энергии в течение дня, неправильно питались или не выспались, то ваша продуктивность резко упадет независимо от того, насколько хорошо вы умеете управлять своим временем или вниманием.

Чтобы до конца разобраться, как мой уровень энергии меняется в течение дня, я провел следующий эксперимент. В течение трех недель я вел журнал, в котором каждый день отмечал, на каком уровне в каждый момент находится моя энергия. В течение этих недель я также сделал следующее:

- Убрал из рациона кофеин и алкоголь.
- Потреблял минимальное количество сахара.
- В течение дня ел часто, но небольшими порциями.

- Засыпал и просыпался естественно, без будильника.

Смысл эксперимента был предельно прост: отследить естественные ежедневные приливы и отливы энергии в течение нескольких недель (с минимальным количеством стимуляторов) и в результате получить максимально точную картину того, сколько энергии находится в моем распоряжении в разные моменты в течение дня. Это позволило бы принимать своевременные меры, чтобы стать более продуктивным. Например, я мог бы работать над своими важнейшими задачами именно в тот момент, когда энергия находится на максимальном уровне, или своевременно пополнить энергию тела и мозга, когда эта энергия естественным образом снижается. Все устроены по-разному, у каждого свой график максимумов и минимумов энергии в течение дня в зависимости от того, как настроены его биологические часы. С помощью этого эксперимента я хотел разобраться, как работают мои.

Через три недели измерений уровня энергии каждый час в течение дня возникла интересная статистика.

Каждый день между 10:00 и 12:00, а также с 17:00 до 20:00 у меня было больше энергии, чем любое другое время дня.

Эксперты называют этот период времени по-разному, но мне больше всего нравится термин «биологический прайм-тайм», предложенный Сэмом Карпентером в его книге «Системность во всем» (Work the System).

Потратив какое-то время на наблюдения за тем, как ваша энергия колеблется в течение дня, вы сможете во время своего прайм-тайма направить максимум энергии и внимания на решение наиболее важных задач, а менее важными делами заняться тогда, когда энергия будет находиться на более низком уровне.

Исследования показывают, что префронтальная кора – часть мозга, ответственная за творческое мышление, – наиболее активна сразу после пробуждения. Если у вас много творческой работы, то, даже когда после пробуждения вы чувствуете себя вяло, все равно стоит подумать о работе именно утром, не дожидаясь выхода энергии, способности концентрироваться и мотивации на максимум. Лично мне тоже кажется не совсем естественным начинать утро с важнейших дел, но если это получится, то весь остаток дня вы будете чувствовать себя непобедимым.

Наиболее продуктивные люди не просто хорошо управляют своим временем, они также умеют продуктивно управлять энергией и вниманием. Организовать свой день вокруг временных зон, когда у вас максимум энергии, – простой способ начать работать рациональнее, а не интенсивнее.

Определив, в какие именно часы ежедневно наступает мой прайм-тайм, я соответствующим образом стал перераспределять работу в течение дня. Каждый день между 10:00 и 12:00 и между 17:00 и 20:00 я занимался делами с высокой отдачей и наиболее значимыми проектами. И наоборот, когда моя энергия падала, я переключался на менее важные дела, или инвестировал время в повышение своего энергетического тонуса (например, выпивал чашку зеленого чая), или просто отдыхал, чтобы «подзарядить батарейки».

Возможно, то, над чем именно и когда именно необходимо работать, не полностью зависит от вас. Но если такая возможность появляется, необходимо выбирать соответствующее время дня для выполнения задач разной степени важности. В результате вы увидите существенную разницу в продуктивности. Например, если вы находитесь на энергетическом пике в полдень, стоит ли именно в этот момент устраивать перерыв на обед? Возможно, лучше подождать момента, когда вам действительно понадобится пополнить свою энергию.

Чуть позже мы подробнее исследуем вопрос о том, как с максимальной отдачей использовать время, когда ваша энергия находится на максимальном уровне. Но в любом случае мой опыт говорит о том, что одним из наиболее мощных способов повышения продуктивности является четкое понимание своего биологического ритма.

Конечно, энергия является лишь одним из трех компонентов продуктивности. Столь же важно осознанное отношение к тому, насколько разумно вы используете свое время и внимание.

Один день вашей жизни

Хотя я никогда не был склонен откладывать дела на потом, по своей природе я довольно ленив.

Прежде чем принять утренний душ, я могу послоняться по дому или прибрать разбросанные накануне вещи. Прежде чем отправиться из дома по своим делам, я могу уткнуться в книгу и прочитать несколько страниц, перехватить что-нибудь на кухне или присесть и погрузиться в собственные мысли.

В целом я не трачу слишком много времени понапрасну и почти всегда успеваю сделать то, что наметил, но мне нравится перемежать продуктивные отрезки времени короткими периодами ничегонеделания. Это помогает расслабиться, перейти от одного вида деятельности к следующему, а иногда

в такие моменты в голову приходят отличные идеи (глава 17). Конечно, все это жутко раздражает окружающих, и практически каждая женщина в моей жизни, в том числе мать, сестра и моя девушка, в определенный момент разгневно говорили мне «Хватит слоняться без дела!» – но мне так нравится.

Определение время прайм-тайма и отслеживание, как я провожу время каждый час в течение недели, выглядит просто в теории, но довольно утомительно на практике. Чтобы сделать это, я распечатал лист бумаги, который выглядел как электронная таблица в Excel, где строки соответствовали часовым интервалам, а колонки – дням недели. Прежде чем огласить результаты своих измерений, скажу пару слов о том, почему ведение журнала использования времени является столь эффективным инструментом.

Я лично не часто веду журнал учета использования времени, в основном из-за того, что это требует так много усилий. Но примерно раз в несколько месяцев я все же готов напрячься и отследить, куда уходит мое время. Это дает возможность понять, насколько разумно я использую тот ограниченный ресурс, которым располагаю. Из трех элементов продуктивности время является наиболее ограниченным ресурсом. Есть множество способов повысить концентрацию на задаче или уровень энергии, но не существует способа создать себе дополнительное время.

Чтобы распределить время более разумно – а именно направлять его на дела с наиболее высокой отдачей, вы должны точно себе представлять, какая система его распределения у вас уже сложилась и в какие ее элементы необходимо внести коррективы. Например, вы задекларировали, что к числу ваших главных ценностей относится поддержание физической и духовной формы, но при этом в течение недели вы уделяете им ровно ноль минут. Или, допустим, вы решили, что приоритетом является обучение сотрудников вашего отдела, но опять же в течение недели у вас до этого руки так и не доходят. Не представляя, на что уходит ваше время, невозможно определить насколько использование времени согласуется с вашими ценностями и приоритетами, вследствие чего вам будет труднее синхронизировать свои действия с системой ценностей. Ведение журнала использования времени является отличным способом отыскания начальной точки или того базового уровня, с которого можно начать восхождение к реализации наиболее значимых задач и дел с максимальной отдачей.

Журнал учета времени также является отличным способом определить, насколько хорошо вы способны концентрировать внимание в течение дня. Если вы запишете, чем конкретно занимались каждый час, то можете обнаружить, например, что основная проблема состоит в постоянном откладывании важного на потом и в необходимости сфокусироваться на борьбе с прокрастинацией (глава 5), или же вы поймете, что ваше слабое место – способность концентрировать внимание (глава 18), а может быть, важнее всего уменьшить количество отвлекающих факторов (глава 19).

Лора Вандеркам, автор «Я знаю, как она это делает» (I Know How She Does It) и «Книги о потерянном времени», подтверждает, что ведение журнала учета времени является чрезвычайно полезным инструментом, чтобы составить карту фактического использования времени.

«Сам процесс ведения журнала может показаться утомительным и скучным, но в результате еженедельно высвобождается масса времени».

Естественно, поскольку вы ведете учет своего времени каждый час (или полчаса, или 15 минут), то вы гораздо чаще отчитываетесь перед собой (а не один раз в конце дня, когда подводите итоги). Исследования показывают, когда вы ведете учет потребляемой пищи, вы худеете в два раза быстрее. Аналогичный эффект возникает, если вести журнал учета времени.

Вандеркам обычно прибегает к журналу учета времени раз в квартал и ведет его приблизительно в течение недели, используя 30-минутные интервалы. Она говорит, что важно выбрать типичную неделю и пользоваться способом ведения журнала, наиболее комфортным для вас, будь это ноутбук, электронная таблица на компьютере или приложение в смартфоне.

«Кроме того, что вы поймете, на что бездарно тратите время, может выясниться, что те скучные или неприятные дела, которые вы постоянно откладываете, не требуют для выполнения так много времени, как кажется, – говорит она. – Это важно, чтобы избавиться от проволочек».

Я провел свои первые замеры использования времени только в середине проекта, и мне кажется, что результаты вас немного удивят. Но прежде чем вас с ними познакомить, предлагаю выполнить финальное задание из раздела «Закладываем основы».

ЗАДАНИЕ: ОПРЕДЕЛИТЬ ВРЕМЯ СВОЕГО БИОЛОГИЧЕСКОГО ПИКА

Расчетное время на выполнение задания: по одной минуте каждый час в течение минимум одной недели.

Необходимые энергия/концентрация: 1/10.

Ценность: 9/10.

Удовольствие от выполнения задания: 3/10.

Практический результат: ясное понимание, где вы находитесь с точки зрения управления тремя компонентами продуктивности; точка отсчета для внесения ежедневных корректировок. Задание решает сразу несколько задач: измерение меняющегося в течение дня уровня энергии; определение отрезков дня, когда у вашего организма наступает биологический пик; сбор статистики о фактическом использовании времени и внимания.

Энергия

Если вы хотите по-настоящему отследить естественные ритмы своего организма, то перед началом измерений:

- Исключите из рациона кофеин, алкоголь, сахар и все остальные стимуляторы. Если на адаптацию требуется несколько дней, исключите из рассмотрения данные за первые несколько дней, они могут исказить результаты.
- Есть необходимо часто и небольшими порциями.
- По возможности засыпайте и просыпайтесь естественным образом, без будильника или смартфона.

Вероятно, труднее всего будет обходиться без кофеина и алкоголя, но это очень важно, если вы хотите точно измерить свой уровень энергии в разное время в течение суток. Я рассматриваю употребление алкоголя как способ взять энергию взаймы у следующего дня. А когда мы прибегаем к кофеину, то мы берем энергию взаймы уже у сегодняшнего дня, потому что за вызываемым кофеином всплеском энергии неизбежно следует резкий спад. В общем, чтобы точно определить, в какое время дня ваша продуктивность максимальна, откажитесь от этих двух стимуляторов. Сахар может обеспечить временный подъем сил, но в долгосрочной перспективе он не слишком полезен.

Я лично рекомендую исключить все три стимулятора за неделю до момента, когда вы начнете измерять уровень энергии. Биологический прайм-тайм практически не меняется с течением времени, поэтому результаты измерений будут актуальны долгие годы.

Чтобы отследить свой уровень энергии и распределение времени, нужен всего лишь лист бумаги, на котором проставлены часы дня и дни недели. Чтобы сэкономить ваше время, я подготовил шаблон, в котором есть все, что нужно для отслеживания времени и уровня энергии в течение одной недели. Зайдите на сайт productivityprojectbook.com, скачайте и распечатайте этот шаблон.

Время

Каждый час отмечайте, сколько энергии у вас есть (по шкале от 1 до 10), а также записывайте:

- Что вы делаете в данный момент.
- Сколько минут каждый час (оценочно) вы тратите непродуктивно на разного рода проволочки и отвлечения.

Вот несколько полезных советов:

- Кроме ручки и бумаги существуют электронные приложения, которые позволяют отслеживать, как вы проводите время, что удобно, если вы много времени работаете на компьютере. Если вы можете самостоятельно устанавливать внешние программы на рабочий компьютер, то я настоятельно рекомендую RescueTime (Rescuetime.com – бесплатная программа, доступная для PC, Mac и Android) или Toggl (Toggl.com – также бесплатное приложение для PC, Mac, iPhone и Android). RescueTime отслеживает время автоматически в фоновом режиме, а Toggl позволяет делать это вручную.
- Если вы обнаружили, что склонны откладывать дела на потом, не волнуйтесь, это нормально. По данным исследователей, которых я интервьюировал, прокрастинация свойственна всем, в том числе и некоторым самым известным экспертам в области продуктивности. Не будьте слишком строги к себе, когда записываете, сколько времени тратите на проволочки и откладывания, – и не бойтесь быть честным перед собой.
- Если вам противна сама мысль об отслеживании времени и энергии в течение недели или больше, попробуйте делать это хотя бы в течение нескольких дней. Как только вы начнете наблюдать некоторые закономерности, у вас проснется интерес и захочется продолжить измерения. Моя рекомендация – отслеживать распределение времени в течение недели, а энергетический уровень – в течение двух-трех недель, если сможете.

Отслеживание времени и энергии достаточно утомительно, это правда. Но отдача настолько колоссальна, что я до сих пор раз в несколько месяцев повторяю эти измерения, хотя по сравнению с первыми измерениями отдача от процесса уже не столь велика. Этот процесс сам по себе мотивирует уменьшить количество времени, которое вы уделяете делам, дающим низкую отдачу. Но даже если такая мотивация не возникает, не беспокойтесь: я познакомлю вас с самыми эффективными способами управления временем, вниманием и энергией.

А сейчас, когда мы заложили основу для повышения продуктивности, настало время поделиться с вами реальными результатами моих первых измерений.

Часть вторая Пустая трата времени

5. Ищем подход к неприятным делам

Основное: склонность к прокрастинации (промедлениям и откладываниям) – чисто человеческая черта. Основная причина, почему мы откладываем дела с высокой отдачей, – их пугающая трудность. Они почти всегда требуют больше времени, внимания и энергии, чем задачи с низкой отдачей. Задачи с высокой отдачей, как правило, скучнее, сложнее и менее структурированы; они раздражают, в ходе их выполнения не возникает дополнительных стимулов – все это и заставляет нас прокрастинировать.

Расчетное время чтения:

16 минут 54 секунды.

Пустая трата времени

В октябре 2013 г., после того как я провел очередной эксперимент, посмотрев в общей сложности 296 лекций TED за неделю, мне позвонил сотрудник этой престижной организации и пригласил дать интервью для их официального блога. Я был на седьмом небе от счастья. Я был на полпути в моем годовичном эксперименте, посещаемость моего сайта начинала расти, поэтому такое интервью было настоящим прорывом. Наряду с другими светилами TED, такими как Билл Клинтон, Малкольм Гладуэлл, Джейн Гудолл и Билл Гейтс, я попал на главную страницу сайта TED.com!

Когда мое интервью неделю спустя было опубликовано, это также оказалось поводом для ликования. Больше всего мне понравился заголовок: «Возможно, Крис Бэйли – самый продуктивный человек, которого вам доводилось встречать».

Им показалось, что я самый продуктивный человек, который когда-либо существовал! Эти слова хорошо бы поместить на обложку моей будущей книги, правда?

В ходе той же недели я в качестве дополнительной проверки еще раз замерил, как распределяю свое время. То, что я обнаружил, напомнило мне о важности смирения. Мое время распределилось следующим образом:

- 19 часов на чтение и исследования;
- 16,5 часа на написание статей и ведение блога;
- 4 часа на проведение и участие в интервью;
- 8,5 часа на «техобслуживание»;
- 6 часов – прокрастинация.

С любой точки зрения моя неделя была необычайно продуктивной. Организаторы TED опубликовали мое интервью, я написал 4683 слова, закончил читать две книги, прочитал огромное количество статей о продуктивности. Я также инвестировал 37,5 часа в свои самые важные дела. Между тем, что я намеревался сделать, и тем, что мне удалось, не было никакого разрыва. Всю неделю я чувствовал себя преисполненным энергией, не было никаких проблем с концентрацией внимания.

И тем не менее я провел шесть часов, откладывая то, что намеревался сделать, – причем это время не включало перерывы на отдых.

Обычно я всегда рад поделиться результатами измерений по распределению времени, но на этот раз я решил не размещать их в своем блоге. В этой книге я первый раз признаюсь в этом. Как правило, я не уклоняюсь от признания ошибок и неудач, но в том случае мне помешала гордыня. Она не дала мне публично признать что-либо, что могло подорвать мое новообретенное представление о себе как о самом продуктивном человеке в мире.

Однако, как выяснилось, стыдиться было нечего. И вот почему.

«Прокрастинируют все»

Мое решение вести блог с первого дня «Года продуктивности» и делиться в нем своими наблюдениями оказалось очень дальновидным. Читая мой блог, все больше и больше людей следовали моему подходу к изучению продуктивности, и это дало мне возможность обращаться и получать согласие на проведение интервью с такими экспертами, как Тим Пичил.

Тим Пичил – автор бестселлера «Не откладывай на завтра: Краткий гид по борьбе с прокрастинацией» и занимается исследованием этой темы более 20 лет. У него дружинистая походка, а сам он излучает поистине буддистское спокойствие. В этом смысле он в чем-то похож на людей, практикующих медитацию, интервью с которыми я проводил при написании этой книги. Его личность и манера себя вести на первый взгляд не очень сочетаются с тем, чего можно было бы ожидать от одного из ведущих мировых специалистов по прокрастинации.

То, что сказал Тим в ходе нашей беседы, в значительной степени успокоило меня: «Дела на потом откладывают все. Прокрастинация заложена в природу человека». С ним согласен Пирс Стил, автор книги «Уравнение прокрастинации» (The Procrastination Equation): «По результатам многочисленных опросов, около 95 % людей признают, что часто откладывают дела на потом». (Остальные 5 % просто врут.)

Естественно, люди откладывают дела на потом по-разному и в разной степени. Некоторые исследования говорят о том, что примерно 20 % людей являются хроническими прокрастинаторами.

Независимо от того, относитесь вы к их числу или нет, скорее всего, вы откладываете дела на потом гораздо чаще, чем вам кажется. Мои шесть часов прокрастинации в течение недели находятся в нижней части этого спектра. По данным недавнего опроса на сайте Salary.com, 31 % респондентов открыто признались, что тратят на всякого рода проволочки по крайней мере один час каждый день, а 26 % согласны с тем, что каждый день тратят таким образом два часа или больше. И это только то время, которые участники опроса осознанно признают прокрастинацией. В зависимости от характера вашей работы вы можете тратить на прокрастинацию более двух часов в день. А в одном из своих исследований Пичил выяснил, что средний студент затрачивает на прокрастинацию треть своего времени бодрствования.

Шесть триггеров прокрастинации

У прокрастинации простое научное объяснение. Одно из моих любимых исследований на эту тему, в котором также принимал участие Тим Пичил, показывает, что задача может иметь несколько признаков, повышающих вероятность, что вы будете ее откладывать. (Существуют также и черты характера, которые делают людей определенного типа более предрасположенными к прокрастинации. Подробнее я расскажу об этом чуть позже. Сам я предпочитаю все же фокусироваться на самих задачах – их гораздо легче изменить, чем свою личность. Да и вообще, в вас и так все прекрасно. Никогда не меняйтесь.)

Все относительно просто: если не вдаваться в особенности той или иной личности, то чем эмоционально неприятнее задача, тем больше вероятность, что она будет отложена. Существует шесть признаков, существенно повышающих вероятность прокрастинации. Как правило, для таких задач характерно то, что они:

- скучные;
- во время их выполнения может возникать ощущение бесплодности усилий;
- сложные;
- неструктурированные или неоднозначные;
- не имеют ценности для вас как для личности;
- не содержат «награду внутри себя» (т. е. не предполагают удовольствия от процесса выполнения).

Чем больше этих признаков имеет задача и чем ярче они выражены, тем менее привлекательной данная задача будет для вас и тем упорнее вы будете ее откладывать на потом. Именно поэтому в самый последний момент вы ее откладываете, а вместо этого включаете канал Netflix, где нет такого количества негативных триггеров.

Заполнение налоговой декларации является одной из самых скучных, неприятных, трудных и неструктурированных задач, которые только существуют. Если вы похожи на меня, то вы тоже не считаете это дело интересным или значимым для себя как для личности. Для большинства людей заполнение налоговой декларации включает все шесть негативных триггеров прокрастинации. Те же триггеры могут включаться, если вы должны сходить к врачу и пройти профилактический осмотр, позвонить матери, поработать из дома, подготовиться к марафону или написать книгу. Все это повышает шансы, что дело будет отложено на потом.

Необходимо разобраться, в чем причина вашей прокрастинации. Как выразился Тим Пичил, «иногда прокрастинация – лишь сигнал о том, что ваша жизнь просто не находится в согласии с вашими настоящими интересами... и, вполне возможно, вам стоит заняться чем-то другим».

Кстати, вы хотели бы выиграть дополнительные 13,6 лет жизни в одно мгновение? Перестаньте вообще смотреть телевизор. По данным агентства Nielsen, средний взрослый американец ежедневно смотрит телевизор в течение пяти часов и четырех минут. Если считать, что вы начали смотреть телевизор в 10 лет и доживете до 80, то выигрыш времени составит как раз 13,6 лет.

Причина, по которой вы гораздо меньше сопротивляетесь просмотру фильмов в Netflix, состоит в том, что это гораздо менее скучно, совсем нетрудно, сильнее стимулирует и более структурировано. Netflix даже дает вам ссылку для просмотра следующего эпизода сериала, как только заканчивается предыдущий! Поэтому при просмотре фильмов на Netflix практически не возникает триггеров, запускающих прокрастинацию.

Ценность выполнения задач, связанных с максимальной отдачей, в том и состоит, что их выполнение подразумевает преодоление трудностей. Такие задачи почти всегда требуют больше времени, внимания и энергии, чем менее эффективные задачи. Они, как правило, довольно скучны, действуют на нервы, являются более сложными, хуже структурированы и не предполагают особого удовольствия от процесса выполнения. Именно поэтому за их выполнение платят больше, чем прожиточный минимум. Но это реальность – если, конечно, вы работаете не на заводе. Чем ценнее работа, тем неприятнее с эмоциональной точки зрения ее выполнять. По этой же причине повышение продуктивности – задача, требующая напряжения усилий. Всем хочется стать более продуктивными, но для этого надо научиться выполнять в том числе и эмоционально неприятные задачи.

Прокрастинация встает на пути достижения более значимых результатов, в своей простейшей форме проявляясь как разрыв между намерением и действием.

Нескучная наука о мозге

Давайте разберемся, что происходит внутри нашего мозга, когда мы медлим и откладываем.

Когда вы прокрастинируете, в мозге бушует увлекательнейшая внутренняя битва. Сначала вы пытаетесь придумать причину, почему нет ничего страшного в том, чтобы посмотреть еще один эпизод сериала «Карточный домик», но тут вспоминаете, что скоро нужно сдавать налоговую декларацию; затем у вас возникает искушение еще раз проверить Facebook или Twitter, а потом посещает мысль, что надо бы засесть за отчет, который вам сдавать в следующую пятницу.

Эти мысли – суть перетягивание каната между «лимбической системой» и «префронтальной корой» мозга.

Лимбическая система является эмоциональной, инстинктивной частью мозга, и в ней находится наш центр удовольствия. С эволюционной точки зрения лимбическая система – древняя часть мозга, которая имеется и у животных; она подталкивает нас к инстинктивным действиям, склоняет поддаться эмоциям и искушениям. Это та часть нашего мозга, которая подбивает нас отложить заполнение налоговой декларации и вместо этого посмотреть несколько серий «Карточного домика».

Префронтальная кора является логическим отделом нашего мозга – именно она стремится заставить нас засесть за составление налоговой декларации. Помимо прочего, она отвечает за логику, разум и помогает удерживать в поле зрения долгосрочные цели. Это она побудила вас взять в руки эту книгу. Если вы выполняете задания по продуктивности, которые здесь упоминаются, это потому, что ваша префронтальная кора победила; если же вы отложили проведение этих экспериментов и решили просто продолжать чтение, верх одержала лимбическая система.

Это перетягивание каната между эмоциональной лимбической системой и логической префронтальной корой и приводит к тем решениям, которые вы принимаете в течение дня. Это же делает нас людьми. Если бы префронтальная кора одерживала победу всегда, все наши решения были бы совершенно логичны и мы ничем бы не отличались от жителей планеты Вулкан из «Звездного пути»; наши решения были бы основаны на чистой логике и разуме, без учета собственных эмоций или эмоций окружающих. Наоборот, если бы постоянно побеждала лимбическая система, мы ничем не отличались бы от животных, которые во всем руководствуются инстинктами.

Каждое принятое нами решение является результатом победы либо лимбической системы, либо префронтальной коры. Наша лимбическая система берет верх, и вот мы идем домой с девушкой, с которой только что познакомились в баре, не сопротивляемся и заказываем пончик к утреннему кофе, медлим и откладываем. Тим часто называет такое поведение «уступить, чтобы получить удовольствие», и, если вы посмотрите на скан мозга человека, который прокрастинирует, вы увидите, что на неврологическом уровне происходит именно это. Префронтальная кора передает рычаги управления лимбической системе, и мы испытываем кратковременное удовольствие.

Но и префронтальной коре часто удается одерживать победу. В результате мы все же откладываем деньги на пенсию, попадаем в спортзал после работы и поддерживаем спортивную форму, пересиливаем шесть триггеров прокрастинации и читаем о продуктивности. Эта часть мозга постоянно борется за то, чтобы мы достигали долгосрочных целей, а не только тех, которые доставляют удовольствие в краткосрочной перспективе. Почти невозможно добиться продуктивности без сильной префронтальной коры.

Всякий раз, когда мы раздумываем о том, следует ли взяться за неприятную задачу, лимбическая система и префронтальная кора вступают в схватку, и тогда мы либо откладываем все на потом, либо, засучив рукава, беремся за дело.

Есть только одна проблема: в битве между лимбической системой и префронтальной корой шансы сторон изначально не равны.

Восстановление контроля над мозгом

В картине, которую я нарисовал, лимбическая система и префронтальная кора находятся в постоянном противоборстве друг с другом. И хотя в применении к прокрастинации все обстоит именно таким образом, остальное время эти две системы способны сотрудничать и давать фантастические результаты. Поскольку они отвечают за логику и эмоции, мы обязаны им некоторыми из самых замечательных изобретений, известных человечеству, включая язык, книгопечатание, лампочку, колесо и Интернет. Логическое мышление придумало колесо, но произошло это из-за желания создать более совершенный и более удобный мир. Кроме того, первый изобретатель колеса, вероятно, прославился среди своих соплеменников и впоследствии пользовался большим успехом у женщин. Но это всего лишь мое личное предположение (абсолютно не основанное на эволюционной психологии).

Взаимодействие префронтальной коры и лимбической системы позволяет нам заниматься делами, которые доставляют удовольствие, интересны и значимы для нас, – научиться играть на виолончели,

накопить на экзотическое путешествие, совершить восхождение на гору, стать волонтером, создать прочные взаимоотношения, добиться долгосрочных результатов и следовать своему призванию.

Интересно, что, хотя сражения между лимбической системой и префронтальной корой происходят в нашем мозге по тысяче раз в день, мы их обычно не замечаем. Как 90 % айсберга находится под водой, так и преобладающая часть мозговой активности скрыта в глубинах подсознания, а на поверхности оказывается лишь малая ее часть, которую мы и способны отследить. Программы повышения продуктивности оказывают столь мощное влияние на результаты именно потому, что они позволяют соединить достижения науки о мышлении и поведении с осознанным намерением человека достичь большего.

Без лимбической системы не обойтись, но продуктивность в основном связана с формированием сильной префронтальной коры, которая при необходимости может показать лимбической системе, кто здесь хозяин, и подавить импульсивное желание еще раз проверить свою электронную почту или Facebook, вместо этого направив наше внимание на дела с высокой отдачей. Конечно, необходимо, чтобы и лимбическая система чувствовала себя хорошо, но без сильной префронтальной коры невозможно реализовать серьезные достижения, создать прочные взаимоотношения и сохранить приверженность своей системе ценностей.

Все это легче сказать, чем сделать. Постоянное взаимодействие префронтальной коры и лимбической системы – необходимое условие функционирования именно человеческого мозга, но при этом известно, что префронтальная кора существенно слабее, чем лимбическая система. Лимбическая система развивалась на протяжении миллионов лет, в то время как префронтальная кора существует всего лишь тысячи лет.

Наиболее продуктивным людям удастся не только отказаться от работы на автопилоте, но и научиться пользоваться по преимуществу префронтальной корой и минимизировать влияние лимбической системы.

Как склонить чашу весов в нужную сторону

Когда я планировал эту главу, я решил сделать ее длиннее, чем остальные, чтобы максимально активизировать вашу префронтальную кору. Когда вы читаете эти слова, ваша префронтальная кора находится в активном состоянии, извлекая смысл, стоящий за словами и устанавливая связи с прочитанным ранее. Активизация префронтальной коры – именно то, что нужно, чтобы одержать верх над лимбической системой и сконцентрировать внимание на делах, сопровождающихся максимальной отдачей.

Хотя мои шесть часов прокрастинации были относительно неплохим результатом, я очень хотел выжать из своего времени каждый грамм продуктивности. Мне хотелось свести время прокрастинации к минимуму. После того, как я понял, что источник проблем – атаки лимбической системы на мою префронтальную кору, я сделал все возможное, чтобы у префронтальной коры было преимущество в следующий раз, когда лимбическая система начнет искушать меня заняться чем-нибудь приятным и необременительным.

Даже после того, как вы наметите для себя наиболее важные задачи и сформируете твердое намерение заняться ими, все равно высока вероятность, что вы будете медлить и тянуть время, прежде чем реально возьметесь за них. Так будет, даже если у вас более сильная префронтальная кора, чем у большинства из нас.

К счастью, существует несколько стратегий, которые творят чудеса, позволяя изменить ситуацию в свою пользу. Если потратить какое-то время на планирование, то можно сделать даже самые скучные дела вроде заполнения налоговой декларации столь же увлекательными, как и просмотр нового сезона «Карточного домика».

Новый облик старых дел

– О @#%*@#! взгляни на календарь! Через месяц сдавать налоговую декларацию, а ты даже еще не начал заполнять ее!

– Но это может потерпеть до завтра, разве нет?

Как только вы замечаете, что ваш мозг затеял внутреннюю дискуссию о том, следует ли сейчас приступать к какому-либо делу, или ловите себя на том, что говорите себе «Я сделаю это позже», «Сейчас у меня нет настроения заниматься этим» или, что хуже всего, «Я сделаю это, когда у меня будет побольше времени», это сигнал, что стоящая перед вами задача относится к категории эмоционально неприятных и необходимо что-то предпринять, чтобы значительно повысить ее привлекательность для вас.

Поскольку заполнение налоговой декларации является таким неприятным делом, возникла целая индустрия, в которой только в США занято 320 000 человек. И это неудивительно: если бы заполнить налоговые декларации было так же просто, как нажать на кнопку на компьютере, этой индустрии просто не существовало бы. Если верить компании Intuit, создателю программного обеспечения TurboTax, их продукт, помимо прочего, помогает сделать заполнение налоговых деклараций менее скучным и раздражающим занятием, поскольку «почти треть налогоплательщиков тянет со сдачей налоговых деклараций до последнего».

Мой способ сделать заполнение налоговой декларации менее занудным делом – нанять специалиста. Каждый год я обращаюсь в специализированную фирму и за пару сотен долларов покупаю себе массу времени, которое могу инвестировать в проекты с высокой отдачей. Сейчас как раз время подавать декларацию, но вместо того, чтобы собирать квитанции, складывать цифры на калькуляторе и выяснять, что можно, а что нельзя списать на затраты для целей налогообложения, я работаю над этой книгой. Давайте тем не менее предположим, что по каким-то причинам вы не можете нанять фирму и вынуждены заполнить и сдать налоговую декларацию лично, причем в бумажном виде.

Возможно, сама мысль о том, что вам рано или поздно придется сесть и заполнить налоговую декларацию, вызывает сопротивление лимбической системы и нежелание читать следующие несколько абзацев. Поэтому давайте вообще изменим характер задачи, сделав ее столь же увлекательной, как просмотр фильмов на канале Netflix.

Поняв, какие именно триггеры вызывают проволочки, и составив соответствующий план, можно повысить привлекательность любой задачи. Например, если я вижу, что откладываю заполнение налоговой декларации, я сажусь и решаю, что буду снимать влияние негативных триггеров следующими способами:

- **Если задача скучная:** пойду в субботу в свое любимое кафе и заполню налоговую декларацию за чашкой какого-нибудь экзотического кофе, а заодно и понаблюдаю за жизнью вокруг.
- **Задача чрезвычайно рутинная,** создается ощущение бесплодности усилий: я прихожу в то же кафе, но кроме данных для работы над декларацией у меня есть с собой книга. Я устанавливаю таймер на смартфоне и работаю над налогами ровно 30 минут. Свыше 30 минут я работаю только в том случае, если дело пошло и я чувствую, что в состоянии продолжать.
- **Сложная задача:** проведу исследование, чтобы точно выяснить, какие шаги мне нужно предпринять и какие документы собрать. Пойду в кафе во время моего биологического прайм-тайма, когда у меня больше энергии.
- **Задача неструктурированная или неоднозначная:** проведу исследование по соответствующей тематике и на этой основе составлю подробный план всех необходимых шагов.
- **Задача не имеет личного смысла:** ищу позитивные стороны. Например, если можно получить налоговое возмещение, то я стараюсь думать о его возможном размере и составляю список, на что потрачу полученные деньги.
- **При выполнении задачи невозможно испытывать удовлетворение** от самого процесса, не возникает никаких промежуточных стимулов: за каждые 15 минут, которые я провожу, работая над налогами, я разрешаю себе потратить два с половиной доллара на какой-нибудь каприз или награждаю себя каким-то другим значимым образом за выполнение определенного этапа.

Согласен, заполнение налоговой декларации, скорее всего, никогда не станет столь же увлекательным, как просмотр фильмов на Netflix.

Но мы были близки к цели, не так ли?

Еще три способа улучшить контроль над мозгом

Отключение спусковых механизмов прокрастинации позволяет одним выстрелом убить двух зайцев: снизить отвращение к неприятному делу и одновременно подготовить префронтальную кору к борьбе с лимбической системой. Если вашей префронтальной коре все же необходим дополнительный толчок, вот еще три способа восстановить контроль над ситуацией и приступить к наиболее неприятным делам.

1. Создать список задач на случай, если вы ловите себя на прокрастинации

В принципе даже прокрастинация может быть продуктивной. Создайте список значимых задач с высокой отдачей, которыми можно будет заняться в следующий раз, когда вы поймаете себя на прокрастинации. Это позволит остаться продуктивным и активизировать префронтальную кору. Например, в ходе проекта мне частенько хотелось отложить на потом чтение длинных и утомительных научных статей по продуктивности. Поэтому на этот случай я составил специальный список, который включает такие дела, как написание и отправка важных писем по электронной почте, наведение порядка в папках на компьютере и внесение затрат по проекту в таблицу. Также очень полезно давать себе две задачи на выбор – одну из тех, что вы склонны постоянно откладывать на потом, и вторую – задачу с высокой отдачей.

2. Составить список негативных последствий

Простое перечисление негативных последствий от несделанного дела – мой любимый способ активизировать префронтальную кору. Этот очень простой прием значительно повысит ваши шансы на победу.

3. Просто возьмитесь за дело

Обратите внимание, что я не написал «просто сделайте это». Если вам предстоит серьезные и крайне неприятные дела типа наведения порядка в подвале своего дома, просто возьмитесь за эту работу. Попробуйте установить таймер всего на 15 минут, после чего позвольте себе остановиться и заняться чем-нибудь другим. Если через 15 минут работы вы чувствуете, что можете продолжать, – продолжайте. Не беспокойтесь, если желание продолжать работу не возникнет. Каждый раз, когда я просто начинал делать что-либо, даже если только в течение нескольких минут, выяснялось, что дело не настолько неприятное, как мне представлялось ранее. Рита Эмметт, автор «Книги для лентяя», прекрасно сформулировала это в виде «закона Эмметт»: «На то, чтобы испытывать страх перед каким-то делом, уходит больше времени и энергии, чем на само дело».

Сдвиги к лучшему

В последующие месяцы, когда я замечал, что пытаюсь отложить выполнение какой-либо задачи, я использовал сам факт прокрастинации в качестве триггера, запускающего мою префронтальную кору. По словам Тима Пичила, прокрастинация на фундаментальном уровне – «это инстинктивная эмоциональная реакция» на определенную задачу и результат срабатывания нескольких триггеров.

Сознательная активизация префронтальной коры является лучшим выходом из положения.

С того самого момента, когда я впервые измерил, как использую свое время, мне хотелось до конца разобраться, каким образом можно минимизировать потери времени в течение дня. С тех пор я прошел долгий путь, но он многому меня научил. Последний раз я провел такое измерение, когда дописал эту книгу примерно до середины.

Вообще говоря, написание книги, по крайней мере для меня, это один из наименее структурированных процессов, он лишен промежуточных стимулов; временами это очень трудно, безумно скучно и провоцирует ощущение бесплодности усилий. Иначе говоря, процесс написания книги запускает у меня еще больше триггеров прокрастинации, чем сам проект. Но всякий раз, когда в течение последних нескольких месяцев возникал соблазн отложить работу, я прежде всего сознательно старался активизировать свою префронтальную кору.

И это сработало. Вот как выглядел мой последний журнал учета времени:

- 17,5 часа – чтение, исследовательская работа, поиск информации в интернете;
- 15 часа – работа над книгой и статьями для блога;
- 5,5 часа – проведение и участие в интервью;
- 2,5 часа – выполнение всякого рода поддерживающих дел;
- 1 час – прокрастинация.

К моему облегчению, улучшения были налицо.

Несмотря на соблазн написать, что прокрастинация не является для меня проблемой, и на этой ноте завершить данную главу, я знал, что это было бы неправдой.

Как видите, иногда префронтальная кора мозга побеждает.

ЗАДАНИЕ: ОТКЛЮЧАЕМ СПУСКОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРОКРАСТИНАЦИИ

Расчетное время на выполнение задания: 6 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 8/10.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 7/10.

Практический результат: наиболее неприятные дела станут гораздо более привлекательными, и, занимаясь ими, вы будете меньше времени тратить впустую. Это поможет высвободить еще больше времени для дел с максимальной отдачей и наиболее значимых задач.

Если вы хотите повысить продуктивность, вам просто нужно чаще заниматься делами, эффект от которых максимален. Но чем чаще вы будете заниматься такими делами, тем чаще будете испытывать желание отложить их на потом – это напрямую связано с тем, что их выполнение не доставляет никакого удовольствия и провоцирует прокрастинацию. Когда вы в следующий раз заметите, что отложили какое-либо дело, подумайте, какие триггеры прокрастинации включились в данном случае.

Запишите эти триггеры и создайте план по их преобразованию. И если вам все равно требуется дать своей префронтальной коре дополнительный импульс, создайте список резервных дел, которыми сможете заняться в качестве альтернативы, список негативных последствий, которые наступят, если дело не будет сделано, или просто начните им заниматься.

Как это ни странно, но дела, выполняя которые мы достигаем максимальной продуктивности, как правило, являются наиболее неприятными. Для высокой продуктивности нужно учиться побеждать продиктованный эмоциями соблазн положить такое дело в долгий ящик.

Работа над наиболее неприятными задачами критически важна, если вы хотите стать более продуктивным. Но если вы видите, что прокрастинация стала хронической проблемой,

это может быть сигналом о необходимости поменять работу. Зачем заниматься делами, которые для вас скучны, вызывают разочарование, чрезмерно сложны, неструктурированы, неоднозначны, не приносят удовольствия и не являются для вас значимыми?

6. Познакомьтесь с самим собой... Из будущего

Основное: чем больше вы воспринимаете себя в будущем как кого-то постороннего или чужого, тем выше вероятность, что вы будете стремиться переложить на этого незнакомца побольше дел и склоняться к прокрастинации. Важно войти в контакт со своим будущим «я». Для этого можно отправить письмо будущему себе, тем самым создав «воспоминание о будущем», или даже загрузить приложение, которое покажет вам, как вы будете в этом будущем выглядеть.

Расчетное время чтения:

7 минут 5 секунд.

Странное письмо

Около недели назад мне пришло письмо. В наше время вообще странно получать письма обычной почтой, но еще более странно, если отправитель – вы сами.

Полностью привожу текст этого письма, отправленного восемь месяцами ранее:

Привет, приятель!

Похоже, ты сейчас на распутье – не уверен, какую карьеру выбрать, как зарабатывать деньги и что делать со своей жизнью. Я хочу, чтобы ты заглянул на несколько месяцев вперед и увидел, как все сложится. Постараюсь не врать тебе.

Сейчас ты окружен новыми друзьями и счастлив, несмотря на неопределенность. Все хорошо, потому что ты окружен людьми, которые тебе безразличны и которым безразличен ты.

Я не уверен, как у тебя все сложится с Ардин (осмелюсь предположить: хорошо, если все и дальше пойдет как сейчас), в любом случае ты сегодня был рад услышать ее голос. Не знаю, что там будет с твоим здоровьем, но сейчас ты в отличной форме. Я также не знаю (чувствуешь здесь общую тему?), насколько ты будешь счастлив и позитивен и насколько осознанной будет твоя жизнь, но в этой неопределенности вся прелесть. Звучит банально, но ты веришь, что счастье – не что иное, как способность мириться с тем, как все меняется. Надеюсь, ты будешь счастлив и успешен. Продолжай в том же духе, и ты действительно многого добьешься.

С наилучшими пожеланиями,

Крис

Последние пять лет я работаю волонтером в международной благотворительной организации, которая называется Camp Quality. Она организует выезды больных раком детей в летние лагеря на короткие смены продолжительностью одну неделю, чтобы помочь им вновь почувствовать себя детьми. Волонтер прикрепляется к одному ребенку и проводит с ним неделю, а затем время от времени встречается в течение последующего года. В дополнение к недельным выездам ежегодно организуются четырехдневные выезды для подростков, которые переболели раком в детском возрасте. Лагерь позволяет волонтерам вроде меня делиться своим подростковым опытом и тем самым помочь подросткам преодолеть этот не самый легкий период в их жизни.

В 2015 году одним из заданий как для участников, так и для волонтеров было написать письмо будущему себе. И даже если сейчас мне несколько неловко перечитывать свое письмо, я до сих пор помню, что сам процесс был чрезвычайно полезным. Причина: мы почти никогда не думаем о том, какими будем в будущем.

Разница между вами и тейлор свифт

Если во время исследования с помощью фМРТ – метода измерения активности головного мозга по изменениям в токе крови – вы будете сначала думать о себе в будущем, а затем о ком-нибудь постороннем (например, о Тейлор Свифт), то сравнение двух сканов покажет нечто неожиданное: они не слишком сильно отличаются друг от друга.

Хэл Хершфилд, профессор Андерсоновской школы управления Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, провел именно такое исследование. Он обнаружил, что сканы мозга участников эксперимента в тот момент, когда они думали о себе в настоящем времени и когда они думали о посторонних людях, отличались очень значительно. Напротив, когда они по очереди думали сначала о себе в будущем, а затем о постороннем человеке, сканы были практически идентичны.

Это имеет огромное значение для продуктивности: чем больше вы воспринимаете будущего себя как кого-то внешнего и чужого по отношению к себе, тем больше шансов, что вы будете перепоручать свои дела этому постороннему человеку, и тем более вероятна прокрастинация.

Поскольку вы думаете о будущем себе как о ком-то другом, этот другой может представляться вам менее усталым, менее занятым, более целеустремленным и дисциплинированным человеком, чем тот, кто сейчас читает эту книгу. В каком-то смысле такое восприятие будет иметь под собой основания, особенно если вы начнете активно применять техники продуктивности, рекомендуемые в этой книге. И тем не менее очевидно, что ваша будущая версия себя имеет много общего с вами сегодняшними. Это не посторонний для вас человек.

Чем слабее связь с будущим собой, тем больше будет ваша склонность к тому, чтобы

- перепоручать будущему себе больше дел, чем самому себе в данный момент,
- соглашаться участвовать в непродуктивных или бессмысленных совещаниях, если они планируются в достаточно отдаленном будущем,
- держать на своем видеозаписывающем устройстве десятков скучных документальных фильмов, которые вы «когда-нибудь посмотрите»,
- постоянно переносить неприятные дела на завтра.

Если вас попросят участвовать в марафоне, который состоится через 10 недель, вы, скорее всего, не согласитесь; действительно, чтобы пробежать марафонскую дистанцию 42 километра, в течение следующей пары месяцев придется усиленно тренироваться. Но если бы я попросил вас зарегистрироваться для участия в марафоне через два с половиной года, то, скорее всего, вы сопротивлялись бы этой идее гораздо меньше. Сама идея пробежать марафон вдохновляет гораздо сильнее, чем конкретные действия, которые придется предпринять уже сейчас, чтобы она стала реальностью.

Удивительно, если во время прокрастинации нами управляет лимбическая система, то именно префронтальная кора, принимая решения, игнорирует наши будущие интересы.

Вступаем в контакт со своей будущей личностью

Чтобы понять, каким именно образом мы думаем о себе в будущем, Хэл Хершфилд провел увлекательный эксперимент: вместе с профессиональными аниматорами он создал симулятор, который показывал участникам трехмерную модель того, как они будут выглядеть к моменту выхода на пенсию. Если студент делал даже небольшое движение, открывал рот, чтобы заговорить или поворачивался в ту или другую сторону, модель делала то же самое в режиме реального времени.

После того как студенты отвечали на ряд вопросов, Хершфилд давал им задание: разделить \$1000 между собой сейчас и будущей версией себя в момент выхода на пенсию. В результате эксперимента выяснилось нечто примечательное: студенты, которые прошли через симулятор, отдавали будущим себе в два раза больше денег, чем те, кто не имел возможности увидеть себя в симуляторе.

«Очень легко брать обязательства от имени своей будущей личности, особенно когда ваше текущее "я" не хочет что-то делать, – говорит он. – Мы называем это "систематической ошибкой планирования"».

Он объясняет, что, принимая обязательства на будущее из лучших побуждений, вы создаете негативные последствия для своего будущего «я». Но мы так устроены, это часть нашего биологического багажа.

«С эволюционной точки зрения, поскольку вас в любой момент мог съесть лев, экономить сейчас ради будущего не имело смысла», – говорит он.

И все же совершить путешествие во времени и войти в контакт со своей будущей личностью легче, чем вы думаете.

Я уже упоминал, что мой любимый способ войти в контакт со своей будущей личностью – применять «Правило трех». Это правило подразумевает, что вы смотрите на ситуацию с точки зрения своего будущего «я». Мысленно переносясь в конец дня и представляя себе, что за этот день будет достигнуто, вы активизируете центры планирования в префронтальной коре, а также смотрите на ситуацию с позиции будущего себя. То же самое происходит, когда вы планируете свои главные три достижения в начале каждой недели.

После того как мне на глаза попало исследование Хершфилда, я провел ряд экспериментов, чтобы войти в контакт с своим будущим «я». Вот еще три способа, которые мне нравятся:

- **Запустите приложение AgingBooth** . Скорее всего найм программиста для создания трехмерной виртуальной реальности вам не по карману, поэтому рекомендую воспользоваться моим любимым приложением под названием AgingBooth. Оно преобразовывает изображение вашего лица и показывает, как вы будете выглядеть через несколько десятилетий. Есть и другие приложения, например, веб-приложение, созданное Меррилом Эджем, позволяющее увидеть живой аватар самого себя к моменту выхода на пенсию (faceretirement.merrilledge.com). Но больше всего мне нравится AgingBooth. Приложение бесплатное и доступно как для Android, так и для iOS. На сайте этой книги (productivityprojectbook.com) вы можете посмотреть, на что оно способно. Я вставил полученное изображение в рамку и повесил его над компьютером в своем офисе, где вижу его каждый день. Мои гости обычно в шоке.

• **Напишите письмо будущему себе.** Как и то письмо, что я написал себе в лагере, такое письмо – отличный способ преодолеть разрыв между «собой сейчас» и собой, находящимся в другой временной точке. Я часто захожу на сайт FutureMe.org, чтобы отправить себе послание в будущее, особенно когда замечаю, что начинаю поступать не во благо будущему себе.

• **Создайте память о будущем.** Я в целом не любитель всяких фокусов с визуализациями и надеюсь, что это не выглядит как один из них. В своей блестящей книге «Сила воли» Келли Макгонигал рекомендует создавать память о себе в будущем – например, представить себе, что вы и есть тот человек, который не прокрастинировал и подготовил отчет, прочитал 10 интересных книг, смог преодолеть соблазн и не стал смотреть подряд три сезона «Карточного домика». Как показывает опыт, одного представления о себе в будущем как о более продуктивном человеке часто бывает достаточно, чтобы усилить мотивацию действовать во благо будущему себе.

В конце зимы я обычно специально оставляю \$20 в кармане куртки и, как правило, забываю об этом до следующей зимы. Безусловно, важно не поступать во вред будущему себе, но удивительно, что можно также делать подарки самому себе в будущем, не важно, выразится ли это в том, что вы начнете откладывать на будущее деньги, откажетесь сегодня есть на ночь пиццу, намажете из солнцезащитным кремом, почистите зубы зубной нитью, станете больше читать или просто оставите себе небольшую сумму в кармане куртки и найдете ее через полгода. Все это впоследствии невероятно поднимает настроение.

ЗАДАНИЕ: ПУТЕШЕСТВИЕ ВО ВРЕМЕНИ

Расчетное время на выполнение задания: 10 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 4/10.

Ценность: 7/10.

Удовольствие от выполнения задания: 9/10.

Практический результат: вы станете реже откладывать дела на потом, поручая их будущему себе, потому что перестанете воспринимать свою будущую личность как кого-то постороннего.

Когда вы прокрастинируете или тратите время впустую, вы почти всегда несправедливы к себе в будущем.

Перед тем как установить контакт со своим будущим «я», сделайте на несколько секунд паузу и подумайте, насколько тесно вы связаны со своей будущей личностью. По словам Хершфилда, люди по-разному идентифицируют себя со своим будущим «я». Степень связи с будущей версией себя он обозначает термином «непрерывность личности». Прежде чем вступить в контакт со своим будущим «я», задайте себе вопрос: где я нахожусь на приведенной ниже шкале?

После того, как вы это определите, если все равно остается восприятие своего будущего «я» как постороннего человека, загрузите приложение AgingBooth, отправьте письмо будущему себе через сайт FutureMe.org или, если хочется чего-то большего, создайте память о будущем, силой воображения представив, каким вы будете. Поверьте, впоследствии вы скажете себе спасибо.

7. Почему интернет убивает продуктивность

Основное: *если вы будете проявлять беспечность, интернет может крайне негативно сказаться на вашей продуктивности. Лучший способ минимизировать потери времени – отключиться от него на время работы над задачами с высокой отдачей или эмоционально неприятными задачами, а также в течение дня отсоединяться от интернета на максимально возможное время. После первоначального периода ломки вы испытаете ни с чем несравнимое ощущение спокойствия и желания работать максимально продуктивно.*

Расчетное время чтения:

9 минут 40 секунд.

Дивный новый мир современных технологий

Мой первый эксперимент в ходе проекта был одним из самых запоминающихся – и состоял в том, что я в течение трех месяцев пользовался смартфоном не более часа в день.

На протяжении всего эксперимента в одном кармане у меня находился блокнот, а в другом – смартфон. Я тщательно записывал все случаи использования смартфона (как правило, если уж я брал его в руки, то зависал минут на 15); при этом я следил, чтобы суммарно в день получалось не более одного часа. Мне нравятся подобные эксперименты – исключить какой-либо элемент из повседневной работы и посмотреть, как это скажется на сложившихся практиках, привычках и ритуалах. В результате становится ясно, помогает или препятствует этот элемент (например, постоянно включенный смартфон и доступ в интернет) достижению высокой продуктивности.

На протяжении последних 2,5 млн лет эволюция человека протекала в целом с более или менее постоянной скоростью. Напротив, прогресс технологий за последнюю пару столетий шел в чрезвычайно ускоренном темпе. Закон Мура, который гласит, что количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, удваивается каждые два года, по факту выполняется уже в течение 50 лет, а производительность заурядного смартфона весом 200 г сегодня превышает производительность громоздких суперкомпьютеров, использовавшихся всего несколько десятилетий назад. Безусловно, человечество стремится не отставать от технологической революции. В то время как продолжительность жизни всю эпоху (с 5000 г. до н. э. до 1820 г.) в мире составляла в среднем 25 лет, после промышленной революции ожидаемая продолжительность жизни начала расти. В Соединенных Штатах на данный момент она составляет 80 лет.

Я готов утверждать, что из всех имеющихся технологий в наибольшей степени нашу жизнь изменил интернет. Интернет и производные от него технологии серьезно уравнили шансы и связали больше людей, чем любые предыдущие изобретения. А кроме того, с его помощью можно заказывать пиццу – и она будет доставлена к вашей двери через 20 минут. Только подумайте: если бы вы показали сегодняшний iPhone людям лет 20 назад, они могли подумать, что вы волшебник – на тот момент это устройство было неотличимо от магии. А теперь попробуйте представить, какие продвинутые интернет-гаджеты должны появиться через 10 или 20 лет, чтобы произвести на вас такое же впечатление.

(Подобные мысли приходят мне в голову целый день. Может, мне нужен доктор?)

Что касается истории человечества, то интернет и производные от него технологии стали даром богов. Но поскольку мы остаемся всего лишь людьми, а относительно новые зоны нашего мозга (например, префронтальная кора) продолжают развиваться линейно, то мы оказались неподготовленными к потенциальному разрушительному влиянию новых технологий на нашу продуктивность.

Если вы не будете осматривательными, интернет вполне способен свести вашу продуктивность к нулю.

Дзен отключения от интернета

В свое время я испытал чувство огромного облегчения, что не вел журнал учета времени до своего эксперимента со смартфоном. И без интернета достаточно трудно сосредоточиться на своей работе, поэтому подозреваю, что до того, как я сознательно решил отключать свой смартфон в течение дня, в моем случае прокрастинация еженедельно составляла около десяти часов. Десять часов прокрастинации в неделю – далеко не рекорд, скорее норма. Если учесть количество времени, которое мы просиживаем в интернете и массу создаваемых им отвлечений (глава 19), низкую продуктивности работы в интернете в режиме многозадачности (глава 20), то можно с уверенностью сказать, что с точки зрения продуктивности он является одним из самых мощных негативных факторов.

Интернет является настолько мощным отвлекающим фактором, что я посвятил этой проблеме целый раздел книги. Наш мозг просто не приспособлен для борьбы с ним; если бы это было не так, то мы не тонули бы в море электронных сообщений, уведомлений, телефонных звонков, звуковых сигналов, вибраций и других напоминаний. Но этим отрицательное воздействие интернета на нашу продуктивность не ограничивается: вполне очевидно, что каждый день он заставляет нас попусту тратить безумное количество времени.

Должен признать, что первые несколько недель эксперимента мне было нелегко – я по привычке пытался достать телефон из кармана, хотя его там не было, или периодически у меня возникала иллюзия, что телефон вибрирует, хотя я прекрасно знал, что он выключен. Тем не менее достаточно быстро я обрел равновесие и привык к новому ощущению покоя. Для написания статей и блогов, проведения исследований и интервью я продолжал пользоваться ноутбуком, и с каждым днем я чувствовал, что моя зависимость от блестящего черного гаджета ослабевает. После того как прошли первые недели эксперимента, я почувствовал, что выхожу на новый уровень: передо мной открылся новый мир, в котором господствовала ясность ума и способность фокусироваться, что позволило гораздо глубже погрузиться в важнейшие дела.

Интернет – прекрасный источник развлечений и стимулов, но он почти всегда пытается отвлечь нас от работы над задачами с высокой отдачей, которые мы наметили в первой части книги. Действительно, по сравнению с ними сидение в интернете – чрезвычайно увлекательное занятие: это нескучно, совсем не требует усилий, стимулирует центр удовольствий и в краткосрочной перспективе создает иллюзию осмысленности – идеальное сочетание для развития зависимости и для прокрастинации. Да, он еще и прекрасно структурирован! Интернет проник почти во все области нашей жизни, причем настолько, что без него практически не обходится ни один день. Так что независимо от ваших благих намерений в начале дня в сравнении с интернетом у ваших задач с высокой отдачей часто нет никаких шансов.

Самый лучший способ минимизировать потери времени, который мне удалось найти, очень прост: интернет надо просто отключать, когда мы работаем над трудными или неприятными задачами. Хотя

отключить интернет часто бывает нереальным, у каждого, кого я знаю, в течение дня бывают промежутки времени, когда можно обойтись без него. После неизбежной в течение первых нескольких недель ломки к вам придет ни с чем несравнимое спокойствие и настрой на продуктивную деятельность.

Когда я пишу эти строки, мой смартфон лежит в другой комнате, а компьютер, на котором я пишу эти слова, отключен от интернета. Сейчас около 11:00, я проснулся без будильника примерно в 7:00, и в течение последних четырех часов я был подключен к интернету в общей сложности около часа. Это не значит, что мне не нравится интернет – как раз наоборот, это одно из самых ценных мной обретений человечества. Но я ценю свою продуктивность слишком высоко, чтобы постоянно оставаться онлайн, особенно когда работаю над чем-то важным.

Проведенное недавно в США исследование маркетинговой компании IDC показало, что 80 % людей в возрасте от 18 до 44 лет проверяют свои смартфоны в течение первых 15 минут после пробуждения. Я тоже часто грешил этим, только в моем случае все было еще хуже. Телефон оказывался у меня в руках сразу же после пробуждения, а затем минут на 30 я попадал в замкнутый цикл стимул-реакция, бездумно переключаясь между приложениями и заходя попеременно в Twitter, электронную почту, Facebook, Instagram и на несколько новостных сайтов – до тех пор, пока мне не удавалось стряхнуть это наваждение и выйти из транса.

Сегодня мое утро выглядит абсолютно по-другому и протекает гораздо более продуктивно. Каждый день мой телефон выключен между 20:00 и 8:00 следующего дня (выключение телефона – один из моих любимых ежедневных ритуалов). Это позволяет начинать и заканчивать день без потерь драгоценного времени и особенно эффективно в конце дня, когда у меня меньше силы воли, чтобы противостоять отвлекающим факторам. Всякий раз при малейшей возможности я переключая смартфон и ноутбук в режим полета, чтобы можно было без помех сосредоточиться на самых непривлекательных делах и делах с максимальной отдачей.

Возможно, интернет – самый мощный инструмент из когда-либо изобретенных. В ближайшие годы и десятилетия он будет по-прежнему оказывать определяющее влияние на то, как мы живем и работаем. Пока мы не в состоянии даже представить себе, какие формы это будет принимать. Но несмотря на его возможности и способность поставлять нам нескончаемый поток фото с котиками, с точки зрения продуктивности это блюдо, которое следует подавать маленькими порциями.

Самая большая в мире кондитерская

В исследовании, проведенном сайтом Salary.com, 26 % опрошенных открыто признались, что каждый день бесполезно тратят минимум два часа, при этом подавляющее большинство назвали именно интернет крупнейшим пожирателем времени. (Далее в этом списке идут: чрезмерное количество совещаний, в том числе по конференц-связи, контакты с особо назойливыми коллегами и необходимость отвечать на бессмысленные электронные письма.) И если эти цифры вас не слишком удивляют, то как насчет убийственной статистики из исследования, проведенного Тимом Пичилом, из которого следует, что участники опроса проводят в среднем 47 % своего времени в интернете, будучи не в состоянии заставить себя перейти к реальным делам. В своей книге он называет эту оценку «консервативной».

Легко понять, почему мы проводим так много времени в интернете: для лимбической системы он является самой большой в мире кондитерской. С каждым нажатием на клавиатуру и каждым щелчком мыши лимбическая система получает устойчивый поток стимулов. Как отмечает Николас Карр в книге «Пустышка», интернет «апеллирует ко всем органам чувств», и что еще хуже, «он апеллирует к ним всем одновременно». Мы нажимаем кнопки на смартфоне, печатаем на клавиатуре или двигаем компьютерной мышью по столу – наши руки заняты. Мы слышим звуки нажатия клавиш клавиатуры и щелчки мыши, остальные звуки поступают через динамики. Новые тексты, изображения и видео на экране стимулируют наше зрение. В результате интернет захватывает нашу лимбическую систему, подавляя ее. Поверьте мне: последние шесть лет я медитирую каждый день, но даже мне трудно сопротивляться гипнотизирующему зову интернета.

Интернет и уровень стимуляции

Хотя исследования вроде проведенного Тимом Пичилом открывают нам глаза на то, какую уйму времени мы ежедневно впустую оставляем в интернете, они не учитывают еще один серьезный фактор, влияющий на продуктивность: интернет подталкивает нас к делам с низкой отдачей. Строго говоря, мы работаем, когда каждые несколько минут проверяем электронную почту, но трудно назвать эту работу достаточно продуктивной. Отключение от интернета не только избавляет от напрасной траты времени; оно еще и не дает нам поддасться искушению заняться малоэффективными делами вроде той же электронной почты, обмена мгновенными сообщениями и социальных медиа, которые «живут» в интернете.

В результате польза от отключения от интернета двойная: вы не только возвращаете себе время (и внимание), которое до этого тратили впустую, но и легче фокусируетесь на делах, дающих максимальный эффект.

Перестав заходить в «интернет-кондитерскую», я обнаружил, что в отсутствие постоянных искушений я автоматически уделяю больше времени задачам с высокой отдачей. Я начал тратить меньше

времени впустую и стал гораздо реже отвлекаться, не так часто проверять электронную почту, перестал обновлять посты в Twitter, и все чаще заставлял себя за чтением книги, планированием интервью или написанием статей для своего сайта. Когда я заканчивал работу в конце дня, а интернет все еще был отключен, то выяснялось, что у меня есть время помедитировать, неспешно заварить чай для моей подруги – время, которое прежде заполнялось бездумным сидением в интернете. Если вдруг по окончании работы я чувствовал себя особенно уставшим, то возникало осознанное желание пополнить свой уровень энергии (часть седьмая), а не просто переключиться в режим автопилота.

Моя лимбическая система успела привыкнуть к постоянному поступлению сахара из интернет-кондитерской, поэтому первое время после отключения интернета мне казалось, что моя жизнь и работа сильно поскучнели. Мне понадобилось несколько недель, чтобы приспособиться к более низкому уровню стимуляции. Но после того, как я полностью адаптировался, у меня в распоряжении оказалось гораздо больше времени и внимания, которые я смог уделять самым важным делам.

Что с этим делать

Если вы не биржевой трейдер, подсевший на кокаин, то самым сильным стимулом в течение рабочего дня для вас, скорее всего, является интернет. Наверное, это звучит как заевшая пластинка, но тем не менее рискну повториться: из трех компонентов продуктивности – времени, внимания и энергии – время является наиболее ограниченным ресурсом и увеличить его невозможно. Отключение от интернета может показаться пугающей перспективой, и, по правде говоря, поначалу так оно и есть, но это лучшее, что вы можете предпринять, если действительно хотите повысить продуктивность. Отключение от интернета не только сократит потери времени; это также позволит вам сосредоточиться на задачах, сопровождающихся максимальной отдачей как в профессиональной, так и в личной сфере.

Исследования говорят о том, что из всех черт характера импульсивность в наибольшей степени коррелирует с прокрастинацией. Чем импульсивнее человек, тем более он склонен медлить и откладывать все на потом. Причина в том, что у таких людей лимбическая система гораздо сильнее префронтальной коры. (Пирс Стил, написавший книгу «Уравнение прокрастинации», называет импульсивность «краугольным камнем прокрастинации» и добавляет: «Без импульсивности не было бы такого понятия, как "хроническая прокрастинация"».) И хотя активизация префронтальной коры и подключение к своему будущему «я» – эффективные способы борьбы с прокрастинацией, не менее эффективный способ – просто ограничить доступ к видам деятельности, которые провоцируют пустую трату времени. Я лично предпочитаю отключение от интернета, и этот способ гораздо эффективнее, чем может показаться.

По моему опыту, для повышения продуктивности важно научиться воспринимать интернет как роскошь, а не как необходимость.

ЗАДАНИЕ: НАУЧИТЬСЯ ОТКЛЮЧАТЬСЯ ОТ ИНТЕРНЕТА

Расчетное время на выполнение задания: 30 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 1/10.

Ценность: 10/10.

Удовольствие от выполнения задания: 4/10.

Практический результат: вы будете тратить гораздо меньше времени впустую и найдете силы сосредоточиться на самых значимых задачах как на работе, так и дома.

Вот мое задание для вас: в течение завтрашнего дня отключитесь от интернета на 30 минут. Это можно сделать, переведя телефон в автономный режим, когда ужинаете со своей второй половиной, отключив Wi-Fi во время работы над тремя основными задачами на этот день, или же просто отключив интернет, когда почувствовали, что у вас нет сил бороться с искушением потратить время впустую. Попробуйте и наблюдайте, сколько вам удастся сделать. Не удивлюсь, если после того, как убедитесь в эффективности этого приема, вы станете систематически практиковать его. Возможно, вам даже захочется каждый вечер выключать свой смартфон до утра.

Иногда проходит какое-то время, прежде чем вы поймаете себя за бездумным блужданием по интернету. Тем не менее, когда вы вдруг осознаете, что смотрите уже на 27 фото в чьем-то профиле на Facebook, сомнений нет – вы в режиме автопилота. Используйте эту ситуацию в качестве триггера и отключите интернет. Это положит конец пустой трате времени и облегчит переход обратно в рабочий режим. Вы сможете взглянуть на ситуацию со стороны и поработать более целенаправленно.

Совет и напоминание: когда вы отключитесь от интернета, ваш мозг в процессе адаптации к пониженному уровню стимуляции начнет посылать сигналы, что ему скучно. Таким образом ваша лимбическая система выпрашивает очередную дозу интернета.

Если не хотите тратить время впустую, просто не слушайте ее.

Часть третья Конец тайм– менеджмента

8. Экономика времени

Основное: в момент «возникновения» времени в результате Большого взрыва, случившегося 13,8 млрд лет назад, у Вселенной в первый раз появилось прошлое, настоящее и будущее. Вопрос о точном измерении времени впервые со всей серьезностью встал в эпоху индустриальной революции, когда владельцам фабрик нужно было заставить рабочих вовремя приходить на работу. Если же вы хотите стать продуктивным в современной экономике знаний, управление временем должно уступить место управлению вниманием и энергией.

Расчетное время чтения:

7 минут 2 секунды.

Начало времен

В момент Большого взрыва у Вселенной возникло прошлое, настоящее и будущее. В определенной последовательности стали образовываться первые ядра, атомы, звезды и галактики, а затем появилась и наша Солнечная система.

В известной нам области Вселенной невообразимое число галактик – большинство оценок сходится на том, что их порядка 100 млрд, при этом многие из них по размерам и форме напоминают нашу – Млечный Путь.

На мой взгляд, наиболее интересным аспектом нашей космической истории является не столько само по себе множество галактик, сколько тот факт, что эти галактики не стоят на месте, а с течением времени все больше и больше отдаляются друг от друга.

Время – это способ каталогизации и маркировки событий, их хронологии по отношению к другим событиям. Пока существует последовательность событий, существует и время. Иначе говоря, без последовательности событий, каждое из которых имеет свое прошлое, настоящее и будущее, время просто не существовало бы.

Когда время стало важным

Если бы вам довелось жить до индустриальной революции, в начале XVIII в., вы не измеряли бы время с точностью до минуты – не только ввиду отсутствия соответствующих инструментов, но и потому, что в этом не было особой необходимости. До индустриальной революции точное измерение времени было не так важно, как сегодня: большинство людей работали на фермах и не испытывали острой потребности в точном планировании сроков, встреч и событий. Фактически, пока в 1850-х гг. не появились первые массовые часы фабричного производства, они были недоступны никому, кроме чрезвычайно состоятельных людей, а большинство довольствовалось определением времени дня по солнцу. Поскольку мы не имели возможности свериться с часами, приходилось говорить о событиях по отношению к другим событиям, а не по отношению к абсолютному времени. В малайском языке, например, есть выражение *pisan zapra*, что примерно переводится как «примерно столько же времени, сколько нужно, чтобы съесть банан».

Однако к середине XIX в. развитие технологий ускорило, и произошел ключевой сдвиг, сделавший измерение времени более актуальным: по всей территории Соединенных Штатов и Канады, а также в других частях света протянулись железные дороги. По мере развития железных дорог возникла интересная проблема: невозможно было найти два города с одинаковым временем. Да и в конце концов, почему города должны были измерять время одинаково? В пределах отдельно взятого города время было одинаковым, а поскольку сообщение между городами было плохим, то не имелось серьезных оснований синхронизировать время между ними.

И хотя железные дороги соединяли все новые города, в пределах одного штата по-прежнему существовали десятки часовых зон. С точки зрения железнодорожных компаний это вело к многочисленным проблемам. Вплоть до 1883 г. ситуация оставалась крайне запутанной, поскольку сами железные дороги для отслеживания поездов использовали 53 часовые зоны. После нескольких аварий железнодорожные компании, наконец, решили, что измерение времени по солнцу больше не отвечает их требованиям. Поэтому в 1883 г. они договорились сократить количество часовых поясов. Ровно в полдень 18 ноября того же года на территории США и Канады железные дороги перешли на использование четырех часовых поясов. Изначально они предназначались исключительно для внутреннего пользования.

Тридцать пять лет спустя, в 1918 г., Соединенные Штаты установили четыре часовых пояса вместо использовавшихся ранее нескольких сотен, и закрепили эти часовые пояса федеральным законом.

Мне кажется, это потрясающая история. Даже если люди существуют всего 200 000 лет, по часам мы живем только последние 175 лет.

Идея часовых поясов оказалась удобной и во многих других отношениях: только представьте себе, как трудно было бы согласовать время встречи или собрать людей в одном месте в случае необходимости, если бы каждый город по-прежнему сохранял свое собственное время.

В начале XX в., примерно в то же время, когда законодательно были установлены часовые пояса, в Северной Америке произошли еще два крупнейших сдвига: все больше и больше людей стали работать на фабриках, а профсоюзы на всей территории Соединенных Штатов начали бороться за более короткий – восьмичасовой рабочий день (и в результате победили).

За несколько десятилетий мы проделали путь от продажи товаров, которые производили сами, к массовому производству товаров на фабриках. Это также означало, что мы начали обменивать свое время на зарплату. И хотя время никогда не останавливалось, только с началом индустриальной революции у нас появилась настоящая причина измерять его с точностью до минуты: время стало деньгами, и возникла прямая связь между количеством отработанного времени и тем, сколько мы произвели. Конечно, мы и до этого всегда работали за деньги, но точное измерение отработанного времени стало актуальным только в фабричную эпоху.

Почти моментально управление временем стало неотъемлемой частью жизни в индустриальную эпоху. Родилась «экономика времени».

Сегодня

Конечно, вы уже знаете, что произошло далее. Точно так же, как в свое время люди тысячами покидали фермы, чтобы пойти работать на фабрики, с 1950 г. начался массовый исход работников с фабрик и заводов в офисы.

В Соединенных Штатах за последние 60 лет доля производственных отраслей в составе ВВП снизилась с 28 до 12 %, причем это сокращение произошло на фоне бурно развивающейся автоматизации производства. За тот же период наиболее значительно вырос сектор профессиональных и деловых услуг – звучное название той части экономики, которая включает высокотехнологичные отрасли, инжиниринг, юридические, консалтинговые и бухгалтерские услуги и в которой работают такие компании, как Apple, Google, Boeing, General Electric, McKinsey & Company и Deloitte. По мере того как доля обрабатывающей промышленности сокращалась, этот сектор вырос втрое.

С переходом к индустриальной экономике мы начали обменивать свое время на зарплату. Но, как только совершился переход к экономике знаний, предметом обмена стало не только время. Большинство людей, которые работают не на заводах, продают определенную комбинацию своего времени, внимания, энергии, навыков, знаний, социального интеллекта, связей – и в конечном итоге получают зарплату за свою продуктивность.

Сегодня, время уже не деньги. Продуктивность – вот настоящие деньги.

Эксцентричная идея

Таким образом, перед нами вопрос: как выглядит тайм-менеджмент в экономике знаний?

Я хочу представить на ваш суд не совсем обычную идею, которая по мере чтения этого раздела начнет выглядеть все более разумной: **если вы хотите достичь большей продуктивности, управление временем должно уступить место управлению энергией и вниманием**.

Не поймите меня превратно: время все равно важно, мы не живем в каком-то фантастическом мире, где времени не существует. И тем не менее его важность снизилась по сравнению с эпохой, когда большинство из нас работало на фабриках, где, собственно, и возник традиционный взгляд на тайм-менеджмент.

С момента, когда произошли первые в истории Вселенной события, время неумолимо идет вперед, и нет способа его остановить. Насколько мы можем судить, оно будет продолжать идти теми же темпами. На что мы на самом деле можем влиять, так это на количество энергии и внимания, которыми мы располагаем ежедневно. В экономике знаний именно от навыков управления энергией и вниманием зависит, будете ли вы в конечном итоге продуктивны или нет. Что еще более важно, энергией и вниманием можно реально управлять. Безусловно, время является необходимым естественным условием, но в плане продуктивности оно не более чем фон, на котором вы работаете.

Возьмем, к примеру, самую известную из реликвий индустриальной эпохи – рабочий день с девяти до пяти. В экономике времени сама идея работы с девяти до пяти имела глубокий смысл: было много машин и людей, оставалось скоординировать их. Организация эффективного производства предполагала, что надо собрать машины и людей в одном месте. Была оправдана и почасовая оплата, поскольку операции, выполняемые работниками, не слишком отличались от того, что делали машины.

Сегодня, когда продуктивность заключается скорее в результатах, которых вам удастся добиваться, а не в том, сколько вы произведете, в рабочем дне с девяти до пяти столько же смысла, сколько и в усердном отслеживании использования времени на ферме. В конце концов, а что если ваш биологический пик приходится на то время, когда вы не работаете? Или вы наиболее работоспособны с 6:00 до 9:00 или с 19:00 до 23:00? Или если у вас проблемы с концентрацией внимания, потому что вы пытаетесь работать в

многозадачном режиме и делать миллион дел одновременно? Или если вы постоянно подвергаетесь атаке отвлекающих факторов?

Время все еще важно, и мы не можем себе позволить измерять его интервалами вроде времени, необходимого, чтобы съесть один банан. И тем не менее сегодня время всего лишь одна из трех переменных в уравнении продуктивности.

Работаем более рационально

Просто удивительно, что невозможно говорить об управлении временем, одновременно не говоря об управлении вниманием и энергией. Если, с вашей точки зрения, это звучит как натяжка, подумайте вот о чем: когда мы планируем время для какого-либо дела, мы на самом деле просто решаем, когда именно мы собираемся инвестировать в него свое внимание и энергию. Именно в этом смысле время присутствует в уравнении продуктивности. Планирование времени – это просто способ определить, какие ресурсы времени и энергии вы хотите направить на ту или иную задачу, и по этой причине наше время, внимание и энергия неотделимы друг от друга.

Управление временем становится актуальным только после того, как возникает ясность с количеством энергии и внимания, которым вы будете располагать в течение дня, и с тем, чего вы хотите достичь.

Если вы не предприниматель или генеральный директор, вы, скорее всего, не имеете полного контроля над своим временем. Если вы работаете в контакте с несколькими людьми, вам неизбежно приходится встречаться с ними, и поэтому существует необходимость управлять своим временем, по крайней мере в некоторой степени. Поскольку вы не имеете полного контроля над последовательностью событий, которые составляют ваш рабочий день – такой контроль есть лишь у немногих, – критически важно выделять время на координацию своих планов с окружающими. И тем не менее (если, конечно, вы работаете не на заводе) какие-то возможности контролировать свое время и выбирать, чем в данный момент заняться, у вас все же имеются.

Когда мне удастся составить план заранее на весь день, этот день нередко становится невероятно продуктивным. Но к составлению плана на день я приступаю только после того, как у меня возникает полная ясность, на какое количество внимания и энергии я в этот день смогу рассчитывать и, самое главное, чего конкретно я намереваюсь достичь.

В ходе проекта я научился работать рациональнее, а не просто интенсивнее. Это умение помогло мне написать книгу, которую вы держите в руках. Отсюда вовсе не следует, что я умнее или талантливее других – просто я отлично прочувствовал на своем опыте, что означает перейти от традиционного тайм-менеджмента к мышлению в терминах экономики знаний.

Вот некоторые из лучших способов, которые мне удалось найти.

9. Работаем меньше

Основное: *если вы постоянно работаете допоздна или тратите слишком много времени на выполнение дел, это может быть признаком не слишком разумного распределения времени и энергии. Вот пример из моего эксперимента: выяснилось, что за 90 рабочих часов в неделю мне удавалось сделать лишь немногим больше, чем при работе по 20 часов.*

Расчетное время чтения:
9 минут 29 секунд.

Работаем по 90 часов в неделю

Одним из интересных аспектов моего проекта было то, что поскольку преобладающую часть своего времени я тратил на чтение, изучение материалов по продуктивности, проведение интервью и экспериментов, а также на написание статей, то в техническом смысле я мог бы работать и по 168 часов в неделю (24 х 7), если бы хотел. Объем работы мог расширяться или сжиматься в зависимости от того, много или мало у меня было на нее времени. Если не считать то давление, которое я сам на себя оказывал, чтобы сделать как можно больше, я располагал полной свободой и гибкостью, поскольку сам решал, сколько времени мне работать. Например, я мог поставить эксперимент и работать по 90 часов в неделю. (Для сравнения: как правило в ходе проекта я работал в среднем по 46 часов в неделю.)

До начала «Года продуктивности» я был постоянно завален делами, и времени никогда не хватало, чтобы сделать их все. Мое решение в то время? Работать дольше и постараться успеть все.

Когда вы чувствуете, что список дел растет чуть ли не быстрее, чем расширяется Вселенная, возникает ощущение, что наращивать количество рабочих часов – лучший способ переделать все. На первый взгляд это выглядит абсолютно разумно: чем дольше вы работаете, тем больше у вас времени, чтобы завершить все дела.

Но на практике при увеличении количества рабочих часов вы ужимаете время, необходимое для восстановления энергии и способности концентрировать внимание, а это ведет к стрессам и снижению работоспособности.

Это и пробудило мое любопытство (особенно когда я в ходе проекта заметил, что дела стали быстро накапливаться): существует ли более эффективный и разумный способ все успевать? Или единственный вариант – просто работать дольше?

К счастью, мне удалось создать для этого идеальную тестовую среду.

Какая связь существует между количеством отработанных часов и продуктивностью? Чтобы до конца разобраться в этом, я провел эксперимент, во время которого в течение четырех недель я чередовал работу по 90 часов в неделю («безумный режим») с работой по 20 часов в неделю («расслабленный режим»).

В конце каждого дня и недели эксперимента я задавал себе одни и те же три вопроса:

- Сколько энергии и внимания у меня осталось?
- Насколько легко я отвлекался?
- Удалось ли мне выполнить намеченное?

Каждый день и каждую неделю я также составлял список всего, что мне удавалось добиться, чтобы сравнить, как мой режим повлиял на продуктивность.

Как поклонник научного подхода, вынужден констатировать: этот эксперимент не был совсем уж научным. Но я вынес из него два важных и удивительных урока.

Два важных урока

Отработав 90 часов в течение одной недели и 20 часов в течение следующей, я стал просматривать свои записи. И тут же обнаружил нечто потрясающее: в течение «безумной» недели мне удалось сделать лишь ненамного больше, чем в течение «расслабленной».

Это было одним из самых ошеломляющих открытий. Оно противоречило всему, что я знал о продуктивности; я всегда полагал, чем больше времени мы работаем, тем более значительных результатов достигаем.

Такой результат был не до конца понятен, пока я не проанализировал не только количество затраченного времени, но и количество внимания и энергии, которые были мной вложены.

В ходе «безумной» недели я отработал огромное количество рабочих часов, но сам процесс работы стал намного менее интенсивным; я прикладывал относительно меньше энергии и концентрации. Напротив, когда мое время было ограничено 20 часами в неделю, мне пришлось подстегивать себя и прилагать гораздо больше энергии и внимания на единицу времени, чтобы успеть сделать все быстрее. Конечно, источником давления, которое я испытывал во время эксперимента, был я сам – у меня не было начальника, команды сотрудников или крайних сроков, неисполнение которых грозило всяческими карами. И тем не менее я сделал очень важный вывод:

Управляя количеством времени, которое уходит на ту или иную задачу, вы одновременно регулируете количество энергии и внимания, которые будут в нее инвестированы.

Второй бесценный урок, который мне удалось извлечь: несмотря на примерное равенство результатов, достигнутых в течение той и другой недели, когда я работал 90 часов, у меня была иллюзия, что я вдвое более производительен. И хотя я не слишком рационально управлял своим вниманием и энергией в течение «безумной» недели, в моем восприятии с продуктивностью у меня все обстояло более чем здорово.

Действительно, трудно не чувствовать себя продуктивным, когда вы целый день заняты. Но занятость не эквивалентна продуктивности, если в результате сделано мало.

Когда до начала проекта мне приходилось размышлять о том, насколько я был продуктивен в течение дня, я часто допускал критически важную ошибку: меня скорее интересовало, насколько я был занят в этот день, вместо того, чтобы оценить, сколько мне удалось сделать. Продуктивность не так просто измерить: часто оказывается трудно оценить, сколько вы реально сделали, зато гораздо легче на глаз прикинуть, насколько вы были заняты. Но такая упрощенная оценка дает неверный результат.

Работая по 20 часов в неделю, я заметил, что испытываю чувство вины. Мне начинало казаться, что я не так занят, как следовало бы. Поскольку я работал меньше времени, чем обычно, я воспринимал свою продуктивность как явно недостаточную.

И хотя я по-прежнему направлял массу энергии и внимания на свои дела, и мне удавалось сделать примерно столько же, сколько и раньше, мое отношение к себе сменилось на критическое.

В эту ловушку попадают почти все. Если у вас столько работы, что вы не успеваете выполнить ее в имеющееся время, легко обмануть себя, полагая, что у вас есть всего лишь два варианта: продолжать работать стандартное количество рабочих часов в неделю и позволить несделанному накапливаться или же увеличить количество рабочих часов и успеть все.

Но существует и третий, менее очевидный, но более эффективный вариант: научиться за единицу времени вкладывать больше энергии и внимания в работу, делая столько же за существенно меньшее время.

Отводите на важные дела меньше времени

Когда я работал по 20 часов в неделю, вдруг случилось чудо: я смог заставить себя вкладывать больше энергии в течение более короткого периода времени и в результате завершал работу быстрее.

Если вы ограничиваете количество времени, которое хотите потратить на выполнение какого-либо важного дела, то происходит следующее:

- Возникает искусственный срок для завершения работы; это мотивирует прилагать больше энергии и внимания в течение более короткого промежутка времени.
- Вокруг задачи создается ощущение срочности: времени мало, а задачу надо выполнить.
- Перестают срабатывать некоторые из триггеров прокрастинации – небольшой лимит времени на решение задачи делает работу более структурированной, менее скучной, однообразной и трудной.

А что если еще и работать над данной задачей во время вашего биологического пика? Тогда ваша продуктивность может достичь небывалых высот.

Кстати, сокращение количества времени, которое вы готовы инвестировать в решение задачи, – отличный способ облегчить себе переход к делам, на которые в данный момент нет настроения и которые вынуждают вас прокрастинировать. Например, в те дни, когда у меня нет настроения медитировать или идти в спортзал, я просто медитирую или занимаюсь спортом меньше времени, чем обычно; я мысленно подбираю тот промежуток времени, в течение которого в этот день готов позаниматься медитацией или спортом, уменьшая его до тех пор, пока не почувствую, что внутреннее сопротивление прекратилось. Пример: «Есть ли у меня сегодня настроение заниматься спортом в течение часа? Нет, я чувствую, что сопротивляюсь этой идее. 30 минут? Уже лучше, но все равно слишком долго. Как насчет 20 минут? Подходит, позанимаюсь спортом 20 минут». Сокращение времени, отводимого на какое-либо дело, каждый раз творит чудеса, и этот же прием полезен для формирования новых ежедневных привычек. Более того, как только вы приступите к делу, к которому до этого испытывали сопротивление, весьма вероятно, что вы захотите продолжать заниматься им и после того, как закончится первоначально отведенное время.

Впоследствии каждый раз, когда мне надо было написать важную статью, подготовиться к выступлению или выполнить какой-либо мини-проект, то вместо отведения на эту задачу половины дня я посвящаю ей всего два-три часа, обычно подходящие на мой биологический пик. И каждый раз, если мне удавалось заранее точно рассчитать, какое количество времени, внимания и энергии понадобится, чтобы справиться с данной задачей, мне удавалось завершить ее в отведенное время.

Когда времени было мало, у меня просто не оставалось другого выбора.

Сколько часов в неделю нужно работать

Если ограничение времени, направляемого на какую-либо задачу, позволяет решить ее более эффективно, то нельзя ли применить этот принцип к своему рабочему времени в целом?

Парадоксально, но ряд исследований указывает на то, что дело может обстоять именно так.

Если работать по часу в неделю, то независимо от того, насколько хорошо вы управляете своей энергией и вниманием на протяжении этого часа, вам не добиться выдающейся продуктивности. За один час в неделю просто невозможно сделать много, даже если заниматься исключительно чем-то важным.

Но если работать слишком много, то продуктивность катастрофически падает. Работа по 90 часов в неделю – прекрасный рецепт, чтобы перегореть. В результате практически не остается времени на восстановление запасов энергии и внимания. Иначе говоря, работать слишком мало и слишком много одинаково плохо.

Так сколько же часов в идеале нужно работать каждую неделю?

Мне удалось найти для себя удачный баланс между работой и отдыхом: 46 рабочих часов в неделю достаточно, чтобы сделать все дела, при этом остается достаточно времени на перерывы в течение дня для восстановления запасов энергии и внимания. Однако ряд исследований говорит о том, что идеальное количество рабочих часов в неделю даже ниже и оптимальная продолжительность рабочей недели должна составлять от 35 до 40 часов.

На первый взгляд, продолжительность рабочей недели 35–40 часов представляется недостаточной. Если вы систематически не успеваете сделать все дела за время, что у вас есть, то, если вы перейдете на 40-часовую рабочую неделю и станете работать меньше, чем раньше, вас может посетить чувство вины, особенно если люди вокруг вас продолжают работать по 50, 60, а то и больше часов в неделю.

Но исследования показывают, что после 35 или 40 часов работы продуктивность начинает резко падать.

Если работать дополнительное время, то в краткосрочной перспективе наблюдается огромный прирост продуктивности, особенно когда поджимают сроки. Действительно, бывают ситуации, когда работы так много, что вы просто вынуждены посвящать ей больше часов. Но в долгосрочной перспективе увеличение количества рабочих часов – рецепт катастрофы, особенно если в результате у вас остается

слишком мало возможностей для восстановления внимания и энергии. Подробнее об этом мы поговорим в следующих главах. Исследования показывают, когда вы переваливаете за 35 или 40 рабочих часов в неделю, продуктивность начинает падать, через восемь недель по 60 рабочих часов объем выполненной работы становится равным объему, который вы в состоянии выполнить, работая те же 40 часов в неделю. В том же исследовании отмечается, если работать по 70–80 часов в неделю, вы достигнете этой точки всего за три недели. Работая по 90 часов в неделю, я уперся в этот предел уже через две недели, даже несмотря на то, что эти недели разделяла неделя, в течение которой я работал всего 20 часов.

Зачастую увеличение количества рабочих часов отрицательно влияет на продуктивность даже в краткосрочной перспективе. В результате одного исследования было показано, что при работе по 60 часов в неделю для выполнения дополнительного объема работы, которая в нормальных условиях занимает час, вам понадобятся два сверхурочных часа. И как следует еще из одного исследования на эту тему, «после 55 рабочих часов в неделю продуктивность просто рушится – до такой степени, что тот, кто в этой ситуации все равно отработывает 70 часов, с учетом этих дополнительных 15 часов не производит вообще ничего».

Начиная с определенного момента видимость работы начнет преобладать над реальной важной и значимой работой. Да, вы не будете испытывать чувство вины, как не испытывал его я, работая по 90 часов в неделю, но продуктивность существенно снизится.

В экономике времени, когда работа требовала гораздо меньше энергии и внимания и существовала прямая корреляция между тем, сколько часов вы отработали и сколько произвели, удлинение рабочего дня (даже за пределы разумного) в целом повысило бы вашу продуктивность. Сегодня, однако, уравнение изменилось. Поскольку на продуктивность, кроме времени, влияют также способность концентрироваться и энергия, работа на протяжении слишком долгого времени может оказывать разрушительное воздействие на продуктивность: невозможно в течение столь длительного времени поддерживать свою энергию и способность концентрироваться на приемлемом уровне.

В экономике знаний наиболее продуктивные люди не только хорошо управляют своим временем, они еще и эффективно управляют своей энергией и вниманием. Ограничивать количество времени, отводимого на важную задачу или на работу в целом, – отличный способ разумно распорядиться временем, вниманием и энергией. Если от вас не полностью зависит, в какое именно время работать, то введение лимита на продолжительность рабочей недели – даже такого разумного, как 35 часов, – может оказаться нереалистичным. Но всякий раз, когда возможно, такой лимит целесообразно установить – это позволит направлять на дела, которые должны быть сделаны, больше энергии, а не просто больше времени.

ЗАДАНИЕ: СОКРАТИТЬ ВРЕМЯ, ЗАТРАЧИВАЕМОЕ НА ВАЖНЫЕ ДЕЛА

Расчетное время на выполнение задания: 1 минута.

Необходимые энергия/концентрация: 4/10.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 8,5/10.

Практический результат: вы научитесь вкладывать в работу больше энергии и внимания, достигая целей гораздо быстрее.

Вот это простое задание: уже завтра установите лимит времени на работу над какой-либо важной задачей и придерживайтесь его. Мой любимый способ – установить таймер на телефоне на половину времени, которое, по моему мнению, должно занять выполнение определенного дела. Если я думаю, что понадобится четыре часа, чтобы подготовить важную презентацию, я буду планировать на нее только два, но по возможности это будут два часа, приходящиеся на время моего биологического пика.

Эта тактика работает не для всех задач, но она творит чудеса в случаях, когда мы имеем дело с приоритетными задачами, которые к тому же имеют крайний срок, наступающий очень быстро.

Начав устанавливать лимит времени на решение конкретных задач, я почти уверен, вы не остановитесь на этом и установите лимит на свое рабочее время в целом. Если систематически работать более 35 или 40 часов в неделю, то с течением времени ваша продуктивность упадет, вы будете делать больше ошибок и принимать менее качественные решения – и то, и другое требует значительного количества времени для исправления. В результате вы можете упустить какие-либо новые идеи, перспективы, способы упростить решение, а также возможности в целом более рационально подойти к решению задачи, вместо того чтобы просто работать еще более напряженно.

Если вы постоянно перерабатываете или затрачиваете чрезмерно много времени на выполнение дел, то это, как правило, не означает, что дел у вас слишком много – скорее вы не слишком рационально распоряжаетесь вниманием и энергией.

10. Лекция об энергии

Основное: безусловно, в определенной мере тайм-менеджмент неизбежен, но вы добьетесь гораздо большего, если будете концентрироваться на наиболее важных и значимых задачах в тот момент, когда чувствуете прилив сил, а не когда у вас больше всего времени. Точно определите, когда наступает ваш биологический пик. Это самое ценное время, которым надо распоряжаться мудро.

Расчетное время чтения:
10 минут 0 секунд.

Биологический пик в действии

После того как мой проект обрел четкое направление (примерно тогда же, когда на сайте TED было опубликовано интервью со мной), количество людей, желающих общаться со мной на темы продуктивности, выросло. И почти все хотели знать, как выглядит мой типичный день. Я не ожидал, что меня будут спрашивать об этом так часто, но вопрос возникал снова и снова, и я понял, что он вполне закономерен: я экспериментировал с режимом дня в течение чуть ли не 10 лет и в итоге действительно остановился на режиме, который оказался для меня оптимальным.

Протестировав большое число вариантов организации дня, включая мою жалкую попытку просыпаться каждое утро в 5:30, я выбрал стандартную последовательность действий, которая позволяет мне достигать наилучших результатов:

- 6:30–7:00. Просыпаюсь естественным образом, без будильника.
- 7:00–9:00. Завтрак, зарядка, медитация, душ.
- 9:00–13:00. Пишу материалы для блога и статьи.
- 13:00–15:00. Перерыв.
- 15:00–20:00. Чтение, проведение / участие в интервью и встречах.
- 20:00–23:00. Свободное время, ложусь спать.

Хотя эта процедура на первый взгляд выглядит довольно просто, за ней стоят серьезные размышления и опыт.

По общему признанию измерение уровней концентрации и энергии на протяжении нескольких недель – крайне нудный процесс, особенно если вы на это время исключили из своего рациона кофеин, алкоголь и сахар. Но информация и озарения, которые вы из него вынесете, будут невероятно полезны и актуальны на протяжении десятилетий. Если проведение измерений в полном объеме выше ваших сил, установите хотя бы почасовой сигнал на телефоне и отмечайте, как ваш уровень энергии меняется в течение дня.

После того как я завершил свой эксперимент с медитацией, я понял, что у меня есть всего три типа дел с высокой отдачей, которые привносят в мой проект максимальную ценность: написание статей, проведение экспериментов с продуктивностью, а также чтение статей и исследований о продуктивности.

Лучшее время дня для работы над самыми перспективными задачами – время биологического пика в течение дня. Причина очевидна: во время биологического пика вы можете направлять на дела как минимум в два раза больше энергии и концентрации. Если во время биологического пика вы будете фокусироваться на приоритетных делах, то будете справляться с ними быстрее, глубже погружаться в них, делать их с заметно лучшим качеством, проявлять максимум гибкости – и в целом будете работать более рационально, а не просто дольше.

Мой биологический пик наступает в 10:00 и длится до 12:00, а затем с 17:00 до 20:00. Эти интервалы времени в течение дня я использовал в основном для задач двух типов: писал статьи для сайта и читал исследования на тему продуктивности. Одновременно кое-что можно было делать в фоновом режиме (например, эксперименты типа использования смартфона не более одного часа в день). Однако если речь шла о чем-то вроде эксперимента с медитацией, на которых в течение недели или двух было сосредоточено мое основное внимание, то их приходилось специально планировать в расписании.

Выяснив, когда наступает мой биологический пик и я ощущаю прилив сил, я стал ежедневно резервировать это время в графике – но не только для наиболее перспективных задач, а и просто на случай, если неожиданно возникнет что-то жизненно важное и срочное. Всякий раз, когда мне необходимо было взять интервью у эксперта в области продуктивности или дать интервью самому, выступить перед аудиторией, сфокусироваться на одной из трех важнейших задач на этот день или выполнить значимое для себя обязательство, например, поужинать с моей подругой, я прилагал максимум усилий, чтобы запланировать это событие на время биологического пика.

Хотя отвлекающие факторы никто не отменял – никто не в состоянии полностью контролировать, как он проводит свое время, – я быстро понял, что время биологического пика стоит тратить разумно и тщательно оберегать.

Необходимо использовать эту простую, но чрезвычайно глубокую закономерность: чем чаще вы будете планировать выполнение самых важных дел и значимых обязательств именно на время биологического пика, тем более ощутимых и значимых результатов вы добьетесь в работе и жизни.

Здесь и сейчас

Наверняка у вас бывают дни, когда все дается вам легко и вы успеваете сделать больше, чем в любой другой день. И точно так же есть дни, когда вы все делаете в соответствии с намеченным, но просто не в состоянии сосредоточиться или довести начатое до конца. Это один из самых странных аспектов продуктивности и еще одна причина, почему продуктивность бывает так трудно поймать: неизбежно случаются дни, когда вы вроде бы все делаете правильно, но все же у вас недостаточно энергии или концентрации, и сделать работу хорошо не удастся.

Быстрый выигрыш в продуктивности: прямо сейчас зайдите в Outlook, iCal, Google Calendar или любой другой календарь, которым вы пользуетесь, и на несколько недель зарезервируйте интервалы времени, когда наступает ваш биологический пик. Убедитесь, что вы установили напоминания за 30 и 15 минут до начала биологического пика, и используйте их как сигнал, что пора приступать к серьезной работе над одной из самых важных и самых ударных задач.

Режим дня, который в свое время у меня установился (он остается неизменным до сих пор) позволяет мне медитировать, отключаться от интернета, работать обдуманно и планомерно, заниматься спортом, высыпаться и успевать отдохнуть после работы. И все равно иногда звезды выстраиваются таким образом, что в один день я успеваю написать тысячи слов и прочитать сотни страниц, тогда как в другие дни могу сидеть часами, уставившись в пустой экран, не будучи в состоянии сосредоточиться на чем-либо.

Конечно, важно знать, когда наступает ваш биологический пик, но в то же время уровни энергии и концентрации зачастую колеблются из-за непредвиденных обстоятельств. Например, ваш коллега забежал в Starbucks выпить кофе, а заодно прихватил кофе для вас, или вы получили продвижение по службе и всю вторую половину дня испытывали небывалый подъем. Или вас пригласили во время обеденного перерыва отметить день рождения кого-то из коллег, и ваша работоспособность до конца дня потерпела полный крах. Независимо от причин уровень энергии и концентрации не может быть полностью предсказуемым.

Вчера я до мелочей распланировал свой день, но когда пришло время закончить работу, то обнаружил, что меня посетило вдохновение и работа идет как по маслу – в данном случае речь шла о написании очередной главы этой книги.

В те дни, когда, по моим ощущениям, моя работоспособность выше или ниже средней, я обычно отмечаю против запланированных на этот день трех основных задач, сколько энергии (по шкале от 1 до 10) потребует каждая из них. Так легче обеспечить соответствие количества энергии и внимания, которые у меня есть на данный момент, характеру задачи.

Я не хотел останавливаться и продолжал работать. У меня в этот момент оказалось больше сил, чем я ожидал, поэтому я решил продолжить работу над этой главой допоздна, лечь спать поздно и подольше поспать утром. Если вы чувствуете, что работа ладится, у вас масса сил и никаких проблем с концентрацией, то почему бы не поработать немного дольше, даже если уже 22:00, при условии, что вы можете изменять свой рабочий график.

Или, допустим, на часах 22:00, а сил и способности концентрироваться у вас не осталось. Скорее всего, в данном случае лучше отправиться спать пораньше, а работу продолжить в первой половине следующего дня, когда к вам вернется работоспособность. Это всего лишь здравый смысл, но, к сожалению, в наших действиях мы далеко не всегда ему следуем. Осознанное отношение к процессу работы является ключевым фактором. Абсолютно необходимо отдавать себе отчет в том, что происходит в данный момент с уровнем энергии, – только так можно научиться разумно расходовать свою энергию в течение дня. (Если вы чувствуете, что состояние полной осознанности в буддистском смысле вам все еще не дается, не волнуйтесь: я посвятил целый раздел теме осознанности и продуктивности).

Как правило, я стараюсь управлять временем как можно меньше, и, поскольку я стараюсь брать на себя как можно меньше обязательств, это позволяет мне в течение дня вносить коррективы в планы и работать над наиболее перспективными задачами именно в тот момент, когда ощущается прилив энергии, а задачи с более низкой отдачей оставлять на то время, когда количество энергии снижается.

Со временем я обнаружил, что, хотя в большинстве случаев биологические пики наступают в привычное время дня, бывают многочисленные исключения. В те дни, когда привычная последовательность приливов и отливов энергии нарушается, я корректирую свои планы, чтобы уровень энергии в данный момент соответствовал решаемой задаче, что позволяет в такие дни достигать более значительных результатов.

Управление временем становится актуальным только после того, как вы определите, каких целей хотите достичь и какими ресурсами энергии и концентрации вы располагаете в течение дня.

В течение дня колеблется не только ваш уровень энергии, но и способность концентрировать внимание. Мой опыт говорит о том, что способность сосредоточиться испытывает взлеты и падения одновременно с уровнем энергии. В течение дня, как правило, бывают периоды, когда в офисе находится меньше людей, чем обычно, или когда временно снижается количество встреч и телефонных звонков. Следует

учитывать, как такие обстоятельства накладываются на вашу способность концентрироваться в разное время, особенно если у вас эта способность в течение дня сильно колеблется. То же самое нужно принимать во внимание, если у вас дома есть дети или вы заняты в проектах, над которыми, кроме вас, работает команда сотрудников.

Когда структурированность превращается в недостаток

В моем проекте продуктивности я сам определял, сколько часов работать каждую неделю и как структурировать рабочий день. В отличие от более регламентированных видов занятости, подразумевающих работу с девяти до пяти, у меня была полная свобода планирования. Но мне хотелось самому разобраться, позитивное или негативное воздействие на продуктивность оказывает более жесткая регламентация рабочего времени.

Как и при определении оптимального количества рабочих часов в неделю, вполне возможно подобрать идеальный баланс между структурированным и неструктурированным временем. Такой баланс подразумевает достаточно структурированности, чтобы направлять вас к наиболее продуктивным видам деятельности. Но структурированность не должна быть чрезмерной: в противном случае теряется гибкость и возникает ощущение зарегламентированности.

По словам Пола Грэма, соучредителя венчурной компании Y Combinator, у людей в экономике знаний существует два типа организации рабочего времени: график «создателя» и график «менеджера». Как пишет Пол в своем блоге, «рабочий график менеджера – это график начальника. Его воплощением является ежедневник, в котором каждый день разделен на периоды по одному часу. Если необходимо, можно на одну задачу резервировать несколько часов, но по умолчанию единичей планирования является один час». График менеджера в основном состоит из совещаний, встреч, звонков и электронной почты. Но если вы создатель, то все обстоит ровно наоборот: ваши рабочие дни естественным образом оказываются гораздо менее структурированными – вам ведь не надо управлять людьми или проектами.

Ответ на вопрос, кто вы – менеджер или создатель, позволяет оценить количество структурированности, на которое можно рассчитывать, исходя из характера вашей работы. Вы можете оказаться между этими двумя категориями. Например, в ходе моего проекта я создавал много контента, но и встреч тоже было много, поэтому по утрам я обычно работал по графику создателя, а большинство встреч и интервью планировал на вторую половину дня, ближе ко времени моего биологического пика. Ясное понимание, в какой степени вы являетесь менеджером или создателем, поможет вам оценить, насколько для вашей работы важен тайм-менеджмент и насколько структурированным будет для вас каждый день.

Но независимо от того, являетесь ли вы создателем или менеджером, определенное количество структурированности жизненно необходимо. Структурированность позволяет организовать дела вокруг своего биологического пика, направлять усилия на достижение приоритетных целей, помогает развивать способность концентрировать внимание и энергию таким образом, чтобы работать весь день с максимальной возможной отдачей. Таким образом, при планировании важнее всего принимать во внимание ваш биологический пик, ваши намерения и характер работы. Любая дополнительная регламентация сверх этого сделает день менее гибким и создаст ощущение, что вы не до конца управляете рабочим временем. Чем более жестко структурирован ваш день, тем труднее в течение дня вам будет находить соответствие между доступной энергией и вниманием и характером решаемой задачи.

Кстати, то же самое относится к структурированию свободного времени и выходных дней. Возможно, это звучит контринтуитивно (а сама практика вряд ли доставит вам особое удовольствие), но исследования говорят, что структурирование свободного времени помогает стать более целенаправленной, творческой, активной, мотивированной, счастливой и вовлеченной личностью, а также повышает вероятность вхождения в состояние «потока», это магическое состояние сознания, в котором время летит настолько быстро, что кажется, будто оно вообще не существует. Я не считаю, что нужно жестко структурировать свое рабочее и свободное время (как тогда получать от них удовольствие?), но некоторая степень структурированности полезна. Например, во время моего проекта я обнаружил, что у меня всегда в конечном итоге оказывалось больше энергии, если я садился и составлял приблизительный план на день, даже если в этом плане было предусмотрено время для расслабления и ничегонеделания.

ЗАДАНИЕ: РАБОТА ВО ВРЕМЯ БИОЛОГИЧЕСКОГО ПИКА

Расчетное время на выполнение задания: 5 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 4/10.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 7/10.

Практический результат: вы научитесь выполнять свои приоритетные дела и наиболее ответственные задачи более эффективно, поскольку будете работать над ними в то время, когда испытываете прилив энергии, а не тогда, когда эти дела становятся срочными или представляются более важными.

Один из самых мощных способов успевать больше за меньшее время, который мне удалось найти за год экспериментов, – управлять временем по минимуму, но зато стратегически работать над приоритетными задачами, когда энергия и способность концентрироваться находятся на максимуме; как правило, в течение дня подъемы и спады энергии и способности концентрироваться происходят синхронно.

Нужно всего пять минут, чтобы утром составить план на весь день, но эти пять минут окупятся многократно. **Попробуйте в течение дня завтра позволить своему состоянию (наступление биологического пика, работоспособность в данный момент) определять выбор задач, над которыми вы будете работать** *. Вот несколько дополнительных полезных советов:

- Зарезервируйте в календаре время, когда наступает ваш биологический пик, и используйте его, чтобы сфокусироваться на трех важнейших задачах, особенно тех, которые требуют больше всего энергии и концентрации.
- Защищайте самое продуктивное время – именно оно позволяет нам добиваться потрясающих результатов.
- Зарезервируйте в календаре время, приходящееся на пик вашей активности, чтобы никто, кроме вас, не мог на него претендовать; создайте систему автоматических напоминаний, когда это время наступает, и используйте его для работы над приоритетными задачами и проектами.
- Адаптируйте планы по ходу дела. В большинстве случаев биологический пик наступает ежедневно в одно и то же время, но обязательно бывают дни, когда стандартный сценарий не работает и вы испытываете незапланированные приливы или отливы энергии. Пользуйтесь этим. Не бойтесь отступить от первоначального плана, если вдруг обнаружите, что у вас больше или меньше энергии, чем обычно.
- Если вы работаете по графику создателя, сгруппируйте все свои встречи и совещания в один блок, чтобы если уж переключаться в соответствующий режим, то адресоваться к ним всем сразу.

Ваша продуктивность будет варьировать от часа к часу – это зависит от того, сколько энергии и внимания у вас есть в данный момент. Как не все задачи равноценны, так и не все часы дня одинаковы.

Управлять временем в какой-то степени необходимо, но максимума продуктивности вы достигаете, когда находитесь на пике энергии, а не тогда, когда у вас больше времени.

Наиболее продуктивное время – это святое; распоряжайтесь им мудро.

* Я отключил часы на своем компьютере. Календарь в моем компьютере автоматически уведомляет меня, когда подходит время переключиться в другой режим, например начать готовиться к встрече.

11. Наводим порядок в доме

Основное: *сгруппируйте свои технические дела и выполняйте их все сразу – это идеальное противоядие, если вы перфекционист во всем без разбора. Безусловно, технические дела и специально выделенные для них дни имеют важное значение, если вы хотите жить здоровой и продуктивной жизнью.*

Расчетное время чтения:

8 минут 8 секунд.

Самые противные дела

Уже сколько лет подряд я поливаю растения, разгребаю электронную почту, подстригаю ногти, готовлю обеды и покупаю продукты – и как мне все это надоело! Я понимаю, эти технические дела необходимы, поскольку обслуживают наши личные и профессиональные потребности, но в сравнении с наиболее перспективными и ценными задачами отдача от них крайне низка.

Технические дела являются неотъемлемой частью нашей жизни, и их довольно трудно сократить, передать на аутсорсинг или вообще устранить – в отличие от рабочих дел (часть четвертая книги). Невозможно оставаться нормальным членом общества, если не убираться в доме, не готовить еду, не мыть посуду, не стирать и не выносить мусор. К сожалению, эти дела пожирают огромное количество времени, которого и так мало.

И тем не менее технические дела играют важную поддерживающую роль и способствуют достижению приоритетных целей. Невозможно питаться здоровой пищей, если вы ее не готовите;

невозможно хорошо выглядеть, если не бриться или не мыть голову каждые несколько дней; и трудно сохранить хорошее настроение, если, приходя домой, находишь там полный беспорядок.

Один из моих наиболее странных экспериментов заключался в том, что я на целую неделю стал полным разгильдяем. Я ел только то, что заказывал с доставкой на дом, мылся в душе всего три раза в неделю, расхаживал целыми днями в тренировочных штанах или в пижаме и при этом по-прежнему старался быть максимально продуктивным (насколько это возможно в таких условиях). Да, я исключил из своей жизни почти все технические дела, но где-то к середине недели начал чувствовать себя просто ужасно. Мне стало понятно, что выполнять технические дела необходимо, если хочешь жить здоровой, счастливой, социально вовлеченной и продуктивной жизнью.

День для технических дел

Впервые необходимость вести свое собственное хозяйство у меня возникла с поступлением в колледж. Хозяйственные дела начали стремительно накапливаться. Я внезапно обнаружил, что мое белье больше волшебным образом не стирается само собой, свежие продукты не появляются автоматически на кухне и никто не поливает мои растения раз в неделю. Такого количества чисто хозяйственных проблем никогда прежде у меня не было. И в то же время мне не хотелось расходовать драгоценное время, которого и так было мало, на дела, которые не имели другого смысла, кроме как поддерживать мое существование.

Однажды в воскресенье утром, когда я ломал голову над тем, как бы исхитриться делать эти новые для меня дела более эффективно, на меня снизошло озарение. А что если выполнять обязанности по дому не постепенно в течение недели, а собрать их все вместе и делать разом?

В качестве эксперимента всю следующую неделю я намеренно не занимался хозяйственными делами. Вместо этого я вносил их в список по мере возникновения и взялся за них утром в воскресенье. Этот метод сработал. Мне удалось сделать больше за меньшее время.

Я использую этот ритуал до сих пор и называю его днем технического обслуживания.

Мой ритуал в этот день невероятно прост и эффективен: в течение недели я составляю список всех дел с низкой степенью отдачи – от похода в магазин за продуктами до подстригания ногтей – и делаю их все в воскресенье.

В итоге мне наконец удалось почувствовать, что я больше не топчусь на месте, отвлекаясь в течение недели на хозяйственные дела, которые никак не продвигали мой проект. Соответственно в рабочие дни у меня было больше времени, внимания и энергии для дел, которые были по-настоящему важными и значимыми.

Что я делаю в день технического обслуживания

Если вам любопытно, перечислю все дела, за которые я обычно принимаюсь утром в воскресенье, – при этом на все у меня уходит от четырех до шести часов:

- Купить продукты.
- Навести порядок в доме и в офисе.
- Создать план питания и тренировок.
- Подравнивать бороду и побриться.
- Стирка.
- Приготовить обеды на неделю.
- Полить растения.
- Прочитать статьи, накопившиеся за неделю.
- Просмотреть мои текущие проекты и наметить дальнейшие шаги.
- Просмотреть мой список «ожиданий».
- Определить три важнейших результата на следующую неделю.
- Просмотреть и очистить все электронные почтовые ящики.
- Просмотреть список «горячих точек».
- Сделать обзор своих достижений.

Естественно, в этот день у вас будет свой ритуал. Например, если у вас есть дети, то заняться утром в воскресенье уборкой может оказаться нереалистичной затеей. Зато делать уборку в доме не чаще двух или трех раз в неделю может оказаться вполне возможным, высвобождая большую часть своего рабочего времени для приоритетных задач. Независимо от вашего образа жизни, будь вы холостяк-предприниматель или офисный работник, обремененный семьей, все равно существуют хозяйственные дела, которые можно объединить и выполнять все сразу.

Хозяйственные дела так устроены, что их нельзя сильно запускать. Далеко не всегда можно сократить их количество, делегировать, передать на аутсорсинг или устранить целиком, как это часто оказывается возможным в отношении второстепенных задач, с которыми вы сталкиваетесь по работе. Но в вашей власти решить, когда ими заниматься. Объединив хозяйственные дела в один блок и выделив под них отдельное время, вы создаете себе пространство, чтобы в течение недели фокусироваться на более важных вещах.

Если вы не имеете возможности отдать один день в неделю под «техническое обслуживание», составьте список всех хозяйственных дел, которыми приходится заниматься в течение недели, и объедините их по несколько дел в группе. Занимайтесь ими в те моменты, когда у вас не так много энергии, это позволяет разделаться с многими из них в то время, когда ваша работоспособность недостаточна, чтоб эффективно заниматься приоритетными делами.

У технических задач есть одна любопытная особенность: хотя они поглощают значительное количество времени, большинство из них почти не требует концентрации или значительных ресурсов внимания. Фактически большую часть своих технических дел вы можете делать автоматически, не задумываясь.

Как известно, в общем случае работа в многозадачном режиме снижает продуктивность, если вы пытаетесь сосредоточиться на двух вещах, каждая из которых требует концентрации. Но в случае с техническими делами с помощью многозадачности продуктивность можно повысить, поскольку у вас остаются незадействованные ресурсы внимания и энергии.

Вот мои любимые способы разумного использования времени при выполнении хозяйственных дел:

- Занимаюсь хозяйственными делами с кем-то за компанию (с моей девушкой), так время проходит интереснее и более осмысленно.
- Слушаю аудиокниги или подкасты. В дни технического обслуживания я успеваю переделать массу хозяйственных дел, а когда заканчиваю, то к этому моменту успеваю прослушать добрую половину аудиокниги.
- Звоню кому-нибудь по телефону или по Skype, чтобы параллельно с выполнением хозяйственных дел иметь возможность обсудить значимые темы.
- Стараюсь выполнять хозяйственные дела в состоянии полной осознанности, практикуясь в управлении своим вниманием.
- Занимаясь хозяйственными делами, намеренно ни о чем не думаю, давая своему мозгу возможность отдохнуть и отключиться.

Чтобы успевать сделать больше за меньшее время, попробуйте установить лимит времени, которое вы готовы потратить на технические и хозяйственные дела. И обязательно убедитесь, что вы не занимаетесь ими во время биологического пика – это время слишком драгоценно.

Хотите достигать большего, занимаясь хозяйственными делами в день техобслуживания?

Возможности безграничны; скачайте аудиоуроки и изучайте новый язык, займитесь планированием отпуска, делайте упражнения для похудения, попрактикуйтесь в каком-нибудь новом навыке.

Резюме: хотя и невозможно полностью устранить из жизни все так раздражающие нас технические дела, можно научиться тратить на них свое время гораздо более разумно и плодотворно.

Стремление к несовершенству

За годы, прошедшие с момента, когда я впервые установил для себя дни технического обслуживания, я заметил, что у них есть масса других преимуществ, которые выходят за рамки высвобождения дополнительного времени в течение недели для приоритетных задач. Дни технического обслуживания помогают навести порядок не только среди вещей, но и в собственной голове, так что каждую новую неделю начинаешь с большей ясностью ума и с большим запасом энергии. А кроме того, что может быть лучше, чем за день переделать до 15 технических дел и вычеркнуть их из списка!

Со временем я заметил еще одно скрытое преимущество такого подхода к хозяйственным делам, позволяющее меньше времени тратить понапрасну. Эти дела так устроены, что нет никакой необходимости доводить их исполнение до совершенства. У них низкая отдача. Они поддерживают нашу способность функционировать, но не так важны, как те наиболее значимые перспективные дела, которые они обслуживают.

Многие люди по своей натуре перфекционисты (и я в их числе). Мы продолжаем работать даже после того, как пройдена точка, за которой все уже и так «достаточно хорошо». За этой точкой отдача от инвестиций дополнительного времени быстро падает. Это Пикассо мог позволить себе потратить всю жизнь, совершенствуясь в искусстве живописи; в его случае каждое небольшое улучшение делало картины еще прекраснее.

Инвестиции времени в технические и хозяйственные дела дают сравнительно невысокую отдачу. Если уделять им время свыше необходимого минимума, то результатом будет просто сокращение времени, которое можно направить на дела с гораздо более высокой отдачей.

Перенос хозяйственных и технических дел на специальный день или выполнение их частями по отдельным спискам не дает тратить на них неоправданно много времени. Это сокращает ресурсы, направляемые на такие дела с низкой отдачей, позволяя на протяжении всей недели сосредоточиться на том, что действительно важно.

Есть дела и обстоятельства, когда стремление к совершенству полностью оправданно, но хозяйственные и технические дела к ним не относятся. Тратить на такие дела чрезмерно много времени – выбрасывать его впустую. Всегда можно убраться в доме на 10 % качественнее, но, если серьезно, кому это надо?

Объединение хозяйственных дел и их выполнение в специально отведенное для этого время – идеальное противоядие против неуместного в таких делах перфекционизма.

Конец тайм-менеджмента

Может показаться странным, что в книге о продуктивности только три главы посвящены тайм-менеджменту. Но, как я уже говорил, в экономике знаний управление временем просто не так важно, как это было в экономике времени.

В экономике знаний наиболее продуктивные люди воспринимают время как фон, на котором они работают. Конечно, некоторые усилия по координации своего времени с временем других людей необходимы, так же, как и для того, чтобы работать более рационально. Но при малейшей возможности наиболее продуктивные люди отдают преимущество управлению энергией и вниманием, а управление временем отходит на второй план. Раньше время было единственным ресурсом, которым надо было управлять. Сегодня время, внимание и энергия более взаимосвязаны, чем когда-либо, и наиболее продуктивные люди управляют всеми тремя.

Но строго говоря, управлять временем невозможно. Можно оптимизировать его использование, если ваша работа состоит в том, чтобы непосредственно манипулировать материальными объектами. Но контролировать ход времени не получится. Время идет вперед уже 13,8 млрд лет, и не видно никаких признаков, что оно скоро остановится.

ЗАДАНИЕ: СОЗДАТЬ ДЕНЬ ДЛЯ ТЕХНИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Расчетное время на выполнение задания: 10 минут в течение недели; на выполнение ритуала нужно несколько часов, в зависимости от того, сколько хозяйственных или технических дел вы будете объединять вместе.

Необходимые энергия/концентрация: 2/10.

Ценность: 7/10.

Удовольствие от выполнения задания: 8/10.

Практический результат: вы научитесь высвобождать в течение недели дополнительные ресурсы внимания и энергии для работы над приоритетными задачами. Вы будете меньше прокрастинировать, будете яснее мыслить и прекрасно себя чувствовать, занимаясь десятком технических задач сразу.

Создание ритуала в виде специального дня для технических задач – мощнейший способ высвободить в течение недели дополнительные ресурсы внимания и энергии.

Задание: всю следующую неделю продолжайте выполнять хозяйственные дела в привычном для вас режиме, но параллельно вносите в список те из них, которые можно безболезненно перенести на более поздний срок (дела вроде полива растений или уборки кошачьего лотка откладывать не стоит). Вы будете удивлены, сколько дел можно игнорировать в течение недели, перенося их на день технического обслуживания либо другое специально отведенное время.

Затем на следующей неделе запланируйте день (или полдня) на решение всех технических задач сразу. Чтобы использовать это время еще более продуктивно, воспользуйтесь незадействованными резервами энергии и концентрации: параллельно займитесь чем-нибудь более важным и значимым, например, одновременно изучайте иностранный язык или слушайте образовательные подкасты. Но не забудьте удостовериться, что вы не занимаетесь хозяйственными делами во время биологического пика – это святое! Если вы устроены так же, как я, то, перейдя на новый режим выполнения хозяйственных дел, вы уже никогда не вернетесь к прежним привычкам.

Часть четвертая Дзен и продуктивность

12. Дзен и продуктивность

Основное: *технические задачи вроде проверки электронной почты являются необходимым злом, поэтому один из ключевых способов повышения продуктивности – сократить количество времени,*

внимания и энергии, которые вы им уделяете. Создавая больше времени и пространства вокруг задач с максимальной отдачей, вы добиваетесь большей креативности, целенаправленности и продуктивности.

Расчетное время чтения:

4 минуты 43 секунды.

Дзен в мае

Если вы когда-нибудь в мае окажетесь в Оттаве и у вас будет пара свободных часов, сходите посмотреть искусственное озеро Доуз, находящееся в самом центре города. Озеро очень красиво – особенно зимой, когда оно замерзает и превращается в один из самых длинных катков в мире. Но еще более прекрасны тюльпаны, цветущие вокруг него в мае. Каждый май возле впадающего в озеро канала Рида расцветают около 300 000 тюльпанов. И независимо от того, насколько вы вообще интересуетесь цветами, это великолепное место для отдыха с друзьями, девушкой или просто чтобы сводить туда приехавших погостить родственников – они это оценят.

Просматривая на днях фотографии, отснятые во время проекта, я остановился на одном фото, датированном воскресеньем 5 мая, т. е. всего через четыре дня после начала проекта. На фото видно пару деревьев с роскошной зеленой листвой, но на переднем плане находится книга Уинифрида Галлахера «Я вся внимание» (Rap), которую я держу в руках: это первая книга, прочитанная мной в рамках проекта.

На фото прекрасно отражены мои эмоции в начале проекта: буддистское спокойствие, вовлеченное любопытство, невероятная концентрация на теме продуктивности.

Перспектива в течение года спокойно и сосредоточенно экспериментировать с продуктивностью и удовлетворять свое любопытство для меня выглядела заманчивее, чем выгодное предложение о работе (или даже два) – по крайней мере до тех пор, пока мой проект не выстрелил и к нему не стали проявлять интерес множество людей.

Возможность стучится в дверь

По мере развития моего проекта его характер начал быстро меняться.

Через восемь коротких месяцев после начала проекта, пять месяцев после эксперимента с медитацией по 35 часов в неделю и всего лишь через два месяца после публикации моего интервью на сайте TED масштаб проекта вдруг начал быстро расти. Он моментально набрал обороты, а посещаемость моего сайта выросла от нескольких сотен посетителей в день до нескольких тысяч. Вместо нескольких комментариев на мой блог ежедневно стали приходить десятки. Вместо 30 входящих сообщений по электронной почте их стали приходить сотни. Я начал получать предложения дать интервью различным СМИ и провести тренинги по продуктивности в количествах, превосходящих мои физические силы.

Конечно, безмятежная, почти буддистская атмосфера моего проекта достаточно быстро была нарушена, но нарушена наилучшим образом из всех возможных. Так как цель проекта состояла в проведении экспериментов с продуктивностью, то появление новых вызовов оказалось только полезно.

Но как это ни странно, все новые дела, количество которых росло как снежный ком, оказались вспомогательными. Ответы на электронную почту, участие во встречах с экспертами и отслеживание социальных медиа являются «поддерживающими задачами»; они поддерживают другие, наиболее плодотворные виды деятельности, и от них столь же трудно избавиться, как, например, от стирки или оплаты счетов. Лично меня необходимость уделять внимание вспомогательным задачам раздражает ничуть не меньше, чем необходимость заниматься чисто техническими делами, поскольку они также могут поглощать огромное количество драгоценного времени, внимания и энергии, которые иначе были бы инвестированы в куда более ценные и значимые дела.

Существует один нюанс, касающийся дел с относительно более низкой отдачей: их гораздо легче выполнить.

В мире работы такие дела – своеобразный эквивалент канала Netflix; если вам захотелось еще раз проверить электронную почту, сделать еще один телефонный звонок или принять участие еще в одном совещании, лимбическая система не слишком этому противится. Поэтому довольно легко убедить себя, что такие дела гораздо важнее, чем ваша реальная работа, хотя в долгосрочной перспективе они дают гораздо меньший результат.

Как и в случае с техническими делами, я обнаружил, что правильное отношение к задачам с низкой отдачей заключается вовсе не в том, чтобы работать над ними быстрее, интенсивнее или тратить на них сумасшедшее количество времени. Настоящее решение – тратить на них как можно меньше времени, внимания и энергии.

Дзен и уменьшение количества дел

Нетрудно понять, почему можно получить столь значительный эффект, если максимально упростить стоящие перед вами задачи с низкой отдачей. Чем меньше времени и внимания вы тратите на них, тем больше времени и внимания вы сможете инвестировать в настоящие приоритеты. Вашей целью должно

стать максимальное упрощение процесса работы, чтобы вы могли проводить большую часть своего времени, фокусируясь на приоритетных делах.

Может быть, вы играли в детстве в игру «Пятнашки», состоящую из 15 одинаковых квадратных костяшек с нанесенными числами в коробке с одним незаполненным квадратным полем? Перемещая костяшки по коробке, нужно было упорядочить их по номерам. Ваше время представляет из себя что-то подобное. Чем больше открытого времени в вашем графике, тем более гибко вы способны реагировать на изменения в рабочей ситуации, которые в том числе включают колебания вашей способности концентрироваться и уровня энергии. Чем проще выглядит ваш план на день, тем более гибко вы сможете реагировать на поступающие к вам извне дела, многие из которых могут оказаться делами с высокой отдачей. Сюда же относятся и непредвиденные события. Возникает кризис на работе. Ваш ребенок заболевает гриппом. Босс назначает срочное совещание. Ваша вторая половина просит совершить с ней пробежку в парке именно сейчас (кстати, именно это и происходит в момент, когда я пишу эти строки).

Упрощая и создавая дополнительное пространство вокруг дел с высокой отдачей, вы обеспечиваете поле для маневра, которое позволит отреагировать, а затем и решить неожиданно свалившуюся на вас задачу.

Кроме того, сокращение числа планируемых дел способствует обретению поистине буддистской ясности ума в течение дня – это абсолютно невероятное ощущение. Если верить планировщикам-урбанистам (возможно, это те же самые планировщики-урбанисты, которые придумали создавать дорожки там, где уже ходят люди), движение автомобилей по городским магистралям без пробок зависит не от количества автомобилей и не от их скорости, а от дистанции между ними. То же самое относится и к вашим делам в течение рабочего дня. Трудно быть продуктивным, если вы пытаетесь втиснуть в свой день как можно больше. Как только возникает какое-либо неожиданное дело, неизбежно происходит затор. Уменьшая количество дел и обязательств при планировании, вы создаете больше пространства вокруг задач с самой высокой отдачей, что позволяет на них сосредоточиться. Задачи – это и есть автомобили на шоссе продуктивности.

Когда вокруг задач с самой высокой отдачей имеется достаточно пространства, к нам легче приходят хорошие идеи. Есть простая причина, почему такие идеи приходят в душе гораздо чаще, чем когда мы смотрим в свой смартфон: принимая душ, мы создаем дополнительное пространство для своего сознания, разрешая ему блуждать, и новым идеям и мыслям легче пробиться на поверхность. Упрощая свою жизнь и уменьшая количество внимания, направляемого на задачи с низкой отдачей, мы получаем аналогичный эффект. Это не только позволяет уделять больше времени и внимания самым приоритетным задачам, но и помогает генерировать больше продуктивных идей.

Создавая дополнительное пространство между задачами с высокой отдачей, вы можете погрузиться в них более глубоко, действовать рациональнее и инвестировать в них время и внимание, которого они заслуживают.

Следующие две главы содержат самые лучшие способы добиваться этого, которые мне только удалось найти.

13. Сжатие неважного

Основное: *любую поддерживающую задачу можно урезать, делегировать, а в отдельных редких случаях даже полностью устранить. После того как у вас возникнет точное представление о том, сколько времени вы расходуете на наиболее сложные дела, разобраться с техническими задачами вам будет намного легче.*

Расчетное время чтения:

11 минут 22 секунды.

Неважное

Несмотря на то, что в самом начале проекта я четко определил для себя самые приоритетные задачи, я ничего не предпринял по поводу задач низкой ценности – пока не стало слишком поздно и они не завалили меня настолько, что моя продуктивность катастрофически снизилась.

Нужно было от чего-то отказываться.

Когда я изучил свой первый журнал учета времени, меня ждал ряд неприятных сюрпризов. Помимо кучи времени, потерянного в результате прокрастинации, там фигурировало огромное количество часов, которые я на протяжении всей недели затрачивал на малочисленные технические задачи. И хотя субъективно я ощущал себя продуктивным, поскольку постоянно был страшно занят, похвастаться осязаемыми результатами я не мог.

Согласно «закону Паркинсона», работа расширяется и заполняет все время, на нее отпущенное. Мой опыт говорит, что этот закон особенно верен в отношении задач с низкой отдачей. Дело в том, что лимбическая система оказывает настолько мощное сопротивление нашим попыткам сосредоточиться на наиболее сложных перспективных задачах, что вспомогательные и технические задачи с низкой отдачей

начинают восприниматься чуть ли не как удовольствие, на которое легко поддаться. С упоением занимаясь ими, мы испытываем иллюзию продуктивности.

В конце концов, мы же невероятно заняты. Но на выходе результаты оказываются более чем скромными.

Просматривая журнал учета времени, я выделил наиболее проблемные дела, которые съедали максимум времени; это те самые дела, которые способны заполнить все время, которые мы на них выделяем. Я расположил их соответственно количеству времени и внимания, которые на них затрачиваются:

- Ответы на электронную почту.
- Участие во встречах и совещаниях.
- Размещение статей в блоге, новостные рассылки.
- Управление своим календарем.
- Коучинг по продуктивности для частных заказчиков и компаний.
- Поиск информации и планирование поездок.
- Организация видеоконференций и участие в них.
- Техническое обслуживание сайта.
- Управление аккаунтами в социальных медиа.

Скорее всего, и у вас есть подобные технические задачи, сопровождающие вашу основную деятельность, – почти любой работник умственного труда на планете завален электронной почтой и получает слишком много предложений об участии в совещаниях и других мероприятиях.

Но есть и хорошие новости: по моему опыту, любую вспомогательную задачу можно сжать, делегировать или даже полностью устранить.

Решения, лежащие на поверхности

В зависимости от того, насколько ревностно вы относитесь к защите своего времени от менее важных дел, может выясниться, что несколько таких дел с низким уровнем отдачи можно устранить полностью. Исходя из своего опыта, могу сказать, что целиком исключить такие дела очень трудно. В организациях, где я ранее работал, мне платили за выполнение определенного набора задач, хотя мое время использовалось далеко не оптимальным образом. Но если бы, стремясь к более высокой продуктивности, я предпринял попытку устранить некоторые из них, я выглядел бы идиотом и меня бы просто уволили.

И тем не менее некоторые дела и обязанности вы все же в состоянии устранить полностью. Речь может идти о таких делах как:

- повторяющиеся малополезные встречи или совещания;
- маловажные телефонные звонки, обновление статуса в социальных сетях, чтение новостных сайтов и другие подобные пожиратели времени;
- задачи и проекты, в которых ваши уникальные таланты или навыки оказываются невостребованными;
- задачи и проекты, отнимающие много времени, но в которые вы по тем или иным причинам не можете внести серьезный вклад.

По моему опыту, поддерживающих задач, которые действительно необходимы, почти всегда существенно больше, чем задач, которые можно смело ликвидировать. Но если в вашем списке есть очевидные кандидаты на ликвидацию, приложите усилие и высвободите драгоценное время и внимание, которые можно направить на приоритетные задачи.

В ходе проекта я обнаружил, что могу полностью исключить только один пункт из списка вспомогательных задач – коучинг по продуктивности для частных заказчиков и компаний. Хотя эта работа неплохо оплачивалась, сама по себе она не приносила ценности в мой проект, а кроме того, он изначально замышлялся как открытый для максимального числа людей.

Сократить все остальное, увы, оказалось весьма трудным делом.

Экстремальное сжатие

Прожив пару месяцев в крошечном аду и разрываясь между участием во встречах и борьбой с электронной почтой, я наконец решил поэкспериментировать со сжатием поддерживающих задач и высвобождением времени и ментального пространства для реальной работы. После многих проб и ошибок, а также работы до поздней ночи я пришел к выводу, что наиболее эффективное решение, позволяющее сократить ресурсы, направляемые на вспомогательные задачи с низкой отдачей, выглядит так:

- измерить, сколько времени и внимания я трачу на поддерживающие задачи и
- сократить это время, установив соответствующие лимиты.

Даже простое ведение журнала учета времени делает отношение к занятиям более осознанным. Но время – это только часть истории. Задачи с низкой отдачей также претендуют на огромное количество внимания.

Возьмем в качестве примера электронную почту. После того как в ходе проекта поток входящих сообщений превысил все разумные пределы, я провел неформальный недельный опрос среди друзей, чтобы выяснить, как часто в течение дня они заглядывают в свой почтовый ящик. Поразительно, но в среднем они проверяли свою почту 41 раз в день! По результатам другого (более научного) исследования, большинство людей проверяет электронную почту примерно каждые 15 минут (32 раза в течение восьмичасового рабочего дня). Если проверять электронную почту по 32 раза в день, то внимание 32 раза вынужденно отвлекается от того, над чем вы должны работать. В таких условиях довольно трудно сохранить ясность ума. Электронная почта может быть жизненно важна в качестве инструмента, но 32 раза в день проверять ее явно не стоит. (Кстати, мой личный результат был немногим лучше – даже при попытке работать максимально осознанно я все равно проверял свой почтовый ящик 36 раз в день.)

После того как вы определите, какие именно задачи создают основные проблемы, в течение пары дней записывайте, сколько раз в день вы к ним возвращаетесь и проанализируйте результаты.

Когда вы будете точно знать, сколько времени и внимания вы на них расходуете, вам будет намного легче поставить их под контроль. Лучшее решение, которое я нашел для себя, – ограничить как частоту возвращения к подобным задачам в течение дня, так и продолжительность одного подхода.

Пожиратели внимания

Некоторые поддерживающие задачи отнимают непропорционально большое количество внимания, а не времени. Например, чтобы написать и отправить электронное сообщение, часто нужно не более минуты или двух, но если вы привыкли проверять электронную почту десятки раз в день, то вам приходится соответствующее число раз переносить фокус своего внимания с чего-то важного на входящие письма. (Затраты внимания на переключения, связанные с многозадачностью, могут быть настолько велики, что я посвятил этой теме целую главу.) Сюда же относится возможный дискомфорт, связанный с тем, что вы не знаете, есть ли у вас новые сообщения, и он также претендует на долю вашего внимания, не говоря уже о том, что уведомления о входящих сообщениях могут отвлечь вас как раз в тот момент, когда вы пытаетесь сосредоточиться на чем-то более продуктивном.

С моей точки зрения, лучший способ снизить затраты времени и внимания на электронную почту и тому подобные задачи – ограничить количество раз, которые вы обращаетесь к ним в течение дня. У меня отключены уведомления о входящих сообщениях, и я проверяю электронную почту ограниченное число раз в день – утром, в первой половине дня до обеда и в конце дня. Введение аналогичных ограничений на остальные похожие дела творит буквально чудеса: резко сокращается время на проверку статусов в социальных медиа, телефонные звонки и обмен мгновенными сообщениями.

Безусловно, существуют электронные сообщения, которым стоит уделить больше времени. В некоторых случаях может оказаться полезным делать паузу, прежде чем отвечать на них. За это время у вас будет возможность собраться с мыслями и детально продумать ответ. Тем самым можно избежать необходимости впоследствии отправлять еще несколько сообщений, уточняющих предыдущее.

Ниже приведены несколько примеров ограничений, которые я установил для себя:

- Только три промежутка времени по 30 минут в течение дня для работы с электронной почтой.
- Проверка социальных медиа не более пяти раз в день.
- Объединение сходных задач в единый блок, чтобы фокусироваться на них меньшее число раз (например, сделать все необходимые телефонные звонки за одну сессию).
- Не более пяти сеансов общения в день через сервисы мгновенных сообщений.
- Проверка электронной почты только тогда, когда у меня есть достаточно времени, внимания и энергии, чтобы сразу ответить на все входящие сообщения.

Заранее установив время для дел вроде электронной почты (вместо того, чтобы реагировать на приход каждого входящего сообщения или по настроению), вы сразу достигаете нескольких целей. Вы высвобождаете внимание и работаете более целеустремленно; в течение дня можно не думать о поддерживающих задачах, поскольку вы уже заранее решили, когда будете ими заниматься.

Мне понадобилось несколько недель, чтобы привыкнуть реже проверять входящие сообщения. Эффект был такой же, как и в случае с более редкими подключениями к интернету, – как только сформировалась привычка обращаться к делам с низкой отдачей минимальное число раз в течение дня, мои мысли обрели дополнительную ясность, мне стало легче фокусироваться на реальной работе.

Пожиратели времени

Многие поддерживающие задачи расходуют скорее время, чем внимание. Возьмем в качестве примера совещания. Хотя некоторые совещания важны, средний человек тратит на них огромную часть своей жизни: офисные работники в среднем проводят на совещаниях 37 % рабочего времени. Опрос 150 руководителей показал, что, с их точки зрения, в среднем 28 % совещаний являются пустой тратой времени.

(Я готов утверждать, что для большинства офисных работников этот показатель выше 50 %: на самые бессмысленные совещания руководителей просто не приглашают.) Непродуктивные совещания являются противоположностью поддерживающих задач вроде электронной почты – они пожирают массу времени, но почти не задействуют внимание или энергию.

Вот несколько примеров ограничений на продолжительность деловых встреч, которые я ввел для себя в ходе проекта (согласен, у меня больше контроля над своим днем, чем у большинства офисных работников и менеджеров):

- Ограничить продолжительность деловых встреч четырьмя часами в неделю – и переносить или отменять все встречи сверх этой квоты.
- Объявить «каникулы» для вспомогательных задач (например, не пользоваться электронной почтой в течение дня или двух, включив автоматическую отправку сообщений о моем временном отсутствии, чтобы в течение этого времени целиком сфокусироваться на важном проекте).

Подобные ограничения мотивировали меня не только быстрее справляться с делами, но и придумывать новые эффективные способы организовывать свою работу рациональнее, поскольку такого защищенного времени имелось немного. Я думаю, что в любом случае полезно устанавливать лимиты для вспомогательных задач, которые имеют тенденцию потреблять много времени и внимания. Например, когда в ходе проекта стало очевидно, что электронная почта отнимает уйму времени, в дополнение к трем окнам в течение дня, предназначенным для работы с ней, я установил правило, что каждое исходящее от меня электронное сообщение состоит максимум из пяти предложений. Я даже сделал соответствующую вставку в свою электронную подпись («Для вашего и моего удобства, каждое мое сообщение состоит максимум из пяти предложений»), чтобы мой подход был понятен корреспондентам.

У меня сложилось впечатление, что мои адресаты приняли этот подход, и я заметил, что стал гораздо быстрее разбираться с почтовым ящиком. Когда мне трудно свести ответ к пяти предложениям, часто это указывает на то, что данный вопрос может быть эффективнее решен посредством телефонного звонка.

Некоторые из «пожирателей времени», например офисные разговоры у кулера, по своей природе труднее поддаются приручению. Хотя дружеские отношения с коллегами могут позитивно сказываться на вашей продуктивности, стоит поразмыслить, не слишком ли дорого вам обходятся офисные разговоры. Если да, то составьте план, как избежать пустой болтовни, например надевайте наушники, когда работаете над критически важными проектами; избегайте сплетен, как чумы; находите место вне офиса, чтобы отдохнуть во время перерывов; предлагайте коллегам, которые вас отвлекают, помочь вам с работой или закрывайте дверь к себе в офис в то время, когда наступает биологический пик, – все это поможет вам высвободить еще больше времени для работы над приоритетными задачами.

Подобно тому, как день для технических задач помогает структурировать соответствующую часть вашей жизни, введение ограничений на вспомогательные задачи мешает им бесконтрольно расширяться и претендовать на чрезмерное количество времени или внимания.

Количество отвлечений, связанных с электронной почтой, можно сократить, установив специальные программы, позволяющие отправлять сообщения не сразу, а в заданное время: на момент написания этой книги мне особенно нравятся следующие приложения: Boomerang (BoomerangGmail.com) или Right Inbox (RightInbox.com) для Gmail; SendLater (ChungwaSoft.com/sendlater) для Apple Mail; SendLater (SendLaterEmail.com) для Outlook; Boomerang (Boomerang Gmail.com) для Android.

Возвращение к дзен

Когда мой проект достиг определенной зрелости, ко мне в почтовый ящик как из рога изобилия посыпались электронные сообщения, и я открывал электронную почту десятки раз в день. Но постепенно я стал проверять ее все реже. Сейчас я просматриваю электронную почту три раза в неделю.

Каждый понедельник, среду и пятницу в 15:00 – в это время моя работоспособность снижается – я переключаюсь из созидательного режима в менеджерский, запускаю электронную почту и просматриваю входящие сообщения.

Я придерживаюсь такого графика уже достаточно долго. Я ценю свое время и хочу направлять его на решение задач, которые обеспечивают получение максимальных результатов. У меня есть второй приоритетный почтовый ящик, известный примерно 10 контактам, и этот ящик я проверяю несколько раз в день. Это дает возможность самым близким мне людям и наиболее важным профессиональным контактам связываться со мной достаточно быстро. Как и большинство из нас, я все равно получаю слишком много электронной почты. Но организовав работу с электронной почтой как описано выше, я научился направлять больше времени и внимания на наиболее важные задачи.

В одном красноречивом исследовании было продемонстрировано, что «в большинстве случаев пользователи проверяют свою электронную почту, ничего при этом не предпринимая».

Не проверяйте электронную почту, если у вас нет достаточно времени, внимания и энергии, чтобы ответить на входящие сообщения.

Скорее всего, вы не располагаете возможностью сократить частоту просмотра электронной почты до трех раз в неделю; и все же стоит щадить свое внимание и проверять почтовый ящик реже, чем это делается сегодня. Если вы хотите достигать выдающихся результатов, очень важно сохранять незадействованные резервы внимания. Когда вы отвечаете на каждое письмо в течение нескольких минут после его получения, то, скорее всего, вы распоряжаетесь своим вниманием недостаточно разумно.

Под конец «Года продуктивности» я стал испытывать гораздо меньше угрызений совести, если отказывался от встреч и совещаний, хотя это было не так легко. В случае, если у встречи или совещания не было четкой цели или повестки дня или мое участие было необязательным, я делал все, чтобы не терять время впустую. Это не всегда легко. Но всякий раз, когда я объяснял причину, почему не хочу участвовать, люди меня, как правило, понимали. Если мое участие абсолютно необходимо, я, скорее всего, предложу несколько сократить продолжительность совещания – это побуждает каждого участника прилагать больше энергии и внимания на единицу времени и тем самым быстрее продвигаться по повестке дня. Поскольку в Outlook предусмотрена продолжительность совещаний 15, 30, 45 или 60 минут, многие по умолчанию проводят совещания именно такой продолжительности. Но почему бы не закончить на 10 минут раньше? А если вы можете попросить кого-то из участников совещания в течение минуты рассказать вам, что там происходило, то высока вероятность, что такое совещание не стоит вашего времени. Если быть вежливым и указывать убедительные причины, почему вы не хотите участвовать, люди, как правило, проявляют понимание.

Безусловно, электронную почту и совещания нельзя полностью исключить из жизни, но вполне можно контролировать, насколько разумно вы расходуете на них время и внимание. Сжатие поддерживающих задач, имеющих низкую отдачу, является лучшим способом, который мне удалось найти, чтобы этого добиться. (Или по крайней мере это один из двух лучших способов, но я вернусь к этой теме отдельно.)

ЗАДАНИЕ: СЖИМАЕМ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ДЕЛА

Расчетное время на выполнение задания: 15 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 7/10, хотя это зависит от того, насколько сильна ваша лимбическая система.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 4,5/10.

Практический результат: вы будете еженедельно тратить значительно больше времени на дела с высокой отдачей, вместо того, чтобы топтаться на месте, занимаясь вспомогательными задачами.

Как всегда, вот простое задание: выбрать одно или два вспомогательных дела с низким уровнем отдачи, которые вы с трудом контролируете, и установить либо лимит времени на каждое из них, либо ограничить частоту обращения к ним (или то и другое).

Сразу важное предупреждение. Вы уже знаете, что произойдет, как только вы сократите количество времени, направляемое на вспомогательные дела: на полную мощность включится ваша лимбическая система. Как происходит всегда, когда мы упрощаем ситуацию, чтобы сосредоточиться в течение недели на более крупных и сложных делах, в игру вступает лимбическая система: вы начнете испытывать чувство вины, что редко просматриваете электронную почту (а вдруг пришло какое-нибудь важное сообщение?), отказываетесь от не слишком важных совещаний или боретесь с желанием еще разок заглянуть в социальные медиа. Не поддавайтесь соблазну! Как и в случае с отключением от интернета, это неуместное чувство вины со временем пройдет, а в результате вы получите возможность беспрепятственно фокусироваться на том, что по-настоящему важно.

И не бойтесь побаловать себя после успешной попытки сжать до минимума свои вспомогательные дела! Во время моего разговора с Чарлзом Дахиггом (автор бестселлера «Сила привычки»*) он подчеркнул, насколько важно стимулировать себя по мере формирования новых привычек: «[Когда между привычкой] и вознаграждением устанавливается неврологическая связь, это означает, что создается новая нейронная цепочка, связывающая их в нашем мозге». Если вам удалось успешно сократить время на вспомогательные технические дела с низкой отдачей, не бойтесь побаловать себя чем-нибудь, что действительно доставляет вам удовольствие, и тем самым сделать весь процесс более привлекательным. Весьма вероятно, что в долгосрочной перспективе это будет вам помогать.

* Дахигг Ч. Сила привычки: Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. – М.: Карьера Пресс, 2015.

14. Устранение неважного

Основное: слово «нет» – мощный инструмент продуктивности. И хотя в экономике знаний время давно уже не деньги, за деньги можно купить время, если тратить их разумно. Каждый раз говоря «нет» делам низкой ценности, вы одновременно говорите «да» своим приоритетам.

Расчетное время чтения:

13 минут 22 секунды.

Устраняя и сокращая все что можно, в том числе коучинг, работу с электронной почтой, участие во встречах и совещаниях, отслеживание социальных медиа, и отказываясь от выступлений, я высвободил массу времени и внимания, чтобы сосредоточиться на самых важных делах. Но, как и всегда, я не был полностью доволен ситуацией.

У меня все еще оставалась масса рутинных дел, которые необходимо было выполнять и от которых я никак не мог отделаться.

В их числе:

- Управление календарем.
- Процесс организации видеоконференций с несколькими участниками.
- Размещение в блоге статей и обновлений.
- Сбор информации перед поездками, планирование поездок.
- Техническая поддержка сайта.

Все эти дела претендовали на значительную долю времени и внимания в ущерб более актуальным или значимым задачам.

К счастью, для того, чтобы выполнять рутинные дела, не нужны уникальные умения и навыки, поэтому ими вместо вас могут заняться другие люди. Такие дела – очевидные кандидаты на делегирование. В этом и заключается третий и последний способ разделиться с ними.

Приходится признать, что делегирование задач доступно не всем, но тем не менее этот вариант более реален, чем может показаться.

Сколько стоит ваше время

Вы можете провести следующий расчет стоимости своего времени в долларах и центах, и он на многое раскроет вам глаза.

Последние несколько лет я делаю этот расчет всякий раз, когда в моей жизни что-то серьезно меняется. Метод, которым я пользуюсь, требует определенных раздумий, но в целом он довольно прост. Вопрос, который я время от времени задаю себе, звучит так: **сколько я готов заплатить, чтобы купить один час своей жизни?**

Когда я был студентом и почти ничего не зарабатывал, за свое время я был готов платить совсем мало. Поскольку денег почти не было, я не мог позволить себе никого нанять, чтобы сделать работу за меня. По моим расчетам, в тот момент час моего времени стоил около \$5. По этой причине я сам заполнял свою налоговую декларацию и был готов работать за минимальную заработную плату – мое время примерно столько и стоило. В начале «Года продуктивности» за час своей жизни я готов был заплатить около \$10.

Однако под конец проекта мое время стало стоить значительно больше, примерно \$50 в час. К тому моменту я создал небольшой бизнес, который начал приносить устойчивый доход, и я начал задумываться о найме сотрудников, которым можно было бы делегировать рутинные задачи.

В зависимости от того, насколько вы цените свое время, можно делегировать и домашние дела. Такие дела, как стрижка газона, расчистка снега лопатой или уборка в доме, – примеры задач, которые относительно легко делегировать и тем самым сэкономить несколько часов своей жизни. (Или просто научите своих детей выполнять их.)

Как и при использовании большинства предлагаемых в этой книге приемов, покупая время, мы не ставим целью работать меньше; речь идет о том, чтобы работать более рационально и успевать сделать больше наиболее значимых для вас дел.

Я обнаружил, что ценность моего времени зависит от четырех обстоятельств:

- Сколько денег я состояния заработать.
- Насколько ценно для меня мое время.
- Какую ценность представляют для меня деньги.
- Насколько перегруженным я себя чувствую.

В моем представлении, если вы планируете нанять секретаря, виртуального ассистента (человека, который будет дистанционно работать на вас неполный день), стажера или команду сотрудников, то критически важно рассчитать стоимость своего времени. Может выясниться, что вы не цените свое время настолько высоко и лучше продолжать выполнять рутинные дела самостоятельно. Или наоборот, вы укрепитесь в мнении, что рутинные дела уже пора делегировать. Независимо от принятого решения расчет стоимости своего времени стоит затрачиваемых на него усилий.

Если вы провели расчет и пришли к выводу, что делегировать рутинные дела вам пока не по карману, перейдите к разделу «Наиболее продуктивное слово в вашем словаре» – вы ничего не потеряете. Вы всегда сможете вернуться к данному разделу, когда станете настолько продуктивным, что возникнет потребность нанять кого-то для выполнения рутинных дел.

Мой первый ассистент

Уже в конце проекта я в качестве эксперимента впервые нанял виртуального ассистента. На первый взгляд, все должно было здорово получиться. Я надеялся, что, делегируя оставшиеся рутинные дела, смогу сразу убить двух зайцев.

Мне представлялось, что я смогу немедленно:

- устранить оставшиеся рутинные дела, делегировав их кому-то еще;
- высвободить драгоценное время и внимание, чтобы направить их на решение приоритетных задач.

Не у каждого есть возможность нанять ассистента. Но когда я изучил, сколько виртуальные ассистенты берут за свои услуги, то поначалу возликовал. Можно было делегировать задачи с низкой отдачей любому из них – в том числе и задачи, возникающие в ходе недели, – притом, что средняя почасовая ставка ассистента составляла от \$5 до \$10 в час – значительно ниже, чем те \$50 в час, в которые я оценивал свое время. Некоторые виртуальные ассистенты берут гораздо дороже, но их я даже не смотрел.

Однако моя первая виртуальная ассистентка оказалась просто ужасной.

Не хочется быть слишком критичным, тем более что, нанимая ее, я сам не проявил достаточно осмотрительности. Мало того, что она находилась в Индии и общение через несколько часовых поясов создавало определенные трудности, она была еще и ненадежной, тратила уйму времени, чтобы научиться выполнять новые действия, и, как я теперь уверен, общаясь со мной по-английски, она в значительной степени полагалась на Google Translate. Поскольку большинство дел, которые я ей поручал, были связаны с цифрами, проблема разных часовых поясов не имела такого уж большого значения. Но поскольку она плохо говорила по-английски и слишком долго училась выполнять даже самые элементарные действия, я мог бы сэкономить время и внимание, если бы делал эту работу сам.

Мой второй ассистент

К счастью, несколькими месяцами позже (уже после того, как я поработал с парой других ассистентов) появилась Луиза.

Увидев в интернете мое выступление перед аудиторией TEDx с рассказом о проекте, Луиза Йоргенсен, виртуальный ассистент из Дании, решила написать о нем в своем блоге. Случайно попав на ее блог, я почти сразу отправил ей вопрос, нет ли у нее времени помочь мне. Таким образом, простая запись в блоге сразу вывела ее непосредственно на мой проект.

Быстро выяснилось, что Луиза – во всех отношениях полная противоположность моим предыдущим недорогим ассистентам. Она очень умна, быстро обучается, а также располагает опытом в области продуктивности в целом и в решении именно того типа задач, которые я планировал ей поручить.

Она до сих пор работает со мной и одновременно учится в Таиланде.

Поначалу я нанял Луизу, чтобы она организовывала звонки, размещала сообщения в блоге и делала новостные рассылки. Но вскоре я стал делегировать ей и другие дела, например управление моим календарем, организацию встреч, сбор информации и планирование поездок и даже техническую поддержку сайта, включая подбор внешних провайдеров и контроль за ними.

Я платил ей \$25 в час – значительно больше, чем своей первой ассистентке, но Луиза стоила этих денег. Я чувствовал себя прекрасно, посвящая весь день своему проекту, а вечером передавая дела ей, чтобы она продолжила работу, пока я сплю, а на следующее утро я вновь сам брался за работу. Через месяц с небольшим я стал доверять Луизе все больше и больше задач и все чаще начал вычеркивать сделанное ей из своего списка текущих дел и смог высвободить больше времени и внимания для своих приоритетов.

Наконец-то мне удалось реализовать преимущества, на которые я рассчитывал, нанимая свою первую ассистентку. А вот что об этих преимуществах думает сама Луиза.

«Это высвобождает время, вы можете сосредоточиться на деятельности, которая составляет основу вашего бизнеса, и продолжать развивать ее, – говорит она. – Чем сильнее растет бизнес, тем длиннее списки дел, поэтому целесообразно делегировать некоторые трудоемкие задачи виртуальному ассистенту».

У меня появилось больше времени, чтобы писать статьи, знакомиться с результатами исследований, читать книги и проводить интервью с интересными людьми – иными словами, для наиболее приоритетных задач, связанных с максимальной отдачей. У меня также образовалось пространство для того, чтобы глубже анализировать эти задачи и выполнять их гораздо качественнее.

Является ли наем виртуального ассистента решением, которое подходит всем? И какой виртуальный ассистент нужен вам? У Луизы и на этот счет есть несколько мудрых советов:

Во-первых, нужно понимать, какие именно навыки вы ищете в ассистенте. Ассистент нужен в основном для решения административных задач? Или же нужен тот, *кто может заняться, скажем, вашей перепиской с клиентами или коллегами?* Зная задачи, которые желательно делегировать, вы будете искать человека, который обладает соответствующими навыками. Я также полагаю, что сотрудничество будет плодотворнее, проще и приятнее, если вам удастся найти кого-то, с кем будет приятно работать в том числе и на личном уровне. Поэтому я всегда стараюсь заранее пообщаться с потенциальным клиентом и понять, совместим ли мой стиль работы с его. В конечном итоге так лучше для всех.

Типичные ошибки

Я на горьком опыте усвоил урок – и вот несколько важных советов, которые следует иметь в виду, если вы решили нанять ассистента, виртуального ассистента, стажера или команду сотрудников:

- **Не бойтесь платить немного больше тем, у кого высокая квалификация.** Работая с менее квалифицированным ассистентом, вы потратите больше времени и внимания на его обучение и на ежедневное взаимодействие с ним. Поэтому, если вы можете себе это позволить, я бы рекомендовал платить больше за более квалифицированного ассистента. Будьте готовы к тому, что хороший виртуальный ассистент стоит от \$15–30 в час.

- **Наем ассистента, проживающего в другом часовом поясе, в определенных условиях может оказаться хорошим решением.** В зависимости от характера вашей работы и типа задач, которые вы собираетесь делегировать, может оказаться целесообразным нанять ассистента в другом часовом поясе. Например, Луиза отвечает за размещение статей в моем блоге и новостные рассылки, а поскольку она находится далеко от меня, то, когда я вечером заканчиваю материал для размещения в блоге, она может в течение ночи в моем часовом поясе выложить его в блог и прислать мне соответствующую ссылку, которую я посмотрю утром. Но если вы нанимаете ассистента, проживающего вне вашего часового пояса, убедитесь, что он обладает достаточной квалификацией и ему можно безоговорочно доверять.

- **Всегда проверяйте рекомендации.** У хороших виртуальных ассистентов обычно есть рекомендации от людей, которые остались довольны их работой. Не бойтесь проверять рекомендации – это может в итоге сэкономить массу времени.

Если вы не хотите никого нанимать на более или менее постоянной основе, подумайте о том, можно ли отдать какие-то задачи на аутсорсинг, при условии, конечно, что у вас есть для этого возможность или бюджет.

Независимо от того, ищете ли вы себе виртуального ассистента для работы на постоянной основе или вам нужна разовая помощь, вот несколько отличных сайтов из тех, что я нашел сам или мне порекомендовали друзья (я никак не связан ни с одним из этих сайтов и попробовал каждый из них):

- Fancy Hands (FancyHands.com), Zirtual (Zirtual.com) и eaHelp (Eahelp.com) для найма виртуальных ассистентов;

- Freelancer (Freelancer.com) и Upwork (Upwork.com), если хотите заказать разовую работу.

Можно также разместить объявление о поиске стажеров в местном колледже или университете, а объявление о поиске ассистента – на сайте Craigslist и в Twitter.

Таким образом, если вы ищете компетентных помощников для решения конкретных задач или на постоянной основе, то спокойно используйте проверенные сайты из приведенного выше списка.

Самое продуктивное слово в вашем словаре

Самое полезное слово в вашем словаре продуктивности вы узнали еще в младенчестве. Оно занимает 56-е место среди наиболее часто употребляемых слов английского языка. Это слово «нет».

Когда по мере развития проекта стало понятно, что он потребует гораздо больше времени и сил, чем мне изначально представлялось, я взял себе за привычку каждый день намеренно говорить «нет» делам с низкой отдачей. Для меня не имело значения, были ли это крупные дела или мелочи вроде прослушивания не слишком интересного подкаста, ответов на ругательные письма, приходящие по электронной почте, или чтение раздела комментариев на новостных сайтах. Усилия, которые я прилагал, чтобы отклонять возникающие малоценные дела, а не хвататься за них, сэкономили мне массу времени.

Прекрасно, когда нам удается устранить, сократить или делегировать имеющиеся задачи и обязательства. Но их количество никогда не бывает статичным и меняется с течением времени. Если вы не будете постоянно защищать свое время и внимание от натиска дел, проектов и обязательств с низкой ценностью, вы погрязнете в их завалах.

В 2014 г. Грег Маккеон опубликовал «Эссенциализм», потрясающую книгу о том, как намеренно фокусироваться на меньшем количестве дел. Книга затронула чувствительную струну. Когда я спросил

Грега, что именно в книге привлекло такое количество читателей, он дал простой ответ: «У всех одни и те же проблемы».

Он продолжает: «Люди чувствуют, что им не хватает сил на работе и дома. Они чувствуют себя занятыми, но не продуктивными. Им мешают постоянные отвлечения и тривиальные дела». Постоянные попытки переделать больше дел вместо того, чтобы фокусироваться на правильно выбранных делах, приводят к стрессам, снижают продуктивность и качество работы. Решение проблемы состоит в том, чтобы в работе и в жизни концентрироваться исключительно на приоритетах.

Из тех рекомендаций, которые дает Грег, мне больше всего нравится его правило 90 %, заключающееся в том, чтобы сказать «нет» делам, которые он называет «несущественными». Он утверждает, что мы должны не только говорить «нет» явно бессмысленным делам; из работы и жизни мы должны также исключить многие дела категории «в принципе имеет смысл», потому что они отбирают драгоценное время у приоритетных задач. Правило 90 % звучит просто: когда вы рассматриваете какую-либо новую возможность, ранжируйте ее по шкале от 1 до 100 в зависимости от того, насколько ценной или значимой она вам представляется. Если ее рейтинг ниже 90 пунктов, откажитесь от нее.

Как выразился Грег, «ваша работа заключается не в том, чтобы все втиснуть в свой рабочий день, и даже не в том, чтобы равномерно распределить энергию на все дела. Ваша задача – направить энергию на приоритеты». Энергию необходимо сконцентрировать на том, что является критически важным.

Каждая задача, проект или обязательство, отдача от которых низка и от которых вы решаете отказаться, дает возможность сказать «да» приоритетам.

Это, кстати, еще один отличный повод, чтобы работать более осознанно, а не просто быстрее и более интенсивно. Немного снижая темп работы, вы начинаете лучше осознавать свои намерения и переходите в состоянии полной осознанности, вам становится намного проще оценивать отдачу дел, которые сыпятся на вас.

Аналогичным образом обязательства и обязанности, которые вы решаете сохранить, должны быть продиктованы теми же ценностями, что и ваши самые приоритетные задачи и проекты.

Выполнение любого обязательства, которые вы берете на себя в профессиональной и личной жизни, требует определенного времени и внимания. И каждое обязательство, если оно не является для вас значимым или не обещает серьезную отдачу, делает вас менее продуктивным. Возьмем в качестве примера владение домом. Мне повезло, что в свои 26 лет я могу всерьез рассмотреть приобретение отдельного дома, если мне этого захочется. Но несколько лет назад я принял решение пока этого не делать. Это не значит, что я не захочу в конечном итоге приобрести собственный дом – мне нравится сама идея быть хозяином, иметь участок, где можно устраивать барбекю и который можно организовать как мне нравится. Но, как и ежедневный подъем в 5:30, эта идея на данном этапе моей жизни просто не стоит того количества времени и усилий, которые потребовались бы для ее воплощения. Живя в квартире, мне не нужно стричь газон, выносить мусор, зимой убирать снег или даже ремонтировать бытовую технику, когда она ломается. Владение домом пока не является для меня достаточно значимой целью, поскольку я могу использовать свое время на более значимые в данный момент дела.

Пересмотрев свои обязательства и поразмышляв о том, сопровождаются ли они достаточной отдачей, вы сможете упростить свою профессиональную деятельность и жизнь в целом, высвободив еще больше времени и пространства, чтобы сконцентрироваться на наиболее существенных обязательствах. Такие обязательства могут включать:

- необходимость работать полный или неполный рабочий день;
- членство в отраслевых ассоциациях;
- поддержание дома (или дачи) в хорошем состоянии, если вы хозяин;
- образование (например, учеба в университете или колледже, посещение образовательных курсов в свободное от работы время);
- отношения и дружбу;
- клубы, в которых вы состоите;
- виды деятельности или хобби, которыми вы активно занимаетесь.

Думаю, что продуктивнее всего при составлении реестра своих обязательств и обязанностей – изучить имеющиеся дела с низкой отдачей, а затем подумать о том, к каким обязательствам они относятся. Любое дело или проект обычно связаны с каким-либо крупным обязательством. Внимательно проанализировав, с каким обязательством связано каждое дело или проект, можно относительно легко идентифицировать сами обязательства, обеспечивающие максимальную и минимальную отдачу. Не каждое дело с низкой отдачей непременно связано с крупным обязательством, у которого отдача также невысока, но достаточно часто так оно и оказывается.

Я считаю, что одна из главных причин, почему моему проекту удалось встать на ноги, заключается в том, что я на это время минимизировал количество сторонних по отношению к нему обязательств. Начав «Год продуктивности», я, помимо прочего, прекратил работу по найму на неполный рабочий день (и отклонил другие предложения о работе). Я даже удалил свою учетную запись в Facebook, чтобы высвободить время и внимание для моего проекта, который заведомо давал более существенную отдачу и

был для меня более значимым. На первый взгляд может показаться, что устранение данных обязательств обеднило мою жизнь, но дело обстоит ровно наоборот. Для меня мой проект был гораздо более значимым и перспективным способом инвестирования времени, и сокращение количества обязательств позволило мне погрузиться в него гораздо глубже.

Йо Йо Ма вряд ли стал бы величайшим виолончелистом в мире, если бы ему приходилось совмещать уроки игры на виолончели с футбольными тренировками, занятиями сальсой и парой подработок. Он стал великим виолончелистом потому, что инвестировал максимум своего времени и внимания в игру на виолончели. Результаты налицо.

Аналогичным образом одной из самых продуктивных и успешных компаний в мире является Apple. В то время как другие компании занимаются постоянным расширением продуктовых линеек, как будто они собирают коллекцию карт в игре «Покемон», Apple жестко фокусируется на небольшом числе продуктов. Компания имеет всего четыре основных направления – iPhone, iPad, Mac и смарт-часы. Каждая продуктовая линейка включает всего несколько продуктов и обновляется в среднем раз в год. На момент написания этой книги Apple являлась крупнейшей компанией в мире по рыночной капитализации, хотя полный набор ее продуктов поместился бы на небольшом столе. Умение говорить «нет» сделало Apple лидером.

Взгляните вокруг, и вы увидите бесчисленные примеры, как такой подход позволяет повысить концентрацию и продуктивность. Вы сможете эффективнее распорядиться временем, вниманием и энергией, если будете фокусироваться на небольшом числе самых значимых задач, обеспечивающих максимальные результаты.

Наиболее продуктивные люди прилагают усилия не только для того, чтобы понять свои приоритеты, но и чтобы упростить все остальное.

ЗАДАНИЕ НА ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Расчетное время на выполнение задания: 10 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 8,5/10.

Ценность: 7/10.

Удовольствие от выполнения задания: 8,5/10.

Практический результат: более глубокое понимание реальной стоимости вашего времени, что в свою очередь влияет на толерантность к делегированию и передаче задач на аутсорсинг как в профессиональной, так и в домашней сфере.

Задание для вас: рассчитать стоимость своего времени. Проанализируйте, сколько вы готовы заплатить, чтобы выкупить час своей жизни с учетом вашего дохода, занятости и воспринимаемой ценности денег и времени. Затем поинтересуйтесь, за какие деньги можно найти хорошего помощника, виртуального ассистента, стажера или профессиональную помощь в какой-либо области.

Это может оказаться самым ценным расчетом, который вам суждено сделать за всю свою жизнь.

И если вы хотите поднять ставки еще больше, призываю вас также:

- сделать завтра сознательное усилие и сказать «нет» пяти делам независимо от того, крупные они или не очень;
- подумать об обязательствах и обязанностях, выполнение которых обрекает вас на дела с низкой отдачей, и задать себе вопрос: действительно ли они являются настолько ценными для меня? Может быть, стоит отказаться от некоторых из них? Из трех основных компонентов продуктивности самым ограниченным ресурсом является время. И его стоит тратить максимально обдуманно.

Часть пятая

Снимаем психическое напряжение

15. Дамп мозга

Основное: запись своих задач на внешнем носителе – действенный способ освободить ментальное пространство и повысить организованность. Такая выгрузка данных из мозга не только уменьшает стресс и помогает сосредоточиться, но и мотивирует к действиям.

Расчетное время чтения:

16 минут 18 секунд.

О хранении идей

Трудно себе представить (по крайней мере мне), что было время, когда книги, газеты и тому подобное не существовали, когда еще не были изобретены способы сохранения и распространения идей.

С появлением печатного станка примерно в 1440 г. книги стали первой крупномасштабной попыткой цивилизации зафиксировать знания и информацию на внешних носителях, позволившей человечеству в целом стать более продуктивным. Больше не нужно было хранить коллективные знания в головах. Вместо этого мы смогли зафиксировать их в огромной коллекции книг, а затем на основе уже имеющихся идей создавать новые и лучшие идеи.

Были, конечно, и те, кому поначалу казалось, что все это ужасно. Задолго до изобретения печатного станка Сократ был одним из противников фиксирования идей в письменной форме, утверждая, что это разрушит нашу память и ослабит ум. Он зашел в своих утверждениях настолько далеко, что настаивал, будто бы это «несвойственно человеку». До сих пор можно услышать подобные утверждения о «Википедии» и Google. Но, как свидетельствуют современные неврологические исследования, даже такой мощный инструмент, как наш мозг, крайне плохо справляется с обработкой нескольких мыслей одновременно. В лучшем случае он может сознательно удерживать лишь несколько идей, будь это дела, которые нам нужно сделать, электронные сообщения, которые необходимо отправить, или события, наступления которых мы ожидаем. Резюмируя результаты десятилетий комплексных неврологических исследований в одном предложении, можно сказать, что наш мозг создан для решения задач, соединения разрозненных точек в единый образ и генерирования новых идей, но не для удерживания информации, которую мы можем просто перенести на внешний носитель.

Вот несколько примеров:

- Мы можем фиксировать предстоящие дела и задачи в списке, чтобы они не занимали место в нашей кратковременной памяти и не заставляли испытывать чувство подавленности из-за их количества.
- Мы можем поместить встречи и совещания в календарь, чтобы больше не беспокоиться о них и своевременно получать напоминания.
- Мы можем составлять списки необходимых покупок, чтобы в следующий раз, когда окажемся в магазине, не забыть купить половину необходимого и не вспоминать о том, что забыли купить дыню, в самый разгар работы над важным проектом.

Так же, как первые книги не ослабили наш интеллект, перенос информации о предстоящих задачах и сроках из головы на внешние носители вовсе не создает в мозге пустоту. Напротив, в результате его диапазон расширяется, высвобождая пространство, необходимое для генерирования новых мыслей, идей и связей. Как только вам удастся сфокусироваться на них, вы получите импульс для их дальнейшего развития.

Ваш мозг – невероятно мощный аналитический инструмент, но он просто не создан для хранения информации обо всем, что необходимо сделать.

Чем больше обязательной информации вы удалите из головы, тем яснее будете мыслить.

Мой первый дамп мозга

Самой первой книгой по продуктивности, купленной мной около 10 лет назад, была книга Дэвида Аллена «Как привести дела в порядок». В ее основе лежит тот же принцип: ваш мозг – не самое лучшее место для хранения информации обо всем, что необходимо сделать. Аллен впервые создал систему переноса всех задач и проектов из головы во внешнюю систему. Удивительно, но он выдвинул эту идею еще до появления результатов многочисленных исследований, доказавших, что перенос информации о незавершенных делах (незавершенных циклах) на внешние носители может быть чрезвычайно плодотворным. Как сказал мне Дэвид: «Голова предназначена не для хранения, а для генерирования идей».

Я с трудом могу вспомнить, что ел на завтрак этим утром, не говоря уже о том, какие книги по продуктивности читал еще в школе, но, к счастью, некоторые воспоминания сохранились и по сей день. Одно из них – воспоминание о том, как я в первый раз провел дамп мозга.

Если вы когда-либо создавали списки дел, вам должно быть знакомо чувство освобождения после того, как вы перенесли данные из головы на лист бумаги. Когда я впервые открыл «Как привести дела в порядок», первая рекомендация из этой классической книги, которую я выполнил, был дамп, или выгрузка содержимого мозга, с некоторыми усовершенствованиями. В то время я учился в средней школе, поэтому у меня было гораздо меньше обязанностей и обязательств, чем сейчас. Я засел с ручкой и блокнотом и начал перечислять, что мне нужно было сделать, – все, что только приходило в голову. До сих пор помню потрясение, когда я увидел это огромное количество дел; во время первого дампа я зафиксировал, вероятно, около 100 дел и проектов, включая те, что уже находились в процессе выполнения, и те, о которых я постоянно забывал – в общем, все, что хранилось в моей голове и на что у меня никогда не находилось времени и ментального пространства. Я подробно записал в блокнот все, что создавало хоть какое-то внутреннее напряжение, даже минимальное.

Как объясняет Аллен, «первое, что нужно сделать, это зафиксировать все, что попало в зону вашего внимания, а затем по каждому пункту решить, требует ли этот пункт от вас каких-либо действий или нет. Если да, то определите, какое следующее действие в каждом случае необходимо предпринять, и по возможности выполните его немедленно».

Я испытал настоящее чувство освобождения: у меня будто гора свалилась с плеч.

Наконец для меня все прояснилось.

Как пишет Аллен в своей книге, «любое обязательство, которое вы держите в голове и по поводу которого можете сказать "я мог бы, мне следовало бы или было бы неплохо", создает иррациональное и не получающее выхода внутреннее напряжение 24 часа в сутки семь дней в неделю».

«Вот что нужно сделать: сесть и дисциплинированно рассмотреть каждое дело в отдельности, задав себе вопрос: "Действительно ли я собираюсь что-то предпринять по данному поводу?", – объясняет он. – Если да, то какой следующий шаг необходимо сделать, чтобы продвинуться в этом деле? Решение необязательно возникнет само собой. Вам придется подумать, чтобы решить, какой шаг должен быть следующим – провести поиск в интернете, сделать телефонный звонок или составить проект документа на компьютере. Такая детализация – сведение вопроса к следующему физическому, видимому уровню, является очень мощным инструментом».

Все это следствие «эффекта Зейгарник», открытого Блюмой Зейгарник в конце 1920-х гг.: незавершенные или прерванные задачи создают более сильное внутреннее напряжение, чем завершенные. Избавив мозг от этого напряжения, я убедился в том, насколько верны рекомендации Аллена. У меня возникло ощущение открытого пространства, ясности мышления, снизился уровень стресса. Мой мозг почувствовал себя свободным, хотя надо признать, что в то время в моей жизни еще не появились девушки, виски и космология.

Освободите место для новых идей!

Книга Дэвида не только научила меня делать дампы мозга и переносить списки задач из головы вовне, но и показала, насколько важно – если хочешь сохранить ясность мысли – постоянно фиксировать дела, как только они возникают на уровне идеи. Но одно дело перенести незавершенное обязательство из головы во внешний список задач. И совершенно другое – научиться сопротивляться натиску дел с низкой отдачей и защищать свое внутреннее пространство.

С тех пор всякий раз, когда мне в голову приходила какая-либо идея или мысль, я сразу записывал ее в блокнот, который таскал с собой повсюду, – со временем блокнот трансформировался в смартфон. Как только я вспоминал о чем-то, что нужно купить в магазине, я тут же это записывал, прежде чем мысль успевала ускользнуть. И если я замечал, что какое-то невыполненное дело, включая самые несущественные, вызывает, пусть даже минимальный, психологический дискомфорт, я стремился записать его, чтобы создать больше ментального пространства для фокусировки внимания на более приоритетных и продуктивных делах.

Если это звучит параноидально, то потому, что так оно есть. Но, за исключением медитации, никакой другой метод не помогал мне добиваться такой ясности мысли.

Теперь, 10 лет спустя, почти каждая идея, приходящая мне в голову, является по существу новой, поскольку все важные идеи я сразу записываю, чтобы заняться ими или развить их позже. Любой может и даже должен делать то же самое. Вы удивитесь, сколько дел, проектов и обязательств хранится в голове. Вы почувствуете, что мыслите яснее, как только очистите мозг, выгрузив из него незавершенные дела и нереализованные мысли и собрав их в одном месте. Вашему мозгу гораздо легче фокусироваться на текущей приоритетной задаче, когда он ничем не отягощен.

Моя система

Конечно, просто записывать задачи и проекты недостаточно. Если вы затем не будете по их поводу ничего предпринимать, вам не удастся расчистить ментальное пространство; вы вновь вернетесь в стрессовое состояние и будете беспокоиться о несделанном.

За последнее 10 лет, и тем более во время «Года продуктивности», я протестировал десятки электронных приложений, предназначенных для управления задачами и проектами; и хотя многие из них работали хорошо, нет ни одного приложения, про которое можно было бы сказать, что оно лучше остальных. Исходя из моего опыта, не имеет значения, каким именно техническим способом вы организуете задачи и проекты, если находите этот способ удобным и полезным.

Сегодня я пользуюсь относительно простым методом регистрации и организации всех дел, которые нужно выполнить. Когда в течение дня в поле моего внимания попадают нерешенные задачи, нереализованные идеи и другие незавершенные дела, я записываю их в любом устройстве, которое оказывается под рукой. (Приложение, которое я использую, позволяет синхронизировать записи между устройствами.) И каждый понедельник, среду и пятницу после проверки электронной почты я просматриваю записи, которые сделал к тому моменту, и заново их в список дел или в календарь.

Мой список дел также предельно прост: это просто еще одна записка, которую я прикрепляю к верхней части записки, в которых сверху перечислены мои три ежедневных и еженедельных намерения, а ниже идет список задач. Я также веду календарь, но стараюсь, чтобы он, насколько это возможно, оставался максимально свободным от дел.

Протестировав массу всевозможных приложений, я выстроил очень простой процесс. Так как приложение, которым я пользуюсь, позволяет синхронизировать записи на разных устройствах, не представляет ни малейшего труда собрать воедино задачи, мысли и идеи, независимо от того, когда и где они

приходят в голову. Когда я не имею доступа к своим гаджетам – например, после 20:00, я просто ношу в кармане небольшой блокнот и ручку. Приложения и устройства, которыми я пользуюсь, достаточно часто меняются, поэтому я довольно часто прибегаю к бумажным носителям.

Независимо от того, какие конкретно носители или устройства я задействую, мой базовый процесс фиксирования и организации задач остается неизменным уже несколько лет и работает как часы.

Как организовать все это

Поскольку все работают по-разному, я не стану рекомендовать единый метод упорядочивания задач. Дело не в том, какой метод лучше, а в том, что лучше для вас. Многие из самых продуктивных людей, которых я знаю, используют ручку и бумагу, и этот метод не следует недооценивать. Однако, если вы хотите создать для себя систему, стоит взглянуть на варианты, которыми пользуюсь я. Идеальный инструмент должен хорошо интегрироваться с тем, как вы привыкли работать, и быть почти незаметным для вас. Он должен позволять легко просматривать, контролировать и приоритизировать все дела, чтобы вы легко получали на выходе списки идей, событий, задач и проектов.

Когда я экспериментировал с переносом незавершенных дел из сознания на внешние носители, я обнаружил, что, кроме дел, которые необходимо выполнить и событий в календаре, целесообразно перенести вовне еще некоторые типы объектов. Два из них взяты непосредственно из книги «Как привести дела в порядок»: список «ожиданий» и заметки по «проектам». Остальные возникли из моей собственной практики и оказались чрезвычайно эффективными.

Вот лучшие из найденных мной инструментов, которые должны помочь вам организовать все ваши задачи и проекты и управлять ими.

Список ожиданий

Моя самая любимая рекомендация из книги «Как привести дела в порядок» (кроме перенесения дел из сознания на внешний носитель) это список «ожиданий». Название списка довольно точно отражает его содержание: это список всех событий, наступления которых вы ожидаете, и его необходимо регулярно просматривать, как и список дел, чтобы убедиться, что ничего не потерялось.

Могу с уверенностью утверждать, что в данный момент вы ожидаете наступления как минимум нескольких событий, которые легко упустить, если их просто хранить в памяти и специально не отслеживать. Мой недельный список «ожиданий» включает все события, наступления которых я ожидаю, включая посылки из Amazon, важные для меня ответы по электронной почте, возврат денег, которые я одолжил, важные звонки и письма. В этом списке перечислены все события такого рода.

Вот еще один замечательный способ зафиксировать ожидаемое событие: отправив по электронной почте сообщение, ответ на которое важен для вас, переместите это сообщение в папку «Ожидания». Это также поможет не упустить важные ответы, которые могут случайно оказаться в папке «Спам».

В течение последних нескольких лет я всегда просматриваю свой список ожиданий три раза в неделю (а с того времени, как я начал свой проект, я просматриваю его сразу же после проверки электронной почты). С момента, когда привычка фиксировать свои ожидания прочно закрепилась, я ни разу ничего не упустил и стал гораздо меньше беспокоиться обо всем, чем должен управлять. После того как вы зафиксировали какое-то ожидание, можно сразу же перестать нервничать, что вы его упустите. Список ожиданий я веду в приложении для заметок, так что все находится в одном месте, а сами заметки группирую в зависимости от контекста (например, «Дом», «Деньги, которые мне должны», «Электронная почта», «Телефонные звонки», и т. п.).

Заметки в разрезе по проектам

Ведение отдельных заметок в разрезе по «Проектам» является еще одной из самых ценных рекомендаций, которую я почерпнул в книге «Как привести дела в порядок». В отличие от простых, одноразовых дел вроде покупки продуктов по пути с работы проектом является любое дело, для выполнения которого нужно нечто большее, чем несколько простых шагов, и для которого установлен предельный срок. В приложении для ведения заметок я создаю отдельный документ по каждому проекту, которым занимаюсь.

Сейчас у меня есть отдельные заметки по планируемым поездкам, выступлениям, к которым необходимо подготовиться, и даже заметки, связанные с написанием этой книги. Заметки содержат информацию о каждом проекте, включая основное, что нужно не упустить из виду, чтобы продвинуть соответствующий проект вперед, и, самое главное, какие следующие действия мне нужно предпринять по каждому из них. Наличие отдельных заметок по каждому проекту позволяет не только переносить информацию о незавершенных проектах на внешний носитель, но и логично планировать шаги, которые нужно предпринять в дальнейшем, чтобы продвинуть данный проект вперед. Названия всех моих заметок по

проектам начинаются с букв «PRO», так что они все оказываются в одном месте, когда я просматриваю заметки в алфавитном порядке.

Каждый раз, когда наступает день для технических задач, я просматриваю список проектов и определяю следующие шаги по каждому из них. Затем я переношу эти шаги в список задач и намерений на неделю. По этой причине, хотя я часто работаю над десятками проектов одновременно, я практически никогда не думаю о них, поскольку знаю, что прежний Крис обо всем позаботился и зафиксировал все, с чем Крису настоящему (и Крису будущему) придется иметь дело в начале каждой недели.

Многие проекты требуют скорее внимания, чем времени; например, если нужно сделать 30-минутную презентацию, а вы похожи на меня, то вы будете нервничать и думать о ней чуть ли не постоянно вплоть до самого дня, когда должны ее провести. Перенесение проектов на внешний носитель поможет вам освободить голову от них, и вы сможете продвигать их вперед каждую неделю, сосредоточившись исключительно на том, что находится прямо перед вами.

Список беспокойств

В период между окончанием университета и началом моего проекта, рассчитанного на целый год, у меня было множество поводов для беспокойства, начиная с того, не стоит ли мне принять предложение о работе и отказаться от «Года продуктивности», и заканчивая тем, как получить медицинскую страховку после окончания университета и как в ближайшее время вообще будет выглядеть моя жизненная ситуация. Я создал отдельную заметку по каждой из этих проблем с указанием ближайших конкретных шагов – и все равно продолжал нервничать. Поэтому я решил экстернализовать сам акт беспокойства.

Чтобы освободить сознание от ненужного напряжения, я составил список всех поводов для беспокойства, которые у меня были, – большинство из них, прямо скажем, оказались сильно преувеличены – и запланировал по часу каждый день на тщательный анализ каждого пункта списка. Если я в течение дня ловил себя на том, что меня что-то продолжает беспокоить, то приходилось напоминать себе, что я уже запланировал время, чтобы беспокоиться по данному поводу позже, а если возникал какой-либо новый повод для беспокойства, я добавлял его к тому же списку отложенных беспокойств.

В обычные периоды моей жизни такой список не нужен, но если я чувствую, что ситуация выходит из-под контроля и мне нужно дополнительное свободное пространство в сознании, то я вновь создаю такой список.

Обзор входящей почты

Стоит только оглянуться, вы быстро поймете, как много у вас «почтовых ящиков».

Мое определение почтового ящика: любое место, где хранятся ожидания других людей в отношении вас (например, они рассчитывают, что вы отреагируете на их электронные письма, твиты, сообщения в Facebook, голосовую почту, приглашения через LinkedIn, традиционные бумажные письма), а также любое другое место, где вы храните собственные ожидания по отношению к себе (например, списки подкастов, которые вы хотели бы прослушать, необходимость рассортировать бумаги на столе или прочитать статьи, ранее помеченные закладками). В глубине души я всегда стремлюсь доделывать все до конца, и меня угнетает, когда есть неотвеченные сообщения. Но, как и у многих, со временем количество мест с входящими сообщениями стало зашкаливать.

Вот почему в технические дни я просматриваю и полностью освобождаю все свои ящики от входящих дел, которые накопились в них за неделю. Я также просматриваю все идеи и задачи, накопившиеся в приложении, в котором веду текущие заметки, переношу их в соответствующее место и стираю их в приложении.

Попурри

Если вы хотите еще глубже погрузиться в тему экстернализации незаконченных дел, которые висят в сознании, вот описание еще нескольких моих любимых приемов:

- **Всегда иметь под рукой блокнот.** Мне нравится фиксировать идеи, как только они возникают, а поскольку мой смартфон выключен между 20:00 и 08:00, сделать это с его помощью не всегда возможно. По этой причине я продолжаю широко использовать обычные блокноты. В ванной комнате у меня лежит непромокаемый блокнот AquaNotes. Обычный блокнот я держу на ночном столике вместе с ручкой, оснащенной фонариком (такими ручками еще пользуются пилоты), чтобы можно было записать идеи, которые иногда приходят, когда я засыпаю или просыпаюсь. Когда я выхожу из дома и не беру с собой смартфон, то блокнот лежит у меня в кармане. Идеи, мысли и озарения имеют значение, только если вы успеваете зафиксировать их, а затем что-то с ними сделать. Блокноты помогли мне сохранить массу таких идей.

- **Более простые пароли.** Сложные пароли трудно постоянно держать в памяти. Я решаю эту проблему двумя способами: у меня есть менеджер паролей, который хранит все мои пароли и заполняет их автоматически (я рекомендую либо 1Password, либо LastPass). У меня также есть простая система для создания новых паролей: пароль для каждого сайта или сервиса представляет собой просто название сайта,

но вместо того, чтобы вводить имя сайта, я набираю на клавиатуре букву, предшествующую данной букве в названии сайта (так Google превращается в Fiiikw), а затем в конце добавляю уникальную серию букв, цифр и символов, которую затем использую в каждом пароле (например, можно добавить 8S5x8 и получить Fiiikw8S5x8). В результате каждый пароль является уникальным, его невозможно угадать, и, что лучше всего, его невозможно забыть.

• **Организация электронной почты.** Некоторые вещи точно не стоит держать в голове – в том числе и место, где хранится ваша архивированная электронная переписка. Компания IBM недавно провела сравнительное исследование, чтобы выяснить, сколько времени требуется на поиск нужного электронного сообщения пользователям электронной почты, которые хранят письма рассортированными по папкам, и тем, кто просто их архивирует. С применением функции автоматизированного поиска нужные сообщения находились в среднем за 66,07 секунды, а те, кто хранил переписку в рассортированном по папкам виде, тратили 72,87 секунды – и это еще не включало время, которое эти пользователи потратили ранее, чтобы рассортировать свою электронную почту по папкам! Таким образом, сортировка электронной почты по папкам не стоит затрачиваемого времени и внимания. Просто ищите нужные сообщения через функцию поиска.

Доведение продуктивности до абсурда

Вдохновленный 10 лет назад книгой «Как привести дела в порядок», я обнаружил, что существует черта – ее, кстати, довольно легко пересечь, – за которой вы начинаете тратить слишком много времени на управление делами и планирование, вместо того чтобы заниматься реальной работой. Центральная идея продуктивности – добиться большей осознанности в работе, но любую идею можно довести до абсурда. Мне кажется, многие попадают в эту ловушку, когда начинают работать над своей продуктивностью, и я был одним из них.

По моим наблюдениям, наиболее продуктивные люди – те, кому удается найти баланс между двумя крайностями; они понимают, насколько важно ничего не упустить и организовать все дела, но не готовы приносить реальную работу в жертву продуктивности ради продуктивности.

Исследования показывают, что даже составление списков дел само по себе снижает шансы их выполнить, поскольку процесс составления списков создает иллюзию продуктивности, хотя сам по себе никаких результатов не дает. Да, очень важно сделать дамп мозга и идентифицировать все незавершенные сюжеты, которые в течение дня оттягивают ваше внимание на себя. Но необходимо при этом не заходить слишком далеко. Из того, что вы ощущаете себя продуктивным, вовсе не следует, что это и на самом деле так – и об этом надо постоянно помнить при организации деятельности.

Книга «Как привести дела в порядок» и по сей день занимает почетное место на моей книжной полке. Это единственная книга, которая стоит так, что видно всю обложку, у остальных видны лишь корешки. За последнее десятилетие система Аллена настолько прочно вошла в мою жизнь, что я даже не замечаю, что пользуюсь ей, – и это говорит о многом.

Тем не менее я никогда не применял методы из этой книги в полном объеме. Предложенная в книге система довольно сложна, и в ее применении очень легко зайти слишком далеко. К его чести, Дэвид много раз говорил, что смысл его рекомендаций не в том, чтобы следовать им во всех мелочах; основное – способ переноса всех дел из сознания вовне и организации их. Иными словами, можно взять только те приемы, которые работают именно для вас, а остальное проигнорировать.

«Дайте себе пару часов и зафиксируйте буквально все, что попадет в поле вашего внимания, – сказал он мне. – Вам не понадобится далеко ходить – просто начните замечать, на чем именно останавливается внимание».

Плюсы экстернализации всех наших дел значительно перевешивают минусы, но помните, что эту стратегию – как и остальные стратегии в этой книге – не надо доводить до крайности. Методы продуктивности существуют, чтобы помочь вам работать умнее. Но они полезны только при условии, что вы не забываете выполнять саму работу.

ЗАДАНИЕ: ВЫГРУЖАЕМ ИНФОРМАЦИЮ

Расчетное время на выполнение задания: 20–30 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 9/10.

Ценность: 9/10.

Удовольствие от выполнения задания: 9.5/10.

Практический результат: даже если поначалу оно не производит такого впечатления, это самое увлекательное и высвобождающее задание в книге. Вы расчистите для себя огромное дополнительное пространство, которое позволит в течение дня фокусироваться на приоритетах и целиком отдаваться работе. Вы почувствуете себя спокойнее и увереннее, что работа полностью под контролем и ничего не упущено.

Один из самых полезных выводов, которые я сделал в ходе проекта, – чем менее значительно изменение, которое вы пытаетесь привнести в свою жизнь, тем больше шансов, что вам это удастся. Небольшие изменения выглядят менее пугающими, и это повышает вероятность, что

у вас получится сформировать соответствующую новую привычку. Именно поэтому многие из предлагаемых мной заданий не претендуют на коренное изменение вашей жизни: чем меньше изменение, тем легче его осуществить и трансформировать в стабильную модель поведения, которая помогает повысить продуктивность. Например, если задача в том, чтобы сформировать привычку заниматься спортом, то сначала надо разрешить себе выполнять физические упражнения всего по пять минут в день: к концу недели у вас возникнет страстное желание позаниматься подольше.

Это тем более применимо к экстернализации задач, проектов и других открытых дел, которые вы до сих пор хранили в голове. Велик риск перестараться и погрузиться в этот процесс слишком глубоко, а в результате испытать отчаяние, что желанные результаты никак не наступают.

Мое задание для вас: проведите «дамп мозга» – процесс выгрузки информации о своих делах и обязательствах, с которого я начал, когда впервые увлекся продуктивностью. Выключите все электронные устройства и засядьте с блокнотом и ручкой; зафиксируйте все, что будет приходить вам в голову, все, что всплывет на поверхность и попадет в поле вашего внимания – будь это задачи или проекты, которые вы должны реализовать; ситуации, вызывающие беспокойство; дела, которые постоянно от вас ускользают, или просто ожидания. Думаю, что, как только вы зафиксируете всю эту информацию, вы захотите начать управлять всеми делами с помощью внешней системы, даже если это будет просто вызвано желанием сохранить эмоциональный подъем, возникающий в результате выполнения этого задания.

16. Взгляд сверху

Основное: еженедельный обзор своих задач и достижений помогает лучше контролировать свою жизнь и удерживаться на правильном пути, давая более четкое представление как о победах, так и о проблемных зонах, в которых необходимы улучшения. Воздействие ритуала можно значительно усилить, дополнив обзором «горячих точек».

Расчетное время чтения:

9 минут 37 секунд.

Смотрим на свои дела с высоты птичьего полета

Когда я начал фиксировать задачи, проекты и поводы для беспокойства, существующие в сознании, я обнаружил у этого процесса еще один позитивный эффект.

В книге «Как привести дела в порядок» автор предлагает важный ритуал. Он состоит в еженедельном просмотре всех записей за неделю, включая проекты, ожидания и тому подобное. Взгляд на задачи, проекты и обязательства с высоты птичьего полета действительно позволяет испытать эмоциональный подъем, поскольку вы видите свою жизнь под новым углом зрения и можете эффективно планировать на неделю вперед, точно зная, что не упустите ничего важного.

Всякий раз, когда я просматривал свой список задач, проектов и остальных дел, я чувствовал, что нахожусь во взлетающем самолете и далеко внизу вижу город, который быстро уменьшается в размерах. Задачи, которыми я в данный момент занимался, – как и автомобили на улицах подо мной – становились по размеру с насекомых. Я мог видеть, сколько задач у меня в работе и сколько свободного пространства имеется между ними. Здания и гаражи, символизировавшие проекты, также уменьшались в размерах, и можно было увидеть, насколько хорошо они сочетаются друг с другом, образуя общую картину моей жизни. Можно было начинать думать о том, насколько хорошо те или иные обязательства вписываются в данный «район» с учетом уже имеющихся в нем «зданий» и «автомобилей». Время от времени подниматься над повседневной жизнью и смотреть на нее с определенной дистанции – критически важно. Это позволяет вовремя скорректировать направление или внести другие изменения.

Но можно подняться еще на более высокий уровень, и тут нам пригодится простая идея о «горячих точках».

Продуктивность и контроль

Большинство людей обращается к книгам по продуктивности в надежде, что они помогут им восстановить контроль над той массой дел, которые нужно переделать.

Мне тоже нравится осознавать, что все, за что я несу ответственность, находится под контролем. Каждая задача, проект или незавершенное дело, которое мне удастся перенести из сознания на внешний носитель, высвобождает чуть больше внимания, чтобы сфокусироваться на задачах, которые позволяют мне стать более продуктивным.

Сегодня, хотя дел у меня больше, чем раньше, у меня больше и контроля над работой, чем когда-либо прежде.

Когда вы делаете шаг назад и восстанавливаете контроль над работой, появляется возможность работать рациональнее, более осознанно и целеустремленно, и в конечном итоге достижение выдающейся продуктивности дается существенно легче.

Техники, о которых я писал до сих пор, помогают мне высвободить невероятное количество времени и внимания, которые можно направить на то, что действительно является важным.

Но из всех стратегий, которые мы до сих пор обсуждали, ни одна не поможет вам контролировать свою жизнь лучше, чем эта. Экстернализация задач и проектов помогает лучше фокусироваться, меньше беспокоиться и продвигать свои идеи и проекты вперед. Можете не верить, но с ее помощью вы действительно поднимаетесь на новый уровень и ощутите, что можете гораздо лучше контролировать свою работу и жизнь в целом.

«Горячие точки» – всего лишь название очень простой идеи, позволившей мне лучше контролировать работу, чем когда-либо прежде. «Горячие точки» позволяют взглянуть на работу и жизнь с высоты птичьего полета.

Ваша жизнь, сведенная в единый список

В ходе проекта мне стало очевидно, что большинство методов организации и управления делами попросту не стоят нашего времени.

По моему мнению, отдача от любого метода продуктивности должна быть просто огромной, поскольку на каждую минуту, которую вы инвестируете в свою продуктивность, вы теряете одну минуту, которая могла быть потрачена на реальную работу.

К счастью, в этом смысле «горячие точки» соответствуют самым жестким критериям.

«Горячие точки» – это ваш портфолио. Абстрагируясь от деталей, все задачи, проекты и обязательства могут быть отнесены к одной из семи категорий или «горячих точек», как их называет Дж. Мейер.

Он считает, что существуют семь областей, в которые мы ежедневно инвестируем время, внимание и энергию:

- Интеллект.
- Тело.
- Эмоции.
- Карьера.
- Финансы.
- Отношения.
- Развлечения.

Девяносто процентов людей, которых я встречал, составляя списки обязательств, относят их к одной из этих семи категорий, даже если они называют их как-то иначе, например, «Дом» или «Духовная сфера». Не важно, как вы будете называть свои «Горячие точки», главное, чтобы был исчерпывающий список областей жизни, которые являются для вас приоритетными.

Конечно, само составление списка «горячих точек» неспособно обеспечить результат. Но когда вы развернете каждый пункт подробнее, он оживет. Например, в моем списке «горячих точек» «Интеллект» в развернутом виде содержит все мои обязательства и обязанности, которые относятся к данной категории:

- Обучение (книги, отложенные на потом статьи, которые надо прочитать, подкасты, аудиокниги, RSS-каналы).
- Медитация.
- Чтение.
- Музыка.
- Полное осознание, концентрация внимания на текущем моменте.
- Замедление темпа, чтобы работать более осознанно.
- Создание дополнительного пространства между периодами работы и остальной жизнью.
- Снятие стресса (медитация, чтение, музыка).

Основная идея метода заключается в том, чтобы раз в неделю просматривать список «горячих точек» и анализировать, сколько времени вы потратили на каждую из них в течение предыдущей недели, и поразмышлять о том, на чем следует сфокусироваться на следующей.

У меня ушло несколько недель, чтобы собрать воедино все мои обязательства и обязанности по каждой «горячей точке», но как только я это сделал, вся моя жизнь оказалась передо мной как на ладони.

Увидев пометку «стоматолог», относящуюся к «горячей точке» «Тело», я вспоминаю, что давно не был у стоматолога и записываюсь к нему на прием. Слово «родители» в категории «Отношения» напоминает мне, что надо не забыть позвонить им на следующей неделе. Запись «отключиться от работы в выходные» в категории «развлечения» помогает осознать, что, возможно, я слишком зациклен на работе и надо отвлекаться от нее хотя бы в выходные. Пометка «полная осознанность» в категории «Интеллект» означает, что на следующей неделе мне следует более осознанно относиться ко всем занятиям. Неделю за неделей я

собираю задачи, которые в противном случае могли выпасть из поля зрения, и ставлю их в план на ближайшую неделю.

Каждую неделю я садился за свой список, чтобы подумать по очереди о каждом из элементов. Я анализировал, что мне удалось сделать на прошлой неделе и что следует изменить на предстоящей. Впечатление было такое, как будто бы я вижу все свои задачи, проекты и обязательства с большой высоты.

И что лучше всего, тем самым я задавал себе направление на предстоящую неделю.

Склоняем чашу весов в нужную сторону

Практически невозможно функционировать полностью осознанно 100 % своего времени. Именно поэтому продуктивность является скорее искусством, чем наукой.

Проанализировав свой первый журнал учета времени, я набросился на себя с критикой, поскольку моя фактическая продуктивность не соответствовала моим ожиданиям. Но, как выяснилось в результате экспериментов и интервью с экспертами, никто не в состоянии все время действовать исключительно преднамеренно или максимально продуктивно.

Наиболее продуктивные люди отличаются от всех остальных тем, что каждую неделю вносят коррективы в свои действия и совершенствуются постепенно.

С моей точки зрения, создание расширенного списка «горячих точек» – лучший способ для внесения коррективов в свои действия на еженедельной основе. Когда наступает день для технических задач, я смотрю на этот расширенный список и задаю себе несколько вопросов (некоторые из них взяты у Дж. Мейера, автор остальных я сам):

- Чему в течение следующей недели надо уделить больше времени?
- На что я потратил слишком много времени на прошлой неделе?
- Что нужно запланировать или сделать на следующей неделе?
- На что я должен обратить особое внимание на следующей неделе?
- Какие нерешенные проблемы у меня есть в каждой области?
- Какие возможности на следующей неделе у меня имеются в отношении каждой из «горячих точек»?
- Какие препятствия будут мешать достижению целей на следующей неделе?
- Двигаюсь ли я в правильном направлении с учетом всех обязательств?
- Существуют ли еще какие-либо обязательства, которые я должен добавить или удалить? Расширить или сократить?
- В каких делах на прошлой неделе мне удалось добиться превосходных результатов?

До сих пор подобные размышления помогают мне корректировать действия на еженедельной основе и сохранять приверженность моим ценностям и целям – при этом много времени на такие размышления вовсе не требуется.

Мало кому удается во всех без исключения случаях действовать в соответствии со своими ценностями. Но наиболее продуктивные люди в конечном итоге всегда находятся в согласии со своей системой ценностей – для этого они регулярно и последовательно вносят коррективы и улучшения в свои действия – неделя за неделей. Даже если время от времени возникают кризисы, а маловажные дела отнимают время и внимание, внесение на еженедельной основе соответствующих корректировок в действия позволяет в долгосрочной перспективе сохранить приверженность своим истинным ценностям.

Я думаю, что наиболее продуктивные люди также проводят определенное время в размышлениях о том, какие из «горячих точек» в их жизни в данный момент являются наиболее важными, и не нужно ли в краткосрочной перспективе сосредоточиться на одной из них больше, чем на остальных. Например, в начале взрослой жизни может потребоваться временно уделять больше времени карьере, чтобы обеспечить продвижение по службе и обрести ресурсы, которые можно будет в дальнейшем направить на другие дела. В моем случае акцент был на карьере, и в течение «Года продуктивности» я направлял преобладающее количество времени, внимания и энергии на свой проект, поскольку знал, что в долгосрочной перспективе мои усилия оправдаются.

Еще одно преимущество, которое дает ведение списка «горячих точек», состоит в том, что, если с одной из них все очень плохо, это не утопит весь ваш портфель. Например, если вы вдруг потеряли работу, то сильные позиции по остальным «горячим точкам» – в отношениях, финансах и эмоциональной сфере – помогут вам продержаться до тех пор, пока вы не найдете новую работу.

Просматривать список «горячих точек» стало одним из моих любимых еженедельных ритуалов; он помог мне работать и жить более осознанно больше, чем любая другая методика.

Последний список, честное слово!

Помимо еженедельного обзора, который с точки зрения продуктивности является крайне эффективным ритуалом, есть еще один способ плодотворно использовать список «горячих точек».

Основная проблема со списком «горячих точек» состоит в том, что он относительно статичен. Вам никогда не удастся полностью устранить дела вроде визита к стоматологу, звонка родителям, отключения от интернета или медитации. Если что и меняется на еженедельной основе, так это ваши проекты и другие

элементы работы и жизни, которые имеют естественные даты начала и окончания и для завершения которых требуется предпринять определенное количество шагов.

В течение многих лет я вел отдельные заметки по своим проектам, но никогда не сводил их в единый мастер-список. Существуют сотни электронных приложений, построенных на идеях из книги «Как привести дела в порядок», но у меня ни одно из них не прижилось, потому что многие из них на практике только мешали эффективно работать.

Тогда я придумал простую идею создания мастер-списка своих проектов, сгруппированных по категориям, соответствующим моим горячим точкам. (Если бы вы в первый раз случайно открыли мою книгу на этой странице, сама эта фраза показалась бы вам бессмысленной.)

Своей простотой список мастер-проектов похож на список горячих точек и столь же эффективен в качестве инструмента управления.

В категории «Финансы» в моем списке перечислены следующие дела:

- Погасить кредит за обучение в университете.
- Заполнить налоговую декларацию.
- Тратить меньше денег на еду с доставкой на дом и питание вне дома.
- Создать бюджет на следующий год.
- Накопить на поездку в Ирландию.

Подобно тому, как список горячих точек позволяет увидеть общую картину жизни, мастер-список проектов дает возможность одновременно окинуть мысленным взором все проекты, находящиеся в работе, и все те изменения, которые мы хотим привнести в жизнь. Он напоминает, что есть проекты, на которые нужно обратить особое внимание на предстоящей неделе, а также проблемные зоны, где необходимы улучшения. Безусловно, поддержание списка проектов в актуальном состоянии занимает какое-то время. Тем не менее я прибегаю к нему еженедельно, чтобы с высоты взглянуть на все сферы своей жизни и поразмышлять, насколько значимы проекты, которые уже находятся в процессе выполнения. Параллельно могут возникать идеи о новых проектах, которые могли бы сделать жизнь еще более продуктивной.

Для меня одним из важнейших преимуществ, возникающих при инвестировании усилий в достижение продуктивности, является формирование более ясной общей картины всех дел, которые находятся в процессе выполнения. Труднее всего не упустить из виду общую картину, когда вы глубоко погружены в конкретную задачу. В это время довольно трудно от нее отстраниться и подумать, насколько ценно то, чем вы в данный момент занимаетесь. В этом причина, почему так важно в начале каждого дня и каждой недели формулировать свои намерения на соответствующий период.

Это распространяется и на то, как вы проводите свое время в целом. Когда вы в гуще событий, трудно подняться над своей жизнью, чтобы сверху увидеть то, что по-настоящему важно и что следует изменить.

«Горячие точки» позволяют сделать именно это.

ЗАДАНИЕ: СОСТАВИТЬ СПИСОК «ГОРЯЧИХ ТОЧЕК»

Расчетное время на выполнение задания: 10 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 7/10.

Ценность: 7/10.

Удовольствие от выполнения задания: 9/10.

Практический результат: возможно, вы увидите свою жизнь с точки зрения, с которой не видели ее раньше, и сможете оценить значимость всех задач, проектов и обязательств, которые берете на себя.

Завершив перенос на внешний носитель всех дел в профессиональной и личной сфере, промотайте возникший список сверху вниз. Если он организован правильно, то не исключено, что, одновременно охватив взглядом все аспекты своей жизни, вы испытаете эмоциональный подъем.

Создание и поддержание списка «горячих точек» – один из моих любимых способов организовать работу рациональнее, а не просто прилагать больше усилий. Просканировав список, я выписываю из него задачи, которыми нужно заняться на предстоящей неделе.

Когда я в первый раз решил представить каждый пункт в списке «горячих точек» в развернутом виде, то на каждую из семи категорий мне потребовалось порядка 10 минут; в течение последующих нескольких недель в электронном приложении для ведения заметок я фиксировал новые дела, возникающие по каждой категории. Раз в неделю я просматривал накопившиеся в приложении заметки и добавлял их к списку, после чего удалял их из приложения.

В этой главе я призываю вас сделать то же самое: потратьте 10 минут и поразмышляйте о том, из каких элементов состоят семь важнейших сфер вашей жизни. Если вы решите выделить отдельный день для технических задач, имеет смысл именно в этот день просматривать список и планировать улучшения, которыми вы займетесь на следующей неделе. Если выяснится, что некоторые ваши действия не соответствуют приоритетам, не будьте слишком критичны к

себе – никто не совершенен. Просто внесите в свои действия необходимые коррективы; со временем вам удастся найти необходимый баланс.

17. Высвобождаем ментальное пространство

Основное: *позволяя вниманию перейти в режим блуждания (например, когда мы принимаем душ), мы тем самым создаем благоприятные условия для мозгового штурма, поиска решений трудных проблем и повышения креативности.*

Расчетное время чтения:

9 минут 53 секунды.

Наука о мозге и прием душа

Возможно, вы замечали, принимая душ, что через пару минут начинает происходить нечто интересное: внимание начинает блуждать, переходя с предмета на предмет – что предстоит сделать сегодня на работе, что вы собираетесь съесть на завтрак, а потом вы вспоминаете, что сегодня вечером пригласили в гости друзей и надо бы купить дыню, и так далее. Бывает, что в душе в голову приходят блестящие идеи или внезапные озарения.

Так происходит почти со всеми.

Возможно, вам также приходилось замечать, что, когда вы бездумно прожигаете время в интернете или сидите, уткнувшись в смартфон, дело обстоит ровно наоборот. И если в душе время от времени возникают моменты, когда хочется воскликнуть «Эврика!», то блестящие идеи редко посещают вас, пока вы смотрите в смартфон.

В основе этого явления лежит любопытная причина: когда вы принимаете душ и позволяете вниманию спонтанно блуждать, вы создаете внутреннее пространство, которое начинают заполнять мысли, идеи и прозрения, до тех пор находившееся в подсознании.

Когда мы предоставляем сознанию время и пространство свободно блуждать, переходя с предмета на предмет, мы высвобождаем потенциал внимания, глубже осмысливаем стоящие перед нами задачи и, как показывают многие исследования, в результате работаем рациональнее, а не просто интенсивнее.

Два режима работы мозга

По данным исследований, наш мозг подобно качелям переходит из одного состояния в другое: он переключается из режима блуждания, в котором мы находимся, когда, например, принимаем душ, на исполнительный режим, когда мы смотрим в смартфон или вообще фокусируемся на чем-либо.

Невозможно находиться в обоих режимах одновременно, и большинство экспертов рекомендуют проводить определенное время в каждом из них. Как пишет Дэниел Левитин в своей книге «Организованный ум» (The Organized Mind), «говоря о качелях внимания, западная культура переоценивает исполнительный режим и недооценивает режим мечтательности». Эти режимы действительно разные, поэтому целесообразно определенное время проводить в каждом из них. «Централизованный исполнительный подход к решению проблем часто сводится к диагностике, аналитической работе, и он нетерпелив, в то время как мечтательный подход более легкомысленный, интуитивный и расслабленный», – поясняет он. Некоторые исследования даже говорят о том, что режим блуждания полезен, когда у вас сложная или требующая креативного подхода работа.

Возможно, с каждым годом вам будет казаться, что разум все с большим трудом переключается в режим блуждания. Все чаще и чаще нас затягивает еще одна стихия, дополнительно стимулирующая нашу лимбическую систему, – компьютеры, планшеты и смартфоны. И хотя они позволяют нам быть постоянно онлайн, они же могут помешать нам делать шаг назад, чтобы со стороны посмотреть на решения, которые необходимо принять, и проблемы, которые мы должны решить. В настоящее время типичный американец еженедельно проводит *51,8 час* а глядя на экран (это включает время пользования смартфоном, планшетом, ноутбуком, настольным компьютером и телевизором), что дает *7 часов* и *24 минуты* экранного времени ежедневно. Если предположить, что вы спите *7,7 часа* каждую ночь (средние данные по стране), это означает, что вы проводите *45 %* времени бодрствования не отводя взгляда от светящихся прямоугольных цифровых экранов. Поскольку ваш разум не может свободно блуждать, когда вы на чем-то сосредоточены, постоянное нахождение в режиме онлайн может означать колоссальные издержки для продуктивности.

В ходе одного из самых запоминающихся экспериментов я в течение трех месяцев пользовался смартфоном всего по часу в день. Спустя некоторое время после того, как перестал повсюду таскать его с собой, я стал замечать, что в голову начали приходить новые идеи и мысли, что вряд ли случилось бы, если бы я постоянно в него заглядывал. Мало того, что сокращение времени пользования смартфоном высвободило дополнительное время для работы над перспективными задачами, это также позволило создать вокруг них пространство для обдумывания. Когда я не был занят работой и в отсутствие смартфона как

объекта внимания, мой мозг инстинктивно переключался в режим блуждания, что создавало ментальное пространство, в котором появлялись новые идеи и проникали в мое сознание.

До сих пор, если я в течение дня не выкраиваю хотя бы 30 минут, чтобы позволить сознанию побыть в режиме блуждания, моя продуктивность страдает.

Мозг никогда не останавливается

Есть простая причина, почему озарения посещают нас неожиданно – при условии, что мы создаем пространство, в котором они могут возникнуть: мозг никогда не перестает думать.

Мне очень нравится исследование, которым руководил Ап Дийкстерхус из Амстердамского университета. В этом исследовании участникам предоставили информацию о четырех автомобилях, а затем попросили выбрать, какой автомобиль они купили бы. Исследователи, как правило, стремятся завуалировать настоящую цель эксперимента, и это исследование не было исключением. Они сделали один из четырех автомобилей значительно более привлекательным, чем остальные, чтобы увидеть, смогут ли участники идентифицировать его в качестве оптимального. Участников разделили на две группы. Первой группе сообщили по четыре характеристики каждого авто, а второй – по 12. В общей сложности первая группа располагала 16, а вторая – 48 характеристиками.

Затем каждая из двух групп была разбита на две подгруппы. Перед выбором автомобиля первые подгруппы в каждой группе получили четыре минуты, чтобы детально изучить особенности автомобилей. Вторые подгруппы должны были в течение четырех минут решать головоломки на перестановку букв, тематически не связанные с автомобильной тематикой.

Казалось бы, эти вторые подгруппы оказались в невыгодном положении, поскольку у них не было времени для осознанного анализа.

У кого результаты оказались лучше?

И тут начинается самое интересное. Участники, которым сообщили всего четыре характеристики по каждому авто и не загружали дополнительными заданиями, показали лучшие результаты. Это и неудивительно: сравнивая варианты всего по четырем характеристикам, легко сделать правильный вывод. Парадоксальным образом среди участников, работавших с 12 характеристиками по каждому автомобилю, лучшие результаты (60 % *правильных ответов*) оказались у тех, кто решал головоломки со словами и не имел возможности осознанно обдумывать задачу с автомобилем. Группы, имевшие в своем распоряжении полные четыре минуты для обдумывания выбора, дали всего 23 % правильных ответов.

Через несколько лет похожий эксперимент был проведен в Университете Карнеги – Меллона. Но вместо того, чтобы решать словарные головоломки, участников просили запомнить последовательность цифр, а ученые отслеживали их мозговую активность с помощью МРТ.

Было выявлено нечто удивительное: в то время как (вполне ожидаемо) активизировалась область мозга, отвечающая за запоминание цифр, была активна и префронтальная кора. Это говорит о том, что участники продолжали анализировать задачу с автомобилем, несмотря на то, что в этот момент были полностью сфокусированы на запоминании чисел. Их мозг в фоновом режиме продолжал работу, не связанную с текущей задачей.

Хотя в научном сообществе продолжают дебаты о том, насколько мощным инструментом является наше подсознание, исследования приводят нас к выводу: мозг никогда не перестает думать. Даже когда мы полностью сосредоточены на чем-то, в нашем мозге, как в компьютере, в фоновом режиме остаются незакрытые приложения. И если проблема особенно сложная или требует творческого решения, подсознание способно подсказать оптимальное решение, особенно если мы создаем достаточно ментального пространства для возникновения этой идеи.

Создаем внутреннее пространство

В ходе проекта я также начал экспериментировать с другими методами переключения сознания в режим мечтательности.

Планируя свое выступление для TED, я оставлял свой смартфон дома, брал ручку и блокнот и отправлялся побродить по Национальной галерее Канады (пара остановок на автобусе от моего дома). Многие из идей для новых экспериментов зарождались во время прогулок в парке в обеденное время. В выходные я садился в каком-нибудь оживленном кафе, имея при себе только блокнот, чтобы записывать приходящие мысли.

Каждый раз, когда мне удавалось выкроить время и позволить сознанию побыть в режиме свободного полета, я старался создать дополнительное ментальное пространство, уединившись с блокнотом в тихом месте, где ничто не отвлекает. И каждый раз мне удавалось зафиксировать по меньшей мере десяток интересных мыслей, идей или задач, а также вспомнить о людях, с которыми необходимо связаться или возобновить контакт. Всегда, когда я создаю пространство, в котором сознание может свободно переноситься с объекта на объект, сквозь барьер внимания проникает огромное количество идей, которые я записываю, чтобы заняться ими позже. В некотором смысле весь мой проект заключался в том, чтобы устанавливать связи между существующими разрозненными идеями и генерировать новые. И больше всего

этому способствует высвобождение ментального пространства, в котором сознание может почувствовать себя свободным.

Даже сейчас, находясь в середине работы над этой книгой, я разрешаю сознанию находиться в режиме блуждания больше времени, чем когда-либо ранее; в результате мне удалось поймать сотни идей, нашедших отражение в этой книге. Как блестяще сформулировал Стивен Джонсон в шестисерийном документальном фильме «Как мы до этого додумались» (How We Got to Now), «[новые] идеи по существу являются частью целой сети идей». В экономике знаний людям платят большие деньги за способность решать проблемы и видеть закономерности в разрозненных фактах. По этой причине сейчас становится еще важнее давать своему сознанию возможность побыть в блуждающем режиме, особенно после того, как вы выгрузили из него на внешний носитель незавершенные дела, до того вызывавшие психологическое напряжение. К счастью, наш мозг просто создан для того, чтобы устанавливать связи между разрозненными явлениями, что делает его идеальным инструментом в экономике знаний – при условии, что мы разумно пользуемся его возможностями.

Ваш мозг продолжает обрабатывать и консолидировать информацию, в том числе и когда вы спите, поэтому если отложить решение проблемы до утра, то высока вероятность, что за ночь к вам придет оптимальное решение. По той же причине если позаниматься перед сном накануне экзамена, то на следующий день результаты часто бывают лучше. И еще это отличный повод в конце дня или даже непосредственно перед тем, как лечь спать, определить три приоритетных результата на следующий день.

Из всех методов, которые я тестировал, лучше всего у меня получалось просто засесть в комнате с ручкой и листом бумаги. Ежедневно (или раз в два дня) я устанавливал таймер на 15 минут, а потом просто разрешал сознанию путешествовать там, где ему хочется. В определенном смысле это процесс обратный процессу планирования или выгрузке содержимого своего сознания – вместо того, чтобы удерживать мозг в централизованном исполнительном режиме, я переключаю его в режим блуждания и стараюсь захватить идеи и мысли, которые иначе могли остаться незамеченными. Я до сих пор пользуюсь этим ритуалом без всяких изменений и почти всегда удивляюсь, какие отличные идеи, мысли, а иногда и ценные дела приходят в голову во время таких сессий – стоит только создать достаточно пространства, в котором они могут появиться.

Это не только звучит странно – это действительно странно. Но наш мозг устроен удивительным образом; в нем прямо сейчас находится огромное количество ценных мыслей, идей и озарений. В фоновом режиме мозг продолжает думать над ними, и остается только все эти идеи и озарения записать. Ритуал переноса содержимого сознания на внешний носитель можно проводить в день для технических задач – или просто по мере необходимости, когда вы чувствуете, что сознание перегружено делами и заботами и необходимо немедленно создать в нем дополнительное пространство.

Чем больше пространства для внимания вы будете создавать, тем спокойнее вы себя будете чувствовать и тем продуктивнее вы станете.

Ментальное блаженство

Во время «Года продуктивности» к озарениям приводили и другие способы вхождения в состояние блуждающего поиска, например посещение художественных галерей или прогулки на природе. В целом эти методы были эффективны, если позволяли ввести сознание в состояние блуждания и под рукой был блокнот. Вообще говоря, чем меньше внимания требует ритуал, тем лучше. Но даже чтение романов, требующее, как мне представлялось, много внимания, часто позволяло мне перейти в режим блуждания, во время которого могли приходиться новые идеи. Не важно, что окажется эффективным для вас – вязание, садоводство, йога, длинная поездка на машине, прогулки без наушников, ванна при свечах или посещение художественной галереи, – ключевым здесь является то, что в результате вы, не торопясь, переводите сознание в режим блуждания. Всякий раз, когда Эйнштейн сталкивался с трудной проблемой, он делал примерно то же самое и играл на скрипке, пока не возникал ответ, который он искал. Нечто подобное может оказаться эффективным и для вас.

Стоит отметить, что теме важности перерывов и отключения от работы я посвящаю целую главу. Напряженная работа без подзарядки – рецепт выгорания. Поскольку в работе вам приходится полагаться на мозг и испытывать более серьезное давление, чем когда-либо прежде, эта тема никогда не была так актуальна, как сейчас.

Американская ассоциация психологов недавно назвала девять лучших стратегий для снятия стресса. В отличие от быстрых решений типа шоппинга, азартных игр, пьянства и еды, которые на самом деле вовсе не снижают уровень кортизола в организме, существуют настоящие методы борьбы со стрессом. Эти методы позволяют действительно понизить уровень кортизола (гормона, вырабатываемого организмом в ответ на стресс). Также важно, что эти девять стратегий, по крайней мере на поверхности, проявляются в том, что

переводят мозг в режим мечтательности, что повышает их ценность, если вы хотите высвободить дополнительное время для себя лично. Вот эти стратегии:

- Физические упражнения или спорт.
- Чтение.
- Медитация.
- Прослушивание музыки.
- Хобби, связанные с творчеством.
- Молитва.
- Прогулки на природе.
- Время с друзьями и семьей.
- Массаж.

Независимо от того, какой способ вы выберете, переключение сознания в режим мечтания может оказаться одним из самых продуктивных действий. Будьте уверены, даже когда вы отдыхаете от работы, ваш мозг в фоновом режиме все равно продолжает работать – и он может даже выполнить работу лучше, чем в исполнительном режиме, особенно если вы пытаетесь решить творческую задачу или очень сложную проблему.

Ваш мозг – мощный инструмент, если использовать его сильные стороны и компенсировать слабые. Именно это вы и делаете, когда, с одной стороны, переносите незавершенные задачи, проекты и обязательства на внешние носители, а с другой – даете ему возможность побыть в режиме мечтания.

Всякий раз, когда мозг находится в режиме блуждания, убедитесь, что вы не забываете фиксировать приходящие идеи, чтобы не потерять ничего ценного.

ЗАДАНИЕ: РАЗРЕШИТЕ СОЗНАНИЮ ПОБЫТЬ В БЛУЖДАЮЩЕМ РЕЖИМЕ

Расчетное время на выполнение задания: 15 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 2/10.

Ценность: 7/10.

Удовольствие от выполнения задания: 9/10.

Практический результат: богатый урожай новых идей, которые уже существуют в сознании и ждут, когда в вашем внимании появится достаточно свободного пространства, чтобы вы их заметили.

Вы почти наверняка предвидели, что придется выполнить нечто подобное. Задание такое: в течение дня завтра разрешите сознанию побыть в режиме блуждания по меньшей мере 15 минут и зафиксируйте все ценные мысли, идеи или несделанные дела, которые прорвутся через барьер вашего внимания.

Мне нравится это делать, уединившись с ручкой и блокнотом в тихом месте, где ничто не отвлекает, поставив таймер на 15 минут.

Если вы похожи на меня, вас поразит, какие мысли могут прийти к вам. Вы можете выполнять это задание и подольше, скажем, в течение получаса.

Часть шестая Учимся управлять вниманием

18. Осознанное управление вниманием

Основное: исследования показывают, что наше внимание ориентировано на текущую задачу лишь 53 % времени. Чтобы фокусироваться на стоящих перед нами делах и распоряжаться временем и вниманием эффективно, внимание необходимо тренировать.

Расчетное время чтения:
5 минут 8 секунд.

Слишком много отвлечений

Выдающийся воин – это обычный человек, способный фокусироваться подобно лазеру.

Брюс Ли

Хотя, позволяя сознанию поблуждать, вы даете мозгу возможность создать новые связи, расслабиться и подумать более творчески, режим блуждания совсем не помогает, когда дело доходит до реальной работы. Скорее всего, сознание находится в режиме блуждания больше времени, чем вы думаете. Интересное

исследование, проведенное психологами Мэтью Киллингсуортом и Дэниелом Гилбертом из Гарварда, показало, что мы проводим 47 % времени нашего бодрствования (!!) в режиме мечтания. Иными словами, если вы устроены так же, как и большинство людей, то вместо того, чтобы в течение дня фокусироваться на приоритетных делах, половину времени ваш мозг фокусируется на чем-то постороннем, уделяя приоритетам всего лишь 53 % внимания.

Само собой разумеется, что это означает огромные потери продуктивности, особенно если учесть, насколько сложно взаимодействие между временем и вниманием. Чем меньше внимания вы посвящаете задаче, тем больше времени придется потратить на ее решение, поскольку в этом случае эффективность невысока. Говоря о продуктивности, я стараюсь использовать слово «эффективность» как можно реже, поскольку оно звучит отстраненно и как-то излишне «корпоративно». Но в данном случае оно на месте: если вы не отдаете своей работе все внимание, вы просто используете время или внимание неэффективно. Один час интенсивной концентрации на работе эквивалентен двум или трем часам, если фокусироваться на ней только 53 % времени.

Время является наиболее ограниченным ресурсом продуктивности. Разумно управляя вниманием и энергией, вы одновременно в той же степени разумно управляете и временем.

Считаем количество непроизвольных отвлечений

Прежде чем мы углубимся в эту часть книги, давайте быстро выполним одно упражнение.

Когда вы будете читать эту часть книги, я призываю вас взять блокнот или лист бумаги и записывать, сколько раз мозг будет отвлекаться против вашей воли, как часто он будет переключаться в режим блуждания, сопротивляться продолжению чтения, начинать беспокоиться, искушать вас взять в руки смартфон или сделать что-либо подобное. Мы займемся каждым из этих препятствий по очереди, но, как и в случае с управлением временем и энергией, сначала необходимо создать точку отсчета.

Не волнуйтесь, если сознание начинает блуждать; режим блуждания – его режим по умолчанию. Даже после многих лет медитации и всевозможных тренировок внимания мое сознание все еще часто блуждает. Просто зафиксируйте сам факт, что ваше сознание отвлеклось, а если хотите, также запишите, на что именно или в каком направлении оно отвлеклось, а затем мягко верните внимание к текущей задаче, в данном случае к чтению этой книги. (Я использую слово «мягко», поскольку слишком легко быть излишне критичным к себе; непроизвольный переход в состояние блуждания – это абсолютно нормально.)

Когда вы сосредоточенно работаете над чем-то важным, можно использовать следующий эффективный прием: держите под рукой блокнот и записывайте каждый случай, когда вы отвлекались и на некоторое время прерывали работу. Записав, возвращайтесь к работе. Впоследствии вы сможете проанализировать отвлекающие факторы и принять меры на будущее.

Радость осознанности

Когда я пишу эти слова, я сижу в небольшой чайной в Оттаве. Эта чайная расположена в центре города (одновременно она может принять не более 20 посетителей). Я люблю приходить сюда, чтобы читать, писать и думать. Это всего в нескольких шагах от Национальной галереи Канады, куда я время от времени захожу, чтобы создать сознанию возможности для свободного блуждания. Больше всего мне нравится в этой чайной не чай, а осознанный и вдумчивый подход к чайному ритуалу. После того как вы выберете один из более чем 100 с лишним видов чая, вас пригласят сесть за столик. Затем вам принесут небольшой чайник с выбранным чаем и зажгут свечу, чтобы чай был постоянно горячим. В этом месте лучший чай в Оттаве – каждый вид тщательно отобран или создан заново из смеси нескольких сортов – внимание, которое уделяется каждому из них, вдохновляет.

Я заметил, что после начала проекта меня стали привлекать подобные места; в мире, в котором полно недорогого чая, картриджей для кофеварок и пластиковых стаканчиков, чайные вроде этой держатся особняком и невероятно заботливо и методично развивают свое дело. Подобно тому, как производитель хорошего шотландского виски тратит годы на совершенствование технологии и рецепта, владелец винодельни годами стремится создать идеальный винтаж или музыкант становится мастером игры на гитаре после десятков тысяч часов практики, все эти люди вкладывают свое время и энергию в дела, которые требуют максимальной осознанности – в мире, где работать осознанно очень трудно.

Эти люди зашли дальше в использовании преимуществ осознанности и преднамеренности, чем большинство, и все они нашли для себя ту или иную яркую идею. Продуктивность заключается не в том, чтобы делать больше быстрее. Продуктивность – это способность выполнять правильно выбранные дела осознанно и с ясно выраженным намерением. Именно поэтому высвобождение дополнительного времени и пространства вокруг наших дел является столь эффективным: это создает условия для работы над наиболее перспективными задачами, помогает отклонять задачи с низкой отдачей и в итоге повысить продуктивность.

Почему под Новый год мы так часто обещаем себе, что в следующем году будем жить по-другому? Одна из причин заключается в том, что во время праздников появляется возможность отстраниться от рабочих и иных проблем и поразмышлять о картине в целом. То же самое произойдет, если вы как можно чаще будете делать шаг назад и смотреть на свою работу и жизнь со стороны: вы начнете планировать более тщательно, к вам станут приходить хорошие идеи, а работа станет более целенаправленной.

Когда мы разделяем задачи с высокой и низкой отдачей, мы создаем условия для более осознанной работы в целом. «Правило трех» является способом работать осознанно еженедельно и ежедневно. Тренировка внимания нужна для того, чтобы работать максимально осознанно в данный момент. Развитая способность фокусировать внимание позволяет уделять текущей задаче больше, чем стандартные 53 % времени.

Это последний недостающий элемент, необходимый, чтобы работать максимально преднамеренно, но он же и самый трудный.

Три компонента внимания

(Просто проверяю: вы уже отвлеклись?)

От того, как мы проводим каждый момент, и зависит, продуктивны мы или нет. Современные электронные технологии и быстрые решения сильнее привлекают наше внимание, чем работа над значимыми задачами и проектами. Чем быстрее мы работаем, тем труднее становится работать осознанно. Поэтому так трудно сохранять концентрацию и состояние полной осознанности, и именно в этом состоит причина, почему мы тратим 47 % времени не на задачу, которой занимаемся, а на посторонние вещи.

К счастью, существует несколько способов научить свое внимание лучше концентрироваться в течение дня – и в основе этих способов лежит большое количество научных исследований.

По мнению неврологов, наше внимание включает три компонента:

- **Центральный исполнительный компонент:** это ваш мыслящий и планирующий мозг, который находится в префронтальной коре. В процессе написания книги, в частности, в разделе о прокрастинации, я сделал все возможное, чтобы активизировать эту часть вашего мозга. Поэтому в данном разделе мы будем говорить в основном о двух других компонентах.

- **Концентрация:** сужение фокуса внимания, чтобы сконцентрироваться на текущей задаче и работать более продуктивно.

- **Осознанность:** способность осознавать все происходящее как внутри вас, так и во внешней среде. Это помогает работать более осознанно и целенаправленно.

Все эти три компонента вместе способны обеспечить эффективную фокусировку. Тренировка внимания предполагает работу над всеми тремя компонентами.

19. Угонщики внимания

Основное: для борьбы с отвлечениями нужны превентивные меры, например отключение уведомлений о входящих сообщениях на смартфоне позволяет заранее предотвратить угоны внимания. После того как вас прервут, может потребоваться целых 25 минут, чтобы вновь сфокусироваться на текущей задаче.

Расчетное время чтения:

7 минут 25 секунд.

Как защитить свою капсулу внимания

Такие стратегии, как создание списка намерений на день, экстернализация незавершенных задач, взгляд на свою жизнь как на совокупность горячих точек и предоставление сознанию возможности блуждать, помогают видеть работу и жизнь с большей ясностью и ежедневно фокусироваться на приоритетах.

Но не все отвлекающие факторы являются внутренними. Помимо тренировки внимания не менее важна и его защита от внешних отвлекающих воздействий, которые стремятся сбить фокус и подорвать продуктивность.

Когда я впервые начал пользоваться смартфоном не более часа в день, то заметил (помимо более ясного мышления), что нежелательные прерывания происходят теперь нечасто. Если ранее мое внимание в любой момент могло стать жертвой угонщиков, то теперь я мог глубже погрузиться в предмет, независимо от сложности задачи, поскольку не надо было постоянно переориентировать внимание. До эксперимента достаточно было получить одно текстовое сообщение или раз отвлечься, как капсула внимания, внутри которой я работал, моментально разрушалась, и каждый раз требовалось невероятное время, чтобы восстановить ее. При этом чем больше внимания требует решаемая задача, тем больше времени нужно, чтобы вновь сфокусироваться на ней после того, как вы отвлеклись.

Возможно, чтобы реагировать на ненужные уведомления, требуется не так уж много времени, но при этом расходуется масса внимания. Каждый раз, когда вы получаете уведомления о новых сообщениях по электронной почте, текстовые сообщения, твиты, извещения об изменениях статусов в Facebook, считайте, что совершается попытка угнать ваше внимание. Связанные с этим потери продуктивности колоссальны, особенно если вы работаете над сложной задачей.

С момента перехода от экономики времени к экономике знаний время перестало быть единственным предметом обмена на зарплату. Теперь мы обмениваем на деньги также свое внимание, в том числе когда находимся вне офиса. На каждой из предыдущих работ «с девяти до пяти» мне выдавали ноутбук, чтобы я мог брать работу домой, причем часто работодатели не скрывали, что рассчитывают именно на это. В прежние времена, отработав день на сборочной линии, можно было не опасаться угонщиков внимания – выйдя за ворота завода, вы спокойно шли домой, и ваше внимание с этого момента принадлежало вам. Сегодня дело обстоит совсем иначе. Скорее всего, вы всегда на связи и онлайн, поэтому, будь вы на работе или дома, необходимо защищать свое внимание от посягательств, которые могут помешать добиваться выдающихся результатов.

Вам наверняка приходится гораздо чаще прерываться во время работы, чем вы предполагаете. Перерывы так тесно вплетены в ткань нашей работы, что зачастую их вообще трудно заметить. Однако, по данным компании RescueTime, которая отслеживает, как именно люди тратят время при работе на компьютере, средний работник интеллектуального труда 50 раз в день проверяет электронную почту и 77 раз в день пользуется сервисами мгновенных сообщений. Исследовательская фирма Basex утверждает, что потери продуктивности из-за ненужных отвлечений на электронную почту и мгновенные сообщения каждый год обходятся экономике США в \$650 млрд. В экономике знаний внимание стоит крайне дорого. (В следующей главе мы поговорим о дополнительном колоссальном ущербе продуктивности, который наносит работа в многозадачном режиме.)

Кроме того, согласно Basex, «прерывания в работе и время, необходимое для восстановления внимания, сегодня составляет 28 % всего рабочего времени». Глория Марк, исследователь внимания из Калифорнийского университета, приводит данные, что «каждый сотрудник проводит в среднем лишь 11 минут работая над проектом, прежде чем его отвлекут», при этом, чтобы вернуться к первоначальной задаче, такому среднему сотруднику требуется 25 минут. Это непоправимо высокая цена лишней проверки электронной почты или использования мгновенных сообщений, тем более что большинство из этих сообщений не представляет никакой ценности.

После эксперимента со смартфоном я просто отключил все уведомления на нем и на компьютере. Мое внимание больше не сходило с рельсов из-за входящих сообщений по электронной почте, твитов или СМС. Отныне я мог знакомиться с входящей информацией по своему собственному графику и на своих условиях.

Многие забывают, что смартфоны, компьютеры и другие устройства созданы для нашего удобства, а не для удобства того, кому захочется отвлечь нас в течение дня. Я не ношу часы, поэтому, когда достаю из кармана смартфон, чтобы узнать время (а это происходит по нескольку раз каждый час), я стираю любые уведомления, которые в противном случае могут прервать более важную работу. Так как мой компьютер специально не извещает меня о поступлении новых уведомлений, я удаляю их в соответствии с определенным графиком.

Есть небольшое число случаев, когда я прерываю свою работу, например, если ко мне кто-то пришел, мне позвонили по телефону или если я получил напоминание о том, что скоро должна начаться встреча. Но такого рода прерывания – особый случай, и в конечном итоге они экономят мое время.

Проблемы с памятью

После того, как я отключил почти все уведомления с моих устройств и начал отключаться от интернета, случилось еще нечто любопытное: я начал запоминать намного больше.

У многих приемов продуктивности есть еще одна особенность. Хотя они позволяют с каждым днем наращивать продуктивность, часто при этом возникает ощущение, что вы менее продуктивны, чем раньше. Например, когда мы смотрим на свою работу со стороны, выделяем меньше времени на решение определенных задач, отключаемся от интернета – мы создаем условия, чтобы успевать сделать больше, но сокращение на этом фоне числа поступающих в мозг стимулов создает иллюзию, будто бы теперь удастся сделать меньше, чем раньше. Такую же иллюзию создают меры по защите от отвлекающих факторов. И хотя практически все без исключения исследования говорят о том, что прерывания (и многозадачность) снижают продуктивность, лимбическая система говорит ровно противоположное, и очень трудно отказать слушать ее, как и в случае с прокрастинацией. В конечном итоге все данные свидетельствуют о том, что, заранее обезвредив угонщиков внимания, вы сможете добиваться гораздо большего. Учтивая, что после одного отвлечения нам в среднем требуется 25 минут, чтобы переориентировать внимание обратно на текущую задачу, понятно, насколько негативно влияние отвлечения на продуктивность.

За стимулы и отвлечения приходится платить высокую цену – и эта цена связана с ухудшением памяти. Когда вы постоянно переводите прожектор своего внимания с объекта на объект, мозг испытывает перегрузку. В этом состоянии он передает процесс обработки информации из гиппокампа (связанного с процессами запоминания) в другую область мозга, связанную с выполнением задач на основе рефлексов. Это затрудняет приобретение новых навыков, становится труднее вспомнить, чем вы занимались перед тем, как вас прервали.

В своей отмеченной премиями книге «Пустышка: Что интернет делает с нашими мозгами» Николас Карр при описании этого эффекта использует точную аналогию: «Представьте, что вам необходимо заполнить ванну водой, но из инструментов у вас под рукой один наперсток; именно так выглядит процесс

переноса информации из кратковременной памяти в долговременную. <...> Когда мы читаем книгу, информация поступает к нам равномерной струйкой, интенсивность которой мы регулируем, изменяя скорость чтения». В процессе чтения мы мелкими порциями переносим информацию из краткосрочной памяти в долговременную. Но когда мы используем устройства, подключенные к интернету, все происходит ровно наоборот: на лимбическую систему обрушивается поток увлекательных стимулов и отвлечений, которые перегружают мозг и затрудняют перенос информации из краткосрочной памяти в долговременную.

Мы находимся онлайн с момента, когда проснулись, и до самого отхода ко сну; мы подключены к устойчивому потоку стимулов, которые пытаются сбить наш фокус, ослабить внимание и препятствуют запоминанию. Необходимость защитить память – еще одна причина, почему в процессе работы так важно лишить угонщиков внимания возможности влиять на нас.

Не буду вам врать: по моему опыту, отключиться от интернета невероятно трудно, особенно если ты уже привык к постоянной стимуляции и отвлекающим факторам. Даже когда мой «Год продуктивности» уже закончился, я был по-прежнему далек от идеала; когда после эксперимента со смартфоном я отключил все уведомления, меня все равно так и подмывало еще раз проверить электронную почту. Поначалу моя способность управлять вниманием была развита слабо, но я постепенно тренировал ее, как тренируют мышцы во время занятий в тренажерном зале; в результате эта способность укрепилась, тем более что я предпринимал меры, чтобы защититься от угонщиков внимания.

На смертном одре хотелось бы иметь возможность с удовлетворением оглянуться на свою жизнь, полную удивительных и значимых достижений. Вряд ли вас в этот момент будет интересовать, на все ли входящие сообщения вы успели ответить.

Защищая внимание от отвлечений, вы высвобождаете дополнительные ресурсы концентрации и становитесь способны глубже погрузиться в работу, функционируете эффективнее и добиваетесь более значительных результатов.

Кстати, пока мы говорим об отвлечениях... Один из моих любимых способов укротить отвлекающие факторы (я здесь не имею в виду прерывания или угонщиков внимания, а именно отвлекающие факторы) является использование «Правил 20 секунд». Специалисты в области позитивной психологии (такие как автор бестселлеров Шон Эйкор) утверждают, что создание барьеров, на преодоление которых уходит более 20 секунд, достаточно, чтобы поставить отвлечения под контроль. Во время «Года продуктивности» я с большим успехом практиковал это правило. Например, было замечено, что, как только я стал держать печенье и прочие снеки подальше от рабочего стола, я практически сразу перестал хвататься за них при малейшей возможности. Еще несколько примеров: спрятать иконку или кнопку запуска электронной почты настолько далеко, чтобы для запуска почтового приложения требовалось более 20 секунд; разместить ящики для картотеки как можно ближе к рабочему столу, чтобы можно было переместить туда бумажный документ менее чем за 20 секунд; хранить десерты в самом труднодоступном месте морозильной камеры; оставить мобильный телефон в другой комнате, пока вы работаете; отключать интернет-роутер от сети и использовать сложные пароли (состоящие более чем из 30 знаков) в социальных сетях.

ЗАДАНИЕ НА ОТКЛЮЧЕНИЕ УВЕДОМЛЕНИЙ

Расчетное время на выполнение задания: 5–10 минут в зависимости от того, сколькими электронными устройствами вы пользуетесь.

Необходимые энергия/концентрация: 3/10 в зависимости от вашей технической продвинутости.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 7,2/10.

Практический результат: потенциальная возможность добавить себе несколько часов продуктивной работы ежедневно, потому что вы перестанете отвлекаться на многочисленные уведомления и оповещения. Кроме того, вы будете гораздо больше запоминать и получите возможность сосредоточиться на работе.

Когда каждое прерывание стоит вам около получаса в потерянной производительности, пора принимать меры.

Если вы похожи на меня и людей, которых я встречал, вы прерываете работу гораздо чаще, чем вам кажется. К счастью, в каждом устройстве, которым вы владеете, предусмотрена возможность сократить количество уведомлений или полностью отключить их. Я призываю вас зайти в настройки телефона, компьютера, планшета, умных часов и любых других устройств, которыми вы пользуетесь, и везде отключить уведомления. Выключить все звуковые сигналы, напоминания, всплывающие сообщения и все остальное, что отвлекает внимание в течение дня. Особенно ревностно следует охранять внимание во время биологического пика; если вы считаете необходимым оставаться доступным для коллег, но все

же иногда закрываете дверь своего кабинета, то лучше всего изолироваться от окружающих именно тогда, когда наступает биологический пик. Желательно избегать любых прерываний, если очевидно, что они не стоят потери целых 25 минут производительности. Вполне возможно, ваша лимбическая система поначалу почувствует нехватку привычной стимуляции и просигнализирует об этом в виде ощущения, что вы недостаточно продуктивны, так как мозг не испытывает привычного прессинга. Но в конечном итоге вы будете направлять на значимые и приоритетные дела гораздо больше внимания, чем прежде, не говоря уже о том, что запомните гораздо больше. С точки зрения производительности это самое главное.

20. Искусство делать одновременно только одно дело

Основное: работа в однозадачном режиме является одним из лучших способов приучить блуждающее сознание; она развивает способность управлять вниманием и позволяет создавать пространство вокруг задачи, над которой вы в данный момент работаете. Кроме того, работа в однозадачном режиме является мощным инструментом улучшения памяти. Доказано, что раз за разом возвращая внимание к текущей задаче, мы развиваем способность управлять им, подобно тому, как повторяющиеся физические нагрузки развивают соответствующую группу мышц.

Расчетное время чтения:

14 минут 30 секунд.

Проблема с многозадачностью

Быть везде – значит не быть нигде.

Сенека

Сначала хочу напомнить вам о некоторых идеях, которые уже упоминались, но особенно актуальны именно для этой главы:

- Занятость ничем не отличается от лени, если она не приводит к достижению результатов.
- Продуктивность – это не занятость или деловитость. Продуктивность заключается в том, каких результатов вы достигаете.
- Тот факт, что вы ощущаете себя продуктивным, еще не значит, что вы действительно продуктивны. Часто бывает наоборот.

Я знаю, что повторяюсь, и не исключено, что ваши глаза через какое-то время начнут стекленеть от очередного упоминания вреда многозадачности. И тем не менее есть вещи, о которых необходимо напоминать снова и снова.

И вот что странно: хотя почти все без исключения исследования говорят о том, что многозадачность губительно воздействует на продуктивность, многие все еще стараются делать несколько дел одновременно. Почему? Потому что, работая в режиме многозадачности, мы испытываем мощную иллюзию продуктивности.

Эмоциональный бонус многозадачности

Во многих книгах утверждается, что многозадачность имеет ужасные последствия для продуктивности. Действительно, результаты большинства исследований подтверждают это. Но давайте взглянем и на преимущества, которые дает многозадачность.

На мой взгляд, большинство исследований упускает из виду, что в режиме многозадачности люди испытывают невероятный подъем. Авторы книг о продуктивности забывают об этом. Если бы каждое ваше решение было совершенно рациональным и ваша префронтальная кора всегда побеждала лимбическую систему, вам не нужна была бы эта книга. Но если предположить, что вы живое существо, которое мыслит, чувствует, любит, дышит, то именно необходимость сосредоточиться на одной задаче и делает достижение продуктивности достаточно трудным делом. Работа в режиме многозадачности кажется гораздо более увлекательной, даже если в результате вам удается выполнить меньше.

Начав свой «Год продуктивности», я сначала игнорировал исследования влияния многозадачности на продуктивность – мне просто не хотелось к ним прислушиваться. Тем более что мне почти всегда удавалось выполнить намеченное, хотя я и не был максимально сфокусирован. Зато я испытывал море острых ощущений, моя лимбическая система получала массу стимулов, создаваемых отвлекающими факторами. Я осознавал, что многозадачность лишь создает иллюзию продуктивности, но в то же время функционирование в многозадачном режиме делало работу намного более увлекательной (и лишь немногим более интенсивной). Если же я занимался только одним делом, у меня возникало ощущение, как будто чего-то не хватает.

Еще в самом начале проекта я запланировал эксперимент, связанный с отказом от многозадачности, но все время откладывал его, поскольку сама идея фокусироваться только на одном деле мне абсолютно не нравилась.

Ранее, когда мне приходилось фокусироваться только на одном деле, чем больше я им занимался, тем большее чувство вины испытывал и тем больше опасался проводить данный эксперимент.

Я пристрастился к устойчивому потоку отвлечений, и работа в многозадачном режиме вошла в привычку.

Переключение на автопилот

Огромную роль в жизни играют привычки. Поскольку большое количество действий мы совершаем автоматически, без них мы вообще не смогли бы существовать в окружающем нас мире.

Например, вы, конечно же, знаете, что во время чтения глаза не скользят плавно вдоль строки, а быстро перемещаются от одной точки фиксации до другой, осуществляя декодирование фрагментов текста.

Возможно, вам известно, что у нижней челюсти есть вес и требуется постоянное усилие, чтобы поддерживать ее.

А если вы начнете думать о том, какое положение во рту в данный момент занимает язык, то найти для него комфортное положение будет достаточно трудно.

Кстати, вы замечали, что нос всегда находится в зоне периферийного зрения и что, пока вы думаете об этом, он постоянно попадает на глаза?

И что, когда вы глотаете, в ваших ушах раздается щелчок?

Исследования показывают, что мы совершаем 40–45 % всех действий чисто автоматически, и в большинстве случаев это хорошо. Но некоторые привычки являются контрпродуктивными. Такие привычки, как просыпаться слишком поздно, часами смотреть телевизор, курение и поедание пищи в огромных количествах, – тоже результат автоматизма, и, как правило, ведут к незавидным результатам.

В ходе проекта мне представилась возможность пообщаться с Чарлзом Дахиггом, лауреатом Пулитцеровской премии и автором книги «Сила привычки». В результате исследований и экспериментов он выяснил, что механизм любой привычки довольно прост и состоит из трех элементов: сигнала, программы и награды. «Все начинается с сигнала, который запускает переход в автоматический режим, затем выполняется определенная программа, и, наконец, вы получаете "награду"». Например, возможно, что, просыпаясь (сигнал), вы сразу же хватаетесь за смартфон, просматриваете по очереди несколько приложений (выполняете программу) и в результате чувствуете себя в курсе последних событий и на связи со всем миром (получаете награду). Или, пытаясь сосредоточиться на неприятной задаче (сигнал), вы начинаете чаще обычного проверять электронную почту (отрабатываете программу), чтобы продолжать чувствовать себя продуктивным (награда), хотя на самом деле это банальная прокрастинация.

Чем чаще вы повторяете какое-либо рутинное действие, тем сильнее становится соответствующая привычка. На неврологическом уровне за привычками стоят цепочки нейронов, которые активизируются в ответ на поступивший из внешней среды сигнал. Чарлз Дахигг описывает это так: «Между сигналом, определенным поведением и наградой возникает неврологическая связь, постепенно связывающая эти три вещи вместе в голове». По словам Дональда Хебба, канадского психолога, которого многие считают основателем нейропсихологии, «между клетками, которые активизируются одновременно, возникает прочная физическая связь». При работе в многозадачном режиме вы настолько привыкаете использовать смартфон и другие устройства, что даже не отдаете себе отчета, что берете их в руки просто по привычке, получив соответствующий сигнал из внешнего мира. К счастью, тот же принцип можно применять и для получения положительных результатов. Именно работа над созданием новых привычек в ходе проекта помогла мне перейти на новый режим дня и физических упражнений (об этом я буду говорить в следующем разделе).

Чарлз Дахигг также полагает, что сигналы, которые вызывают срабатывание привычек, попадают в одну из пяти категорий: определенное время суток, место, эмоция, присутствие определенного человека или предшествующее поведение, которое вы превратили в ритуал. Именно поэтому создание продуктивного ежедневного режима играет столь большую роль в повседневной жизни: вы делаете одно и то же каждый день, а когда убеждаетесь, что при выполнении режима действительно получаете психологическую награду, то со временем соответствующие нейронные цепочки укрепляются и у вас возникает автоматическая полезная привычка.

Причина, почему привычки являются настолько стойкими и их трудно переломить, состоит в том, что в конце прохождения нейронного цикла в мозге происходит выброс дофамина – химического вещества, вызывающего чувство удовольствия. Чем чаще вы запускаете определенные нервные связи, тем более прочной становится связь между сигналом, запускаемой им программой поведения и наградой – составными частями привычки. Вы усиливаете связь между ними и выбросом дофамина, который так любит мозг. Как и в случае с протоптанной тропинкой, от частого использования неврологические связи становятся глубже, шире и прочнее.

Работа в режиме многозадачности является привычкой, а привычки возникают спонтанно и редко являются результатом осознанного выбора. Например, если вы оставите телефон дома, то есть вероятность, что в течение дня вам будет казаться, что вы чувствуете фантомные вибрации в кармане, или же будете

автоматически тянуться за телефоном в карман, хотя знаете, что его там нет. (В начале эксперимента я сознательно оставлял телефон дома и обнаружил, что пытаюсь достать его из кармана примерно по пять раз в день.)

Так как в основе привычек лежат устойчивые нервные связи в мозге, их практически невозможно изменить в одночасье. То же самое относится и к многозадачности; если мозг привык функционировать в многозадачном режиме, невозможно за один день перейти от постоянной многозадачности к полной сосредоточенности на одной задаче.

В общем, склонность к работе в многозадачном режиме вам предстоит преодолевать постепенно.

Подсевшие на дофамин

Исследования показывают, что при работе в многозадачном режиме регулярно происходят выбросы дофамина. С нейрохимической точки зрения мозг вознаграждает себя гораздо щедрее, когда он работает в многозадачном режиме по сравнению с однозадачным. Как говорит Дэниел Левитин в книге «Организованный ум», «многозадачность приводит к дофаминовой зависимости, фактически вознаграждая мозг каждый раз, когда он утрачивает концентрацию и переключается на поиск внешних стимулов».

Но не только лимбическая система страстно желает перейти в режим многозадачности. Дэниел Левитин утверждает: «Еще хуже то, что и префронтальная кора чувствительна ко всему новому, а это означает, что ее внимание может легко перехватываться чем-то новым, подобно тому, как блестящие предметы привлекают младенцев, щенков и котят». Таким образом, ни одна зона мозга не защищена от риска.

Если только вы не заняты абсолютно механической работой и у вас есть свободный ресурс внимания (например, в день техобслуживания), в общем случае мозг просто не создан для выполнения более одного дела за раз. Он не в состоянии сосредоточиться на двух вещах сразу – вместо этого он быстро переключается между ними, что и создает иллюзию, будто вы делаете несколько дел одновременно.

Мне очень нравится исследование многозадачности, которое провели Эяль Офир, Клиффорд Насс и Энтони Вагнер, работающие в Стэнфордском университете. Еще до их исследования было известно, что люди не могут одновременно заниматься двумя делами сразу. Ученые хотели до конца выяснить, существует ли хоть что-то, в чем мультитаскеры все же более эффективны.

Сначала они проверили, хорошо ли мультитаскерам удается отсеивать не относящуюся к делу информацию. Был получен отрицательный результат. Тогда ученые решили проверить, насколько мультитаскерам удастся хранить и организовывать информацию, а также хорошая ли у них память. Опять результат был отрицательным. Получив серию отрицательных результатов, они провели третий тест, чтобы посмотреть, являются ли мультитаскеры более эффективными при переключении между задачами.

Но и в этом они оказались не слишком эффективными. Более того, люди, работающие в многозадачном режиме время от времени, работали в этом режиме эффективнее, чем хронические мультитаскеры! Как сказал Эяль, «мы продолжали искать, в чем же все-таки мультитаскеры эффективнее, но так и не нашли». У мультитаскеров было лишь ощущение, что они более продуктивны, поскольку в их мозг извне поступало больше стимулов, однако объективные результаты у них были хуже.

Многозадачность снижает продуктивность, так как заставляет совершать больше ошибок и привносит в работу стресс. В итоге на выполнение дел уходит суммарно больше времени, поскольку при переключении с задачи на задачу затрачивается дополнительное время и внимание. Многозадачность отрицательно влияет на запоминание. Переключение с задачи на задачу перегружает мозг и в этом смысле ничем не отличается от обычных отвлечений. Именно поэтому, если вы смотрите телешоу или фильм и одновременно делаете что-либо на смартфоне или планшете, у вас остаются лишь фрагментарные воспоминания о просмотренном. В дополнение ко всему привычка работать в многозадачном режиме создает предрасположенность к скуке, повышает склонность к тревоге и депрессии.

Если вы припомните ситуацию, когда вам удалось за один подход сделать максимум возможного, то вряд ли это было тогда, когда внимание было расплывлено между большим количеством дел. Скорее всего, в тот момент вы работали только над одной задачей, направляя на нее все внимание.

Когда вы находитесь в многозадачном режиме, мозг скользит по поверхности вещей, а внимание рассеяно между массой объектов. Все это мешает сосредоточиться на чем-то одном. Поэтому не приходится удивляться, что наш мозг проводит 47 % времени в режиме блуждания.

Занимаясь только одним делом, вы в состоянии уделить ему столько внимания, сколько оно заслуживает.

Делаем одновременно только одно дело

Время для очередной проверки: как часто ваш мозг переключался в режим блуждания, пока вы читали эту часть книги? Чем больше у вас проблем с концентрацией внимания, тем более полезной будет эта глава!

Конечно, отказаться от многозадачности невероятно трудно.

Как выяснилось в ходе проекта, переход на однозадачный режим работы прекрасно звучит в теории, но на практике дело обстоит ровно так же, как с решением задач по алгебре или сборкой мебели из IKEA – это требует массу усилий.

Как мне подсказывает опыт, работая в однозадачном режиме, мы становимся продуктивнее по той же причине, по которой продуктивность повышается, когда мы разбиваем сложные задания или проекты на отдельные элементы. В результате время, внимание и энергия распределяются среди меньшего количества объектов. То же самое верно и для однозадачности: вы инвестируете все время, внимание и энергию в одноединственное дело, в результате чего добиваетесь большего за то же количество времени.

Экспериментируя с работой в однозадачном режиме, я непроизвольно все равно часто скатывался к многозадачному. И лучшее решение, которое мне здесь удалось найти, – переходить на однозадачный режим плавно, очень плавно. Для начала я ставил таймер всего на 20 минут, но старался все 20 минут вообще не отвлекаться от той единственной задачи, которой занимался. По мере того как мое умение осознанно управлять вниманием росло, я постепенно наращивал это время. К концу проекта я научился сосредоточенно заниматься одним делом в течение целого дня. Но, как и при обсуждении большинства других техник продуктивности, я не могу утверждать, что у меня все получается идеально. И все же с каждой неделей работа в однозадачном режиме давалась мне все легче.

По мере того как вы постепенно развиваете умение сопротивляться попыткам мозга переключиться в режим блуждания и осознанно возвращаете внимание к выполняемой задаче, увеличивается ваша способность фокусироваться.

Исследования показывают, если вы регулярно прикладываете сознательные усилия и, как только мозг совершит попытку переключиться в режим блуждания, сразу же возвращаете внимание к выполняемой работе, то постепенно вы развиваете исполнительную функцию мозга и учитесь использовать всю мощь префронтальной коры для победы над лимбической системой. Каждый раз, когда вы возвращаете внимание к выполняемой в данный момент задаче, вы закрепляете соответствующую привычку – особенно если полностью осознанно сопротивляетесь возникающим отвлечениям. Переход из состояния, когда лишь 53 % внимания направляется на выполняемую задачу, к 80 % или даже к 90 % не может произойти в одночасье, но эта цель, несомненно, стоит затрачиваемых усилий и дает потрясающие результаты (особенно если вы работаете только над одной, но важной задачей).

Вот некоторые из моих любимых способов практиковать однозадачный режим и развивать способность управлять вниманием:

- **Техника Pomodoro:** техника, предложенная Франческо Чирилло в 1980-х гг., простой и очень эффективный метод управления временем. Время делится на отрезки, состоящие из 25 минут работы и пятиминутного перерыва. Каждый такой отрезок условно называется «помидор». После четырех «помидоров» вы делаете перерыв на 15 минут или больше. По моему мнению, это один из лучших способов, позволяющий привыкнуть к работе в однозадачном режиме. Весьма вероятно, что, протестировав эту технику, вы захотите пользоваться ей постоянно. (Я не считаю, что она эффективна во всех без исключения ситуациях, но это отличный прием, позволяющий направлять значительное количество времени и энергии на дела с высокой отдачей.)

- **Телеконференции:** участвуя в совещаниях, старайтесь воздерживаться от проверки электронной почты и иных входящих сообщений; просто сосредоточьтесь на направлении внимания на происходящее и стремитесь привнести в обсуждение максимальную ценность. Каждый раз, когда возникает соблазн переключиться на что-то другое, осознанным усилием возвращайте внимание к совещанию. Если вы не можете перестать думать о посторонних вещах, задайте себе вопрос, зачем вы вообще согласились в нем участвовать.

- **Активное слушание:** активно слушая собеседника, вы направляете все внимание на разговор, не отвлекаясь ни на обдумывание ответа, ни на посторонние мысли. Вы практикуетесь в умении осознанно управлять вниманием всякий раз, когда возвращаете его к происходящему разговору. Это требует практики, но со временем вы научитесь лучше управлять вниманием в процессе слушания, создавать более глубокие и содержательные отношения с окружающими, а также уменьшить число ситуаций, спровоцированных недопониманием. Экспериментируя с активным слушанием, я обнаружил, что почти все мои собеседники очень высоко ценили тот факт, что я направляю все свое внимание на разговор. Приступая к разговору, я первым делом убеждаюсь, что мой телефон выключен и созданы все условия, чтобы сосредоточиться только на разговоре. Даже если отвлечься от продуктивности, активное слушание творит чудеса с точки зрения улучшения отношений с окружающими.

- **Чтение:** во время чтения старайтесь максимально фокусироваться на том, что читаете. При каждом отвлечении осознанным усилием возвращайте внимание к тексту. Также постарайтесь не пропустить момент, когда мозг начнет испытывать беспокойство и забегать вперед, например, когда вы поймаете себя на том, что хотите перевернуть страницу прежде, чем закончили ее читать.

- **Процесс приема пищи:** это может быть очень забавным. Правда, если вы работаете в офисе, с его выполнением могут возникнуть определенные проблемы; зато, когда вы едите дома, во время еды у вас появляется отличная возможность попрактиковаться в управлении вниманием. Когда в последний раз вы сидели за стол, не делая ничего другого одновременно? Стоит замедлить темп, как возникнет дополнительное пространство, позволяющее сосредоточить внимание на вкусе и текстуре потребляемого и в результате получить от еды гораздо большее удовольствие. Это очень показательный тест, позволяющий

воочию убедиться, с какой готовностью мозг переходит в состояние блуждания. Установите таймер на несколько минут, сядьте с едой или напитком где-нибудь, где ничто не отвлекает (это особенно интересно, если вы выбрали что-то вкусное), и сосредоточьтесь на вкусе и текстуре того, что едите. Как и во время чтения, следите за тем, чтобы мозг не забегал вперед и не торопил откусить следующий кусок прежде, чем вы закончите с предыдущим. Держу пари, вас ждут два сюрприза: вы поймете, насколько охотно и часто мозг переключается в режим блуждания и какой вкусной бывает еда, если достаточно замедлить темп и по-настоящему ощутить ее вкус. (Если вы хотите еще поразвлечься с этим заданием, попробуйте есть в два раза медленнее, удовольствия получите в два раза больше.)

Ключевой элемент всех этих приемов – постоянное перенаправление внимания обратно на задачу, как только оно уходит в сторону. Каждый раз, когда вы возвращаете внимание к текущей задаче, вы вырабатываете способность управлять им, пока не научитесь контролировать его и не допускать самопроизвольного переключения. Это нелегко, поэтому я рекомендую начинать с малого. В конечном счете дело того стоит.

Я обнаружил, что у однозадачного режима есть масса других преимуществ. С переходом на однозадачный режим я стал работать более неторопливо и целеустремленно. Существенно увеличилась степень осознания самого процесса работы: например, я четко осознавал, когда совершаю действия автоматически, в чем ценность того, чем я занимаюсь в конкретный момент, и когда начинаю скатываться в прокрастинацию. Вместо того, чтобы постоянно прыгать от одного приложения или гаджета к другому, я получил возможность подумать о ценности выполняемой работы, отстраниться и поразмышлять, как организовать ее более рационально и творчески. (Исследования показывают, что легче мыслить творчески, если вы спокойны и никуда не торопитесь.)

Переход к однозадачности позволил мне создать достаточно внутреннего пространства, чтобы сопереживать, проявлять больше заботы об окружающих и стать более счастливым. Я абсолютно убежден, что, инвестируя в продуктивность, необходимо поддерживать способность сопереживать как другим людям, так и самому себе. Например, эта способность поможет вам не походить на робота, когда вы отклоняете задачи и проекты с низким уровнем отдачи. Чтобы научиться делать только одно дело, требуется определенная перенастройка, но в результате вы не только сможете быть более продуктивным, но и станете лучше как личность.

Я думаю, в этом состоит одна из основных причин, почему многие хотят стать более продуктивными. Как говорят Мэтью Киллингуорт и Дэниел Гилберт (психологи, установившие, что наше сознание проводит 47 % времени в режиме блуждания), «человеческий разум – это блуждающий разум», а их исследование показывает, «блуждающий разум – это несчастливый разум». С эволюционной точки зрения «способность думать о чем-то другом, чем то, что происходит в настоящий момент, является когнитивным достижением, за которое мы платим эмоциональную цену». Вы располагаете крайне ограниченным количеством времени; именно поэтому продуктивность настолько важна, и именно поэтому вы должны несколько снизить темп и начать получать удовольствие от своих инвестиций в продуктивность.

Однозадачность является одним из лучших способов приручить блуждающее сознание и создать дополнительное ментальное пространство вокруг дел «здесь и сейчас». И это финальный шаг на пути к умению работать неторопливо и целеустремленно.

ЗАДАНИЕ НА РАБОТУ В ОДНОЗАДАЧНОМ РЕЖИМЕ

Расчетное время на выполнение задания: 15–30 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 9/10.

Ценность: 10/10.

Удовольствие от выполнения задания: 8/10.

Практический результат: вы разовьете способность управлять вниманием и сможете лучше фокусироваться на задачах. В результате за то же время вы будете успевать гораздо больше.

Задание для вас: проведите завтра 15–30 минут, сосредоточившись только на одном деле. (Если сама мысль об этом задании вызывает у вас негативную реакцию, подберите для него такую продолжительность, при которой внутреннее сопротивление уменьшится.) Независимо от того, что вы решили – сфокусировать все внимание на работе, телефонном звонке, разговоре, книге или процессе приема пищи, в течение 15–30 минут сосредоточьтесь только на этом. Естественно, чем важнее задача, тем больше пользы вы извлечете.

Всякий раз, когда внимание уходит в сторону (а это неизбежно будет происходить, особенно на первых порах), мягко возвращайте его обратно. Не будьте слишком строги к себе; просто перенаправляйте внимание, когда вы замечаете, что думаете о чем-то другом, а не о задаче, которой занимаетесь.

Возможно, данное задание выглядит просто, но это обманчивое впечатление. Тем не менее со временем возникает накопительный эффект, приводящий к поразительным результатам.

21. Глава о медитации

Основное: практика полной осознанности и медитации делает работу более продуктивной, поскольку приводит мозг в состояние спокойствия, умиротворения и большей целенаправленности. К тому же медитация не столь сложна, как может показаться.

Расчетное время чтения:

15 минут 15 секунд.

Признание

Хочу сделать признание: предыдущая глава вводила вас в заблуждение. Это была глава не про однозадачный режим – вообще-то речь шла о состоянии полной осознанности.

Перед тем как с отвращением отложить эту книгу и навсегда списать ее автора со счетов, дайте мне шанс все объяснить.

У полной осознанности есть серьезная проблема с пиаром. Это крайне важно понимать. Когда люди слышат слова «состояние полной осознанности» или, того хуже, «медитация», их воображение рисует тощего йога, день-деньской сидящего на подушке для медитации где-нибудь в Индии на жуткой жаре. Или буддийского монаха, живущего в полной тишине в пещере и питающегося исключительно рисом и бобами. Точно так же многие сразу отключаются, когда слышат, например, о «миссии компании» – по крайней мере со мной именно так и было поначалу.

Но дело в том, что такое представление является неверным. Полная осознанность – всего лишь искусство преднамеренно фокусироваться на одном деле. Медитация – практически то же самое, только в качестве дела здесь выступает сам процесс медитации. (Я чуть позже поясню, как именно следует медитировать – это предельно просто.)

Когда внимание рассеивается – так бывает при работе в многозадачном режиме, – вы просто не выделяете на задачу столько ресурсов, сколько могли бы, и это снижает продуктивность. Полная осознанность и медитация нужны для того, чтобы обрести максимум контроля над вниманием и максимально фокусировать его на решаемой задаче.

Если хотите, пробегитесь по предыдущей главе, заменяя везде «однозадачность» на «полная осознанность» – смысл останется тем же. Речь лишь о том, что полная осознанность предполагает тотальную внимательность к настоящему моменту и создание в нем дополнительного пространства, позволяющего полностью сосредоточиться на том, чем вы занимаетесь. Вот, собственно, и все, и совсем нет необходимости вступать в общину хиппи. Состояние полной осознанности также предполагает размышления об отношении к тому, чем вы в данный момент занимаетесь, и о том, какие эмоции это вызывает, – это важно для многих техник продуктивности, включая техники, позволяющие побеждать прокрастинацию.

На первый взгляд, полная осознанность и медитация являются антитезой продуктивности. Но в мире, где продуктивность заключается в том, чтобы работать рациональнее, а не интенсивнее, полная осознанность и медитация являются как никогда актуальными. Работникам на конвейере было достаточно и 53 % внимания, чтобы прекрасно справляться с работой. Сегодня работа требует всего внимания, на которое мы только способны.

Самый трудный аспект продуктивности

Многим нравится идея просыпаться в 5:30 или участия в марафоне, но в основном в теории. Аналогичным образом многих привлекает и идея высокой продуктивности.

Но когда дело доходит до работы над самыми продуктивными делами прямо сейчас, то выясняется, что для достижения серьезной цели необходимо отказаться от массы сиюминутных удовольствий. В долгосрочной перспективе наша рассудительная и логичная префронтальная кора хочет, чтобы мы имели идеальное телосложение и стали вице-президентом компании. Но в данный момент мы предпочли бы прогулять работу и съесть чизбургер. Чтобы получить возможность похвастаться отлично накачанным прессом, недостаточно просто решить правильно питаться. Чтобы избавиться от жира, каждый день придется приносить в жертву десятки маленьких удовольствий, а это бесконечно сложнее, чем просто принять решение похудеть. То же самое относится к попыткам начать работать в однозадачном режиме или покончить с прокрастинацией. Когда мы принимаем решение добиться позитивных изменений в своей жизни, мы испытываем прилив вдохновения, но отказ от десятков мелких удовольствий ради их достижения, как правило, вызывает гораздо меньше энтузиазма.

Это самый сложный аспект продуктивности: в то время как почти любой человек хотел бы добиться большего и даже знает по крайней мере одно действие, которое продвинет его в правильном направлении, совершить это действие на практике часто оказывается не под силу. (Отчасти поэтому я целиком посвятил первую главу книги обсуждению ценностей: если те изменения, которых вы хотите добиться, не являются для вас реальной ценностью или отсутствуют глубинные причины, почему вы хотите достичь большего, у вас не хватит мотивации «здесь и сейчас», чтобы принести краткосрочные жертвы для достижения долгосрочных целей.)

Именно в это время необходима полная осознанность. Она важна потому, что в долгосрочной перспективе и «здесь и сейчас» мы по-разному оцениваем одни и те же дела и результаты. Осознанность позволяет выключить автопилот и уже сегодня определиться с наиболее продуктивными решениями. Когда мы работаем автоматически и слишком полагаемся на привычки, у нашей префронтальной коры меньше возможностей вмешаться, чтобы выбрать оптимальную модель поведения. Осознанность дает возможность работать рациональнее и более целеустремленно уже в настоящем.

Вам по-прежнему придется приносить определенные жертвы, но осознанность и медитация позволяют заложить более прочную основу для продуктивности и создать достаточное пространство вокруг ваших задач, чтобы вы могли принять оптимальные решения.

Мой возврат к медитации

Когда в начале проекта моя практика медитации стала менее регулярной, а затем я вновь возобновил ее в прежнем объеме, быстро стало заметно, насколько глубокие улучшения она вызывает с точки зрения продуктивности, причем все эти улучшения касались способности фокусировать внимание.

Любопытно, что исследователи, изучающие прокрастинацию, часто являются одними из наиболее убежденных сторонников медитации. И это понятно: самый лучший метод тренировки внимания и способности вашей префронтальной коры контролировать лимбическую систему – это именно медитация. Когда я брал интервью у Тима Пичила, он не скупился на похвалы состоянию полной осознанности и медитации, видя в них мощный способ «фокусировать внимание в наиболее полезном для нас направлении». Также доказано, что состояние осознанности и медитация помогают одерживать верх над импульсивностью – чертой характера, наиболее способствующей прокрастинации.

Возобновив практику медитации, я сразу почувствовал воздействие, которое она оказывает на продуктивность. Я стал меньше прокрастинировать. Поскольку и медитация, и состояние полной осознанности улучшают внимание, я смог фокусироваться на своих мыслях и ощущениях, дистанцироваться от ситуации и вплотную приступить к борьбе с прокрастинацией. Я стал гораздо лучше контролировать свои импульсы, и это помогло мне закрепить ритуал пробуждения в 5:30 каждое утро, в том числе и прийти к выводу, что я его ненавижу. Возникло дополнительное внутреннее пространство, в котором стало возможно ежемоментно видеть ситуацию со стороны, работать осознанно и охватить свою работу и жизнь одним взглядом с высоты нескольких километров. Мне также стало легче управлять энергией в течение дня.

Медитация и состояние полной осознанности помогли мне понять, что для повышения продуктивности необходимо периодически видеть работу со стороны.

Пять мифов о медитации и продуктивности

Перед тем как вы займетесь медитацией (а это гораздо менее сложный и менее загадочный процесс, чем может показаться), я хотел бы развеять несколько мифов. У меня была возможность обсудить со многими людьми (особенно бизнесменами), почему они настроены против медитации. Вот пять самых распространенных мифов о медитации в связи с продуктивностью, с которыми мне пришлось столкнуться.

1. Медитация делает людей более пассивными

Не беспокойтесь, медитация не превратит вас в безвольное существо. Напротив, она повысит устойчивость к вызовам, с которыми вам приходится иметь дело. И в то же время медитация изменит ваше отношение к жизни. Разные люди могут совершенно по-разному относиться к одним и тем же жизненным впечатлениям. Медитация помогает увидеть вещи в более позитивном свете, а также меньше реагировать на отрицательные впечатления.

2. Медитация снижает мотивацию

Совсем наоборот, мой друг. Медитация помогает лучше сосредоточиться на целях и лучше понять, почему вы действительно хотите их достичь. Вы будете более мотивированы на высокую продуктивность и увидите гораздо яснее, в чем состоит ваша реальная мотивация.

3. Медитация снижает интерес к работе

Медитация не делает нас более пассивными и не провоцирует равнодушие к работе. Она в любом случае помогает увидеть в работе более глубокий смысл, если исходить из предпосылки, что то, чем вы занимаетесь, соответствует вашим ценностям. Медитация не делает нас равнодушными к результатам – наоборот, она помогает фокусироваться на них еще больше.

4. Медитация занимает слишком много времени

Я медитирую 30 минут в день, но даже одна минута медитации в день может оказаться чрезвычайно полезной. Не существует такого дела, которое вы оказались бы не в состоянии выполнять в течение одной минуты.

5. Трудно заставить себя заниматься медитацией

На самом деле это довольно легко. Вот как это можно осуществить.

Медитация – это невероятно просто

Медитация – это просто, даже обескураживающе просто. Она похожа на работу в режиме однозадачности, ну может быть, чуть сложнее.

Когда вы работаете в режиме однозадачности и полной осознанности, у вас имеется внешний объект приложения усилий (сама задача). Напротив, целью медитации является медитация сама по себе. Позитивный эффект от такой работы и от медитации вполне сравним, хотя эффект от медитации является более концентрированным. Разница лишь в том, где и когда мы можем практиковать то и другое. Можно сказать, что медитация и состояние полной осознанности являются двумя сторонами одной медали.

Вот как следует медитировать:

- Найдите тихое место, где сможете сосредоточиться и где вас ничто не будет отвлекать.
- Сядьте прямо. Совсем необязательно покупать специальный коврик или что-либо подобное – можно прекрасно медитировать сидя на стуле. Сядьте прямо таким образом, чтобы спинные позвонки легли друг на друга. Вы не должны чувствовать себя скованно – необходимо расслабиться, но сохранять бодрость и не засыпать.

- Можете закрыть глаза или не закрывать – как вам удобнее. Делайте то, что помогает вам сохранить живость ума. Я заметил, что если медитирую ближе к времени отхода ко сну, то для меня комфортнее держать глаза полуоткрытыми, это помогает мне лучше сосредоточиться.

- Выберите интервал времени, в течение которого хотите медитировать, и установите таймер (я пользуюсь для этого будильником в телефоне). Мне нравится, когда таймер при необходимости позволяет удлинить время медитации, хотя большинство людей пользуется фиксированным временем. Выбирайте комфортную для себя продолжительность медитации, даже если медитация будет недолгой.

- После того как вы установите таймер на комфортный для вас интервал времени (я рекомендую начинать с пяти минут), сосредоточьтесь на дыхании. Наблюдайте за всеми ощущениями, которые вы испытываете, – как совершается вдох и выдох; как воздух попадает в нос, затем идет вниз и попадает в легкие, а затем в обратном порядке совершается выдох. Не пытайтесь управлять дыханием; просто наблюдайте. Не пытайтесь анализировать процесс дыхания или какие-либо другие ощущения – просто наблюдайте за естественным дыхательным ритмом.

- И, наконец, медитация является упражнением на концентрацию внимания. Когда вы заметите, что ваше внимание начинает блуждать в попытке сосредоточиться на чем-то другом (иногда может пройти пара минут, прежде чем вы это заметите), верните внимание назад и вновь сосредоточьтесь на дыхании. Вполне нормально, если во время медитации вам придется проделать это несколько раз. Именно такое управление вниманием развивает исполнительную функцию мозга. Когда в сознании во время медитации возникают посторонние мысли и эмоции, не пытайтесь оценивать их; главное – их заметить. Представьте себе, что эти мысли и чувства – машины на шоссе, а вы смотрите на них сверху с пешеходного моста. И помните, мозг неизбежно будет отвлекаться – он просто запрограммирован на это. Медитация будет еще эффективнее, если вы приступите к ней с искренним любопытством, на какие именно мысли ваше внимание будет пытаться переключиться. Что касается меня, то во время медитации я могу иногда даже рассмеяться, когда замечаю, что мое внимание произвольно переключилось на посторонние мысли. Наверное, со стороны это выглядит достаточно странно.

Вот, собственно, и все, что можно сказать о медитации.

Тогда что же такое полная осознанность? Это всего лишь сосредоточенность на одной задаче и ментальное пространство вокруг нее, позволяющее полностью осознанно следить за ощущениями и мыслями. Можно сказать, что в целом медитация – это процесс, имеющий своим результатом состояние полной осознанности.

Мне иногда представляется парадоксальным, что столь простые методы способны обеспечить такой мощный эффект. Благотворность медитации за последние несколько десятилетий была подтверждена множеством неврологических исследований. Но как мне кажется, самый полезный вывод, по крайней мере в применении к продуктивности, состоит в том, что медитация усиливает исполнительную функцию мозга и способность концентрировать внимание.

Сара Лазар, нейробиолог из Гарвардской медицинской школы, изучила этот эффект и выяснила, что для людей, долгое время практикующих медитацию, характерна более низкая активность задней поясной коры мозга (отвечает за перемещение внимания). По мнению Лазар, «улучшение контроля над этой зоной мозга может помочь вам уловить момент, когда внимание начинает блуждать, и мягко вернуть его к решению».

задачи». Таким образом, медитация восстанавливает контроль над вниманием, а в нужных случаях помогает предотвращать его блуждание.

Уже из-за одного этого стоит практиковать как медитацию, так и полную осознанность. К тому же с их помощью вы приобретаете ряд дополнительных преимуществ, так что польза двойная.

В этой книге не хватит страниц, чтобы описать все преимущества медитации. Медитация снижает уровень кортизола, успокаивает, увеличивает приток крови к мозгу, замедляет старение мозга, повышает количество серого вещества в мозге (оно отвечает за мышечный контроль, зрение, слух, память, эмоции и речь). Известно даже, что медитация повышает результаты на экзаменах. И если вы управляете командой сотрудников, вы будете более осознанно подходить к управлению и выше будет продуктивность вашей команды. Наличие всех этих эффектов подкреплено десятками неврологических исследований, и каждый такой эффект поможет вам повысить продуктивность.

Во время медитации вы сможете воочию наблюдать за борьбой лимбической системы и префронтальной коры. Для начала лимбическая система сообщит, что вам скучно. Что результат усилий равен нулю. Вы можете испытать чувство вины и беспокойства. Не исключено, что первые один или два раза вы даже поддадитесь этому настроению. Вполне возможно, что вас посетят мысли о вашем будущем или же эпизоды из прошлого, которых вы стыдитесь. Затем сознание может переключиться на безумные фантазии с участием Милы Кунис или Брэда Питта. Все это нормальные проявления сознания, работающего в привычном режиме, и всякий раз вам потребуется усилие, чтобы развернуть внимание обратно к медитации. Ситуация похожа на борьбу с прокрастинацией, и первое время ваш мозг будет находиться в возбужденном состоянии.

Если вы хоть немного похожи на меня (помните, как мне не нравилась сама идея медитации до тех пор, пока я не попробовал медитировать на первом занятии по йоге), то в данный момент ваша лимбическая система, должно быть, сопротивляется идее медитации – не исключено, что и весьма активно. Но вот в чем дело: именно поэтому медитацией и стоит заниматься.

На мой взгляд, каждая минута медитации конвертируется в десять минут продуктивности. Медитация помогает лучше фокусироваться, меньше времени тратить впустую, работать более целеустремленно; она также позволяет легче идентифицировать задачи высокой ценности и помогает сопротивляться давлению лимбической системы. Концентрация и полная осознанность являются важнейшими составляющими внимания. Более эффективных способов мобилизации внимания, чем сосредоточенность исключительно на одной задаче и медитация, просто не существует.

Микронамерения

Если бы вы попросили меня назвать город, который менее всего ассоциируется с полной осознанностью и медитацией, я без колебаний назвал бы Нью-Йорк. Исходя из моего опыта, это самый беспокойный и нетерпеливый город из всех, где мне довелось побывать. Но Шерон Зальцберг это не остановило, и она поселилась именно в Нью-Йорке.

Шерон – невероятная женщина. После бурного детства (до 16 лет ей пришлось пожить в пяти семьях), она увлеклась буддизмом, о котором узнала в колледже, когда изучала азиатские философские системы. Это побудило ее поехать в Индию заняться духовной практикой.

Сейчас, годы спустя, многие считают, что именно Шерон в 1970-х гг. привезла на Запад буддизм и медитацию, после своего возвращения из Индии основав вместе с Джозефом Голдстейном и Джеком Корнфилдом общество «Прозрение через медитацию». Шерон также является автором ряда бестселлеров, включая книгу «Реальное счастье на работе» (Real Happiness at Work), в которой она говорит о том, как привнести в работу полную осознанность без ущерба для результатов или продуктивности.

Чтобы взять у нее интервью, мне пришлось слетать в Нью-Йорк. Шерон приняла меня в своей квартире в пяти минутах ходьбы от шумной Юнион-сквер – одном из последних мест на Земле, которые ассоциируются с медитацией. Но после знакомства с Шерон ощущение внешнего противоречия улетучивается. Она говорит как типичный житель Нью-Йорка, но вы тут же понимаете, что она никуда не торопится и готова уделить вам столько времени, сколько необходимо. И несмотря на то, что она живет спокойно и полностью осознанно, она хорошо вписывается в жизнь города. Да, она ходит по городу немного более осознанно, чем большинство жителей Нью-Йорка, но в целом прекрасно адаптировалась к своей среде. Увидев ее в толпе, вы ни за что не подумаете, что она – учитель медитации.

Несмотря на увлеченность медитацией и буддизмом, Шерон не питает никаких иллюзий относительно того, насколько трудно жить полностью осознанно, особенно в наше время. Она не считает, что медитация должна быть привязана к конкретному вероучению или что для медитации необходимо принять позу лотоса. Она также реалистично смотрит на то, сколько времени ежедневно мы можем выделять на медитацию. Во время нашей беседы она сослалась на исследование, из которого следует, что достаточно пяти или 10 минут в день, чтобы перестроить мозг и полностью изменить восприятие работы и жизни. Шерон – сторонница прагматического подхода к медитации. Она полагает, что медитация – путь к более осознанной и счастливой жизни в контакте с самим собой, причем для этого совершенно необязательно раздавать свое имущество и удаляться в монастырь в поисках просветления.

Пожалуй, наиболее интересной в ходе нашей беседы была ее идея об интеграции состояния полной осознанности в рабочий день, что позволяет направлять высвободившееся дополнительное внимание на

работу и даже давать себе микроустановки на то, чего вы хотите достичь. Когда она размышляет о том, как помочь людям ежедневно практиковать полную осознанность, то приходит к тому же выводу, что и Чарльз Дахигг: в окружающей нас рабочей среде достаточно знаков и сигналов, которые случаются с необходимой регулярностью и которые можно использовать для запуска механизма полной осознанности. В течение дня человеку необходимо несколько раз на несколько секунд дистанцироваться от ситуации, понаблюдать за своим дыханием, ощущениями, восстановить контакт с собой и вернуть равновесие. К таким простым действиям относится, например, привычка отвечать на звонки только после того, как телефон прозвучит три раза, а не после первого же звонка. Высвободившиеся несколько секунд можно использовать, чтобы сделать шаг назад и вернуться в состояние полной осознанности. Прежде чем в электронной почте нажать кнопку «Отправить», можно выждать несколько секунд, сделать пару вдохов-выдохов и перечитать отправляемое сообщение. Как вариант, переходя из комнаты в комнату, делать это не машинально, а сфокусировавшись на процессе движения, полностью присутствуя здесь и сейчас.

Осознанность позволяет работать намеренно здесь и сейчас, поскольку вы смотрите на ситуацию со стороны и имеете возможность подумать о том, чего хотите добиться, какие ощущения при этом испытываете и о чем думаете. По словам Шерон, для этого в течение дня имеется бесконечное количество возможностей. «Перед тем как начать разговор или встречу, отстранитесь от ситуации и проясните для себя, в чем состоит ваше намерение. Как, с вашей точки зрения, должен выглядеть идеальный результат этого разговора? Затем приложите усилия, чтобы получить этот результат, вместо того чтобы просто плыть по течению, направляемому эмоциями». Состояние полной осознанности позволяет устанавливать для себя микронамерения на день; возникает кумулятивный эффект, и к концу дня вам удастся много добиться.

Именно в этой постоянной, ежесекундной осознанности и взгляде на работу со стороны – не только в целом, но и «здесь и сейчас» – состоит суть продуктивности. Работая на автопилоте, трудно управлять продуктивностью и осуществлять все действия преднамеренно. У привычек есть своя роль, и мы поговорим о них в следующем разделе, но невозможно работать осознанно, не создав достаточное пространство для внимания или не обладая развитой способностью управлять вниманием.

Осознанность дает возможность сделать шаг назад и создать ментальное пространство вокруг задач «здесь и сейчас», позволяя работать более целенаправленно.

В середине разговора с Шерон я заметил, что на ее компьютер и лежащие на столе позади нее iPad и iPhone постоянно приходят какие-то уведомления. Она, конечно же, могла бы временно отключить по крайней мере некоторые из приложений, но было очевидно, что в продолжение разговора ни одно из этих уведомлений не отвлекло ее внимания, и она ни разу не поддавалась соблазну проверить входящие сообщения. Хотя, судя по всему, на ее электронную почту приходило по одному-два сообщения в минуту, ее внимание было устойчиво, и я не увидел рефлекторной лимбической зависимости от внешних стимулов.

Когда мы ехали с ней в такси на лекцию, которую ей в этот день предстояло прочитать, она ни разу не вытащила iPhone из сумки, хотя он надрывался, вызывая к ее вниманию.

С моей точки зрения, Шерон – идеальная иллюстрация того, как много можно добиться с помощью осознанности и медитации. И хотя совсем не просто научить мозг во всех случаях побеждать лимбическую систему, Шерон это удалось. И как бы ни было трудно пройти путь от тяжелого детства до создания бестселлеров, ей удалось и это. В Нью-Йорке не так много людей, которые могли бы сравниться с Шерон с точки зрения личной продуктивности и эмпатии к окружающим.

Представление, что место осознанности и медитации в студиях йоги и магазинах, торгующих эзотерикой, давно устарело. Оно устарело в тот момент, когда индустриальную экономику сменила экономика знаний.

Самые продуктивные люди работают максимально осознанно, и нет лучшего способа добиться этого, чем развитие способности концентрировать внимание и защищать его от отвлекающих факторов.

ЗАДАНИЕ НА МЕДИТАЦИЮ

Расчетное время на выполнение задания: 5 минут в день в течение недели.

Необходимые энергия/концентрация: 9/10.

Ценность: 9/10.

Удовольствие от выполнения задания: 7/10.

Практический результат: задание развивает способность управлять вниманием даже более эффективно, чем работа в однозадачном режиме. Находясь «здесь и сейчас», вы сможете не упускать из виду долгосрочные цели и действовать более преднамеренно.

Ваша задача состоит в том, чтобы в течение ближайших семи дней по пять минут в день тренировать способность концентрировать внимание посредством ежедневной медитации или практики полной осознанности.

Вполне нормально, если мозг будет оказывать большее сопротивление, чем при выполнении других заданий. Медитация и практика полной осознанности являются методами обучения мозга побеждать инстинктивную лимбическую систему. Поэтому, как только вы приступите к медитации, лимбическая система начнет сопротивляться изо всех сил. Тренируя внимание, вы будете раз за разом возвращать блуждающее внимание к наблюдению за дыханием.

Чтобы было легче противостоять вполне нормальной реакции мозга, который будет сопротивляться, можно делать это задание в облегченном варианте. Попробуйте выполнять его в течение нескольких дней и просто наблюдайте за тем, что будет происходить, особенно как в итоге изменятся мышление и ощущения. В конце концов, по пять минут в день можно заставить себя делать что угодно.

Я также призываю вас прямо сейчас решить, каким одним микронамерением вы воспользуетесь завтра в своей работе. Независимо от того, какой триггер вы выберете, он перед началом совещания напомнит вам о том, какого результата вы хотите достичь, участвуя в нем; начиная задачу или проект, проверяя свой смартфон или открывая электронную почту, вы с его помощью неизбежно зададите себе вопрос, какую именно цель преследуете в данный момент. Выберите прямо сейчас этот триггер на завтра. Он напомнит вам о необходимости отстраниться и поразмышлять о том, что вы чувствуете, о чем думаете и какого результата собираетесь добиться.

Управление вниманием дается крайне нелегко, но именно это делает процесс по-настоящему ценным.

Кажется невероятным, что можно обучить мозг побеждать самого себя.

Часть седьмая Выводим производительность на следующий уровень

22. Пополнение энергии

Основное: *сила постепенных улучшений в том, что они, хотя и не существенны сами по себе, накапливаются неделя за неделей, месяц за месяцем и в долгосрочной перспективе трансформируются в потрясающие результаты. Особенно значительные результаты маленькие пошаговые изменения дают, если речь идет о еде.*

Расчетное время чтения:

13 минут 16 секунд.

Сойлент как источник страданий

Среди моих экспериментов полностью провалился только один. И это не тот эксперимент, когда я в течение 10 дней жил в полной изоляции, хотя он тоже был весьма трудным (об этом в следующей части книги). Имеется в виду эксперимент, когда я решил в течение недели питаться только сойлентом.

В основе сойлента лежит довольно интересная идея. Это порошкообразный пищевой заменитель, содержащий все необходимые организму питательные вещества. Вы просто смешиваете порошок с водой, а затем пьете эту смесь несколько раз в день. У нее вкус густой овсяной воды, и нельзя сказать, что он неприятный. Кроме сойлента в течение дня нет необходимости есть что-либо еще. В качестве эксперимента я создал свой собственный рецепт, основанный на рецепте из интернета и похожий на тот, что продвигает компания-производитель. В рецепт входят овсяная мука (источник углеводов), гороховый белковый порошок (протеины), размолотое семя льна (волокно), коричневый сахар (дает вкус, дополнительный источник углеводов), размельченные поливитамины (витамины, минералы) и даже оливковое масло (жир), которое я добавлял всякий раз, когда смешивал порошок с водой.

Преимущество сойлента в том, что вы можете изменять рецепт в зависимости от своих диетических потребностей. Необходимо немного больше белка? Увеличьте в рецепте содержание белка по отношению к углеводам. Нужно дополнительное количество витамина D, чтобы побороть зимнюю депрессию? Просто растолките несколько таблеток и добавьте их в рецепт.

Идея сойлента сама по себе очень неплохая: он экономит время, так как им можно в больших количествах запастись заранее, а на готовку не нужно никакого времени. Он экономит внимание, поскольку можно целиком фокусироваться на работе и не останавливаться, чтобы приготовить себе поесть. Это очень экономичный вариант – в ходе эксперимента я подсчитал, что даже с дополнительным белковым порошком ежедневное питание обходилось мне в жалкие \$7 и 98 центов. Без дополнительного белкового порошка такая диета стоит менее \$5 в день.

Любовь к еде

Хотя сойлент удовлетворял все потребности моего организма в питании, он никак не вязался с моей глубиной и неизменной любовью к еде.

Могу честно сказать, что помню почти каждое посещение хороших ресторанов и даже еду, которую я покупал навынос. До сих пор я не использовал в этой книге ничего из написанного мной ранее в блоге, но

сейчас немного сжутьничая. Мне кажется, что следующий пост из моего блога, посвященный эксперименту с сойлентом, прекрасно иллюстрирует, насколько я люблю поесть.

...После первого года в университете я сел на самолет и отправился в одиночку путешествовать по Европе. Мне не так много запомнилось из этой поездки, хотя это было всего несколько лет назад [замечание от будущего Криса: может быть, виной всему смартфон?]. Но я прекрасно запомнил еду. Я помню нежного кролика, которого ел в ресторане с мишленовскими звездами на центральной городской площади Кракова в Польше. Помню, как в Париже шел по переулку с большим багетом в руке, отрывая куски и отправляя их в рот, проходя мимо людей, языка которых я не знал. Я помню, что я ел на завтрак сегодня (блины из овсяной муки и яблоко), на обед (рис с соусом чили собственного приготовления) и на ужин (овощи, хлеб пита, хумус и еще раз рис с соусом чили). Я также помню, что ел вчера и позавчера.

...Возьмем, например, такую простую вещь, как текстура пищи. Я люблю ощущение, когда вгрызаешься в свежий стебель сельдерея и чувствуешь, как хрустит богатая клетчаткой овощная плоть. Еда для меня – это поэзия; это ткань, из которой в значительной степени соткан мой день. Если в определенный день у меня приподнятое настроение, велики шансы, что это вызвано предвкушением какой-то изысканной еды.

Хотя первый день оказался для меня вполне терпимым, на второй день эксперимента с сойлентом я сильно заскучал по нормальной еде. Когда я проснулся в тот день и понял, что вкусного завтрака мне не выдать, а вместо этого придется целый день пить что-то вроде смузи со вкусом овса, мне захотелось свернуться калачиком и впасть в спячку на неделю. В тот же день, возвращаясь домой в автобусе после выступления, я с тоской глядел в окно, мечтая о всей той еде, которую съем сразу, как только все закончится. Именно в этот момент возникло решение о досрочном завершении эксперимента. Меня вдруг перестало волновать, сколько времени с помощью сойлента мне удастся сэкономить на приготовлении еды, насколько больше энергии получит мой организм по сравнению с моим обычным – не совсем правильным – питанием или даже сколько денег я сэкономлю (несмотря на все мои финансовые проблемы). Я был на многое готов ради продуктивности, но в этом эксперименте все же решил не идти до конца. Я понял, что продуктивность не стоит той недели ада, на которую я хотел себя обречь.

Ближе к вечеру, когда солнце уже начинало садиться, я вышел из автобуса за одну остановку до дома, зашел в Burger King и заказал самый большой гамбургер, который у них был, с гигантской порцией гарнира.

Мой эксперимент досрочно закончился.

Энергия и продуктивность

На первый взгляд может показаться, что факторы, от которых зависит уровень энергии (питание, занятия спортом или количество сна), какими важными бы они ни были, все же не оказывают решающего влияния на наши достижения. Но как показали некоторые из моих экспериментов, это совсем не так и их воздействие столь же важно, как и воздействие однозадачного режима или медитации.

Энергия – это топливо, которое вы сжигаете в течение дня ради того, чтобы быть продуктивным. Недостаток энергии сводит продуктивность на нет.

С точки зрения науки о мозге критически важно иметь в своем распоряжении достаточный запас энергии. Клетки головного мозга потребляют вдвое больше энергии, чем остальные клетки нашего организма. Несмотря на то, что мозг составляет всего 2–3 % массы тела, он сжигает 20 % всех поступающих в организм калорий. Если вы хотите всерьез инвестировать в свою продуктивность, эффективно функционирующий мозг приобретает решающее значение, равно как и его обеспечение большим количеством энергии. Это особенно важно в экономике знаний, когда для решения многих задач требуется огромное количество внимания и энергии, а не только времени.

Кроме эксперимента с сойлентом, неудачу (по крайней мере частичную) потерпел еще один мой эксперимент. Это был эксперимент по снижению содержания жира в организме с 17 до 10 %. В целом он был очень похож на эксперимент с сойлентом, поскольку речь шла об исключении из рациона продуктов питания, которые мне нравятся. Эксперимент состоял из двух частей: снизить содержание жира в организме с 17 до 10 % и набрать четыре килограмма мышечной массы. К концу проекта мне удалось набрать почти семь килограммов мышечной массы (я расскажу об этом через две главы), но содержание жира так и зависло на уровне 15 %.

Оглядываясь назад, я понимаю, что, хотя снижение содержания жира в организме до 10 % было достойной целью, я совершенно неправильно подошел к исполнению. Как только моя первоначальная мотивация ослабла, мне совершенно расхотелось продолжать эксперимент. Чтобы достичь цели быстрее, я попытался внести в свою жизнь слишком радикальные – и нереалистичные – изменения. Крис из прошлого разработал настолько нереалистичную программу действий, что будущий Крис не смог ей следовать на практике – настолько сложной она оказалась.

Как и в случае с сойлентом, я просто слишком любил поесть.

Об эффективности постепенных изменений

Все это довольно хорошо иллюстрирует, насколько трудным на практике может оказаться достижение продуктивности. Как я уже говорил в предыдущей главе, в расчете на долгосрочный эффект придется идти на определенные жертвы уже сейчас.

И давайте будем честны перед собой: конечно, было бы замечательно, если бы ради продуктивности вы смогли принести все те жертвы, о которых я писал до сих пор; но скорее всего далеко не все жертвы будут для вас оправданными. Тут критически важно понять, какие изменения в жизни стоят затрачиваемых времени и усилий, а какие – нет.

Для меня вкусная еда является одним из самых ярких переживаний. Конечно, продуктивность для меня несколько важнее, чем удовольствие от еды, но ненамного. Продуктивность стоит того, чтобы приносить определенные жертвы, но я знаю, что, если попытаюсь принести в жизнь слишком резкие изменения, они просто не приживутся, особенно когда дело касается еды, где у меня есть стойкие привычки. (Я знаю, что далеко не единственный, кто получает от еды огромное удовольствие; существуют исследования, что при съедании двух чизбургеров выбрасывается такое же количество дофамина, как при оргазме.)

Я пишу эти строки примерно через год после окончания проекта; содержание жира в моем организме колеблется вокруг 13 %, и я нахожусь в лучшей физической форме, чем когда-либо. Но переход к 13 % не произошел в одночасье. Это результат совершенно незначительных, постепенных улучшений в моем питании. Изменения, которые были достаточно малы, чтобы не вызывать излишнего напряжения, но по мере накопления оказывали значительный эффект. Нет абсолютно ничего плохого в огромных амбициях – более того, я думаю, они необходимы; но чем более радикальные изменения вы пытаетесь осуществить, тем меньше шансов, что вам это удастся.

Например, за неделю до конца проекта я отказался от кофе с двойными сливками и двойным сахаром (в Канаде в сети кофеен Tim Hortons этот напиток называют «дабл-дабл»), а вместо этого стал пить просто черный кофе; еще через пару недель вместо колбасы я начал добавлять в омлет шпинат и другие овощи. Сами по себе эти изменения недостаточно существенны, чтобы писать о них отдельно. Но с течением времени они накапливаются, и постепенно я внес столько мелких изменений в свой рацион, что в результате содержание жира в организме понизилось до 13 %, причем этот процент продолжает неуклонно снижаться, поскольку я все еще вношу дальнейшие небольшие улучшения в свою систему питания. Маленькие изменения со временем обеспечивают серьезные результаты.

При попытке полностью изменить привычку есть на ночь ваш первоначальный азарт и мотивация со временем неизбежно рассеются, а изменения, которые вы пытаетесь внести, потребуют чрезвычайных усилий, и в конечном итоге вы откажетесь от них. Ровно наоборот происходит с небольшими постепенными изменениями: они просты в реализации и не требуют особого напряжения сил, поэтому в долгосрочной перспективе они скорее приживутся. А по мере того, как вы будете видеть производимый ими накопительный эффект, появится дополнительная мотивация продолжать в том же духе.

Мне очень нравится идея сложных процентов. Если сегодня разместить \$100 на инвестиционном счете под 8 % годовых, то на девятый год у вас на счете окажется \$205, т. е. сумма возрастет более чем в два раза. А если оставить средства на счете на 25 лет, то к концу этого срока первоначальный депозит \$100 вырастет в семь раз и составит \$734. И будет продолжать расти дальше.

То же самое верно для небольших пошаговых изменений, которые мы вносим в свои привычки. Лучший способ быстро похудеть – сесть на чудо-диету. Но как только первоначальная мотивация пройдет (а это случается почти всегда), вы, скорее всего, вернетесь к прежним привычкам и вновь наберете вес. Мало кто пишет книги о мощном воздействии крошечных пошаговых изменений на любую сферу жизни. Наверное потому, что эта идея не такая уж вдохновляющая. Но она работает лучше, чем все остальные, которые я тестировал. Как и в случае со сложным процентом в банке, если вы начнете вносить небольшие пошаговые улучшения в каждой из горячих точек, составляющих вашу жизнь, ваши привычки постепенно трансформируются и со временем принесут невероятные дивиденды.

А лучше всего то, что пошаговые изменения действительно приживаются.

Энергия через питание

На самом деле вам не очень нужна эта глава – или любая другая книга о диетах, чтобы узнать, как правильно организовать питание. Неплохо, конечно, когда нам время от времени напоминают, в каком направлении следует двигаться, но скорее всего вы уже знаете как минимум одно улучшение, которое можете внести в свой рацион, чтобы получать больше энергии.

Я в течение года отмечал свои уровни энергии на графике, параллельно записывая, что конкретно ел, и в результате пришел к выводу, что научиться правильно есть, обеспечивая себе максимум энергии и продуктивности, очень легко.

Хотя в этой главе мы рассматриваем еду с точки зрения энергии (и продуктивности), а не с точки зрения здоровья, в данном случае это по сути одно и то же. Чем дольше я следовал этим двум правилам, тем более энергичным себя чувствовал. Их нелегко соблюдать на практике, особенно если вы такой же любитель

поесть, как и я. И тем не менее чем больше вы измените свои привычки на основе этих двух правил, тем большим количеством энергии в конечном итоге будете располагать.

Вот правила, которые нужно соблюдать:

1. Ешьте больше необработанных продуктов, которые дольше перевариваются.
2. Отследите момент, когда вы уже наелись, и прекратите есть.

Конечно же, об этих правилах легче говорить, чем соблюдать их на практике. Но как показывает мой опыт, это наиболее эффективный способ обеспечить равномерный приток энергии в организм. Пусть и постепенно, но необходимо, чтобы соблюдение этих правил вошло в привычку.

Пища обеспечивает нас энергией, потому что все, что мы едим, в организме преобразовывается в глюкозу – один из простых сахаров, который тело (и мозг) использует в качестве источника энергии. Так же, как нефтеперерабатывающий завод превращает сырую нефть в бензин, пищеварительная система трансформирует съеденное и выпитое в глюкозу. На неврологическом уровне наличие умственной энергии означает, что глюкоза присутствует в вашем мозге в достаточном количестве. Если вы чувствуете усталость или утомление, чаще всего причиной является либо переизбыток, либо нехватка глюкозы для преобразования в умственную энергию. Исследования показывают, что оптимальное содержание глюкозамина в крови составляет около 25 граммов – это примерно столько глюкозы, сколько содержится в одном банане. Точное количество здесь не так уж важно, главное – понять, что уровень глюкозы может быть либо слишком высоким, либо слишком низким.

Поскольку необработанные продукты (в общем случае) дольше перевариваются, организм преобразует их в глюкозу более медленными темпами, что обеспечивает равномерное поступление глюкозы (и энергии) в организм в течение дня. Это предпочтительнее одномоментного притока глюкозы и неизбежно следующего за ним резкого падения ее уровня. В некотором смысле обработанные продукты – это полуфабрикаты, подготовленные к употреблению. Именно поэтому организм слишком быстро преобразует их в глюкозу, и съеденный пончик не дает столько долгоиграющей энергии, сколько ее может дать яблоко.

Существует также понятие «гликемический индекс» (сокращенно GI), который определяет, на сколько повышается уровень глюкозы в крови при употреблении того или иного продукта. Чем ниже у продукта гликемический индекс (по шкале от 0 до 100), тем он лучше с точки зрения продуктивности, поскольку организм сжигает такой продукт более медленными темпами и высвобождает энергию постепенно. Гликемический индекс содержит полезную информацию, и если вы хотите поднять уровень энергии на одну или две ступени, то вам стоит с ним ознакомиться. Некоторые энтузиасты здорового образа жизни наверняка со мной не согласятся, но, по моему опыту, постоянно сверяться с ним достаточно утомительно. Я сторонник правил и систем, которым легко следовать на практике. Конечно, есть ряд необработанных продуктов, которые имеют высокий GI, например, печеный картофель и белый рис, но все же у большинства необработанных продуктов низкий гликемический индекс – таких как овощи, фрукты, орехи/семечки, бобы/бобовые культуры, зерновые, морепродукты и мясо. Большинство необработанных продуктов полезны, хотя есть и исключения. В целом снижение потребления обработанных продуктов позволяло мне повышать уровень энергии более эффективно, чем другие методы.

Второе правило – отследите момент, когда вы наелись, и прекратите есть – дает аналогичный эффект. Оно позволяет организму получать больше энергии, потому что вы не перегружаете его в процессе потребления пищи и вместо одномоментного массивного притока глюкозы обеспечиваете ее равномерное поступление на протяжении дня. Именно поэтому при переедании мы испытываем усталость или состояние, похожее на опьянение, – в организм попадает слишком много пищи и ему трудно ее переработать. Равномерный приток глюкозы обеспечивает устойчивый высокий уровень энергии в течение дня. Такого результата невозможно добиться массивным одномоментным закачиванием глюкозы в организм.

Во время эксперимента с медитацией я не только медитировал – сидя или во время ходьбы – я также старался находиться в состоянии полной осознанности во время еды. Однажды утром, когда я таким образом медленно ел омлет, я заметил нечто любопытное: чем больше внимания я направлял на процесс еды, тем проще было отследить момент, когда я наелся, так что можно было остановиться прежде, чем я успевал съесть слишком много. (К тому же еда в таком режиме доставляла больше удовольствия: когда я ел в два раза медленнее, то удовольствие от еды тоже удваивалось, особенно если не отвлекаться на посторонние вещи.) Чем больше я практиковал питание в режиме полной осознанности, тем больше удовольствия мне доставляла еда, тем легче я замечал момент, когда наступало насыщение, и тем легче было удержаться от переедания. Исследования показывают, что желудок посылает мозгу сигнал о том, что он наполнился, с задержкой минимум в 15 минут. Чем больше внимания вы концентрируете на процессе еды, тем выше шансы остановиться, прежде чем вы переедите, и тем больше энергии будет в вашем распоряжении в течение дня.

Применяя эти два правила, я ощутил больший прилив умственной и физической энергии, чем в течение долгого времени до того. И чем более постепенно вы будете претворять эти правила в жизнь, тем выше их шансы закрепиться и тем значительнее их кумулятивное воздействие.

Так что, если речь идет о продуктивности, совсем не стоит ими пренебрегать.

ЗАДАНИЕ «САМАЯ ПОСТЕПЕННАЯ ДИЕТА В МИРЕ»

Расчетное время на выполнение задания: 2 минуты.

Необходимые энергия/концентрация: 2/10.

Ценность: 8/10.

Удовольствие от выполнения задания: 7/10.

Практический результат: вы стабилизируете энергетические уровни, поскольку глюкоза, которую организм использует в течение дня для получения энергии, будет поступать более равномерно.

Лучшая диета в мире – та, которой вы уже придерживаетесь, плюс вносимые в нее небольшие пошаговые изменения. Пусть эта диета не поможет убрать несколько сантиметров с талии за одну ночь, зато в долгосрочной перспективе вам будет нетрудно ее соблюдать. Ведь важно именно это. С течением времени лишний вес уйдет.

Мое задание для вас: внесите в свою диету какое-нибудь небольшое улучшение, например ешьте больше необработанных продуктов или внимательнее следите за количеством съеденного, чтобы вовремя замечать, когда вы уже наелись.

Можно отказаться от сахара в кофе по утрам, предпочесть тарелку овощей пакету чипсов во время просмотра телевизионного матча, не есть за работой на компьютере, чтобы было легче уловить момент, когда вы уже наелись, или ужинать с семьей, уделяя больше внимания еде, а не экрану телевизора. Просто внесите одно маленькое, устойчивое улучшение в то, как вы едите, улучшение, которое сможете соблюдать даже тогда, когда пройдет первоначальная мотивация получать больше энергии через еду.

В еженедельный или ежемесячный список «горячих точек» вы можете включить напоминание, что нужно внести еще одно пошаговое улучшение в рацион, продолжая стабилизировать уровни энергии и дальше.

Если с вами будет происходить то же, что произошло со мной, у вас возникнет желание внести более значительные или сразу несколько улучшений в рацион – и это главное. Небольшие изменения приживаются именно потому, что они не требуют мобилизации всей силы воли, на которую вы только способны, и сохраняют желание вносить дальнейшие пошаговые улучшения, когда для этого созреют условия.

Эффект постепенных пошаговых улучшений заключается в том, что они, хотя несущественны сами по себе, накапливаются неделя за неделей, месяц за месяцем и дают поразительные результаты.

23. Воздействие напитков на уровень энергии

Основное: *к счастью, то, что хорошо для мозга, хорошо и для организма в целом. Пить, чтобы пополнять запасы энергии; потреблять меньше алкогольных и сахаросодержащих напитков; выпивать больше воды (это невероятно полезно для здоровья мозга); научиться использовать кофеин стратегически, когда дополнительная энергия на самом деле дает результат, а не просто по привычке.*

Расчетное время чтения:

13 минут 7 секунд.

Ничего, кроме воды

В качестве еще одного эксперимента я в течение месяца пил только воду, полностью исключив из рациона кофеин, алкоголь и сахаросодержащие напитки. Просто невероятно, сколько укоренившихся привычек связано с напитками, которые мы выпиваем в течение месяца. Я хотел до конца разобраться, как эти напитки влияют на продуктивность и влияют ли вообще.

Это не только сохранило мне кучу денег – оказалось, что я трачу на кофе и алкоголь гораздо больше, чем мне представлялось. Кроме того, я узнал массу нового о том, насколько сильное воздействие на продуктивность оказывало то, что я пил. С продуктами питания все было достаточно просто – употребление необработанных продуктов и отказ от переедания оказались отличным способом поднять уровень энергии. Оценить воздействие напитков на продуктивность было гораздо сложнее, особенно из-за того, что кофе и алкоголь практически не сказываются на уровне глюкозы.

ЗАМЕТКА НА ПОЛЯХ: САХАРОСОДЕРЖАЩИЕ НАПИТКИ

Среднестатистический человек ежедневно получает колоссальные 356 калорий вместе с потребляемыми напитками, причем 44 % этих калорий поступает в виде сахаросодержащих напитков. Они обеспечивают огромный моментальный приток глюкозы, за которым спустя некоторое время следует резкое снижение ее содержания в крови. В ходе эксперимента у меня не было возможности исследовать такие напитки. Хотя время от времени я могу выпить смузи, в целом у меня никогда не было привычки пить сахаросодержащие напитки. Я всегда старался получать максимум калорий с едой. Потребление сахаросодержащих напитков ничего не добавляет к продуктивности, поэтому я всегда их избегал. Даже фруктовые соки, которые на первый взгляд кажутся удивительно полезными для здоровья, дают моментальный всплеск уровня глюкозы в крови, после чего следует резкий спад ее содержания и соответствующее резкое падение уровня энергии.

Мои эксперименты в основном касались исключения из рациона кофеина и алкоголя.

Берем энергию в долг у завтрашнего дня

Я и до своего эксперимента не злоупотреблял кофеином или алкоголем; как правило, я выпивал одну или две чашки зеленого чая в день (чашка зеленого чая содержит в пять раз меньше кофеина, чем чашка кофе) плюс одну или две чашки кофе в неделю. Несколько раз в неделю я употреблял алкоголь, в основном в компании и когда смотрел хоккей по телевизору. До эксперимента с водой я специально не отслеживал, когда и что я пил, но ситуация стала быстро меняться с появлением возможности взглянуть на ситуацию со стороны и задуматься о воздействии алкоголя и кофеина на продуктивность.

Вещество считается «биологически активным», если оно оказывает физиологическое воздействие на организм. Кофеин и алкоголь относятся к этой категории. В качестве примера: оба повышают выделение дофамина в нейронных цепочках, который служит важной частью «системы удовольствия» мозга, по существу вознаграждая вас за употребление кофеина и алкоголя. (Дофамин сам по себе не является вредным, без него трудно было бы испытывать мотивацию, однако он может участвовать в возникновении зависимости от определенных веществ.)

После исключения из своего рациона кофеина и алкоголя я не испытал никаких симптомов отмены. Однако я заметил кое-что любопытное: к концу месяца у меня появилось сумасшедшее количество энергии, особенно по выходным. Кроме того, что уровень энергии сильно повысился (опять же особенно в выходные дни), он еще и оставался чрезвычайно стабильным – тогда как при употреблении кофе или алкоголя он сильно колебался.

Заметив этот эффект и ознакомившись с рядом исследований, я пришел к выводу, что алкоголь так же, как и сахар, не стоит употреблять для повышения уровня энергии. (Тем более что в отличие от приемов, описанных в главе 17, употребление алкоголя ни на йоту не снижает количество гормонов стресса в организме.) В течение короткого промежутка времени после употребления алкоголь может добавить немного энергии или креативности, но в сумме это приводит к чистым потерям энергии и результативности, особенно после того, как его действие начнет заканчиваться. Я воспринимаю алкоголь как способ взять энергию в долг у следующего дня. Но утром придется выплатить этот долг с процентами. С точки зрения общего количества энергии вы останетесь в чистом убытке. Одновременное употребление алкоголя с сахаром или кофеином только усугубляет эту проблему.

Конечно, многие готовы платить эту цену, но тут мы возвращаемся к первой главе книги и обсуждению того, насколько изменения, которых вы хотите добиться, значимы для вас. Кстати, я тоже иногда нахожу эту цену вполне приемлемой. Когда мы общаемся с друзьями, я могу выпить определенное количество спиртного, но только после того, как оценю последующую потерю энергии и мысленно решу, стоит ли это того. Если вы собираетесь отрываться весь вечер – отрывайтесь, желаю вам удачи. Но учтите потери энергии в итоге. Со времени моего эксперимента с водой, выпивая спиртное, я начал принимать во внимание, что на выходе получу чистый убыток энергии, поэтому в такой вечер и на следующий день стараюсь пить больше воды, чтобы смягчить последствия. После того, как я заметил, насколько энергичнее себя чувствую, когда воздерживаюсь от спиртного, я урезал потребление алкоголя в два раза. Это ни о чем особом не говорит, поскольку я и ранее им не злоупотреблял. В общем, в момент, когда вы решаете, сколько выпить, просто призываю задуматься, что алкоголь может оказать существенное воздействие на ваш уровень энергии и продуктивность.

Многие из прочитанных мной книг по продуктивности и правильному питанию рекомендуют полностью исключить алкоголь. Я полагаю, что большинству людей эта мера представляется драконовской, и в долгосрочной перспективе они не смогут ее соблюдать, либо просто не готовы полностью отказаться от алкоголя. Но по крайней мере, когда вы ясно понимаете, как алкоголь воздействует на уровень энергии и продуктивность, вы знаете, каких результатов следует ожидать от того или иного решения. Впоследствии вы сможете определить, действительно ли вы хотите изменить свои привычки.

Привыкание к кофе

Как употребление алкоголя является способом взять энергию в долг у следующего дня, так и при помощи кофеина мы берем энергию в долг на определенное время в пределах одного дня.

Если вы привыкли выпивать на ночь рюмку спиртного, чтобы побыстрее заснуть, то имейте в виду: алкоголь действительно помогает заснуть быстрее, но ухудшает общее качество сна, особенно под утро.

Если бы существовал способ употреблять кофеин без последующего резкого спада энергии, то его положительное воздействие на продуктивность ничем бы не омрачалось. К сожалению, это не так. Метаболизм и вывод кофеина из организма занимает от 8 до 14 часов (точное время варьирует от человека к человеку), после чего происходит резкое истощение энергетических резервов. В организме присутствует химическое вещество аденозин, которое сообщает мозгу, что тот устал. Кофеин блокирует это химическое вещество, в результате чего сообщение не поступает и мозг не знает, что он уже устал. Но вот в чем дело: в то время как кофеин блокирует аденозин, аденозин все равно продолжает поступать и накапливаться до тех пор, пока снижение содержания кофеина не позволит мозгу вновь начать его абсорбирование. Концентрация аденозина одновременно значительно повышается, и это вызывает резкое падение работоспособности. Есть несколько способов уменьшить этот эффект (мы о них поговорим), но не существует способа полностью предотвратить его.

Вместе с тем, несмотря на резкое снижение работоспособности через какое-то время после употребления кофеина, он может быть мощным инструментом повышения продуктивности – если, конечно, вы употребляете его осознанно, а не просто по привычке. (Чувствуете, как мы постоянно возвращаемся к одной и той же теме?)

Или, скажем, у вас есть ритуал начинать каждое утро с дымящейся чашки свежего кофе. Хотя он является романтичным и изящным способом постепенного вхождения в новый день, для работоспособности это не очень здорово. Выпивая чашку кофе, вы берете энергию в долг – в результате в одно и то же время дня вы будете испытывать спад работоспособности. Поскольку метаболизм кофеина занимает от 8 до 14 часов, спад работоспособности произойдет во второй половине дня. Вам придется выбирать между утомительным периодом низкой работоспособности и еще одной чашкой кофе, которая может поставить под угрозу сон – за пару часов до сна организм только-только начнет выводить кофеин в результате метаболизма. Многих затягивает в эту нисходящую спираль.

У привычки пить кофе есть еще один недостаток, который легко не заметить. Организм адаптируется к кофеину. Другими словами, если вы будете выпивать одну чашку кофе по утрам, организм постепенно привыкнет к соответствующему количеству кофеина и оно станет вашей нормой. По мере привыкания к кофеину мозг даже начинает выращивать новые рецепторы аденозина. Поначалу, когда вы перейдете от состояния «без кофе» к одной чашке в день, вы будете испытывать огромный прилив энергии и продуктивности, и эта причинно-следственная связь закрепится в виде привычки. Но как только организм привыкнет к определенной дозе, для достижения сопоставимого энергетического эффекта нужно будет каждое утро выпивать уже по две чашки кофе. Если продолжать каждое утро пить только одну чашку, то, как показывают исследования, это уже не будет оказывать никакого влияния на вашу продуктивность.

Когда я в течение месяца пил только воду, то не почувствовал симптомов отказа от кофеина. Правда, мне стало не хватать определенных ощущений, сопровождавших мою привычку к чаю и кофе при срабатывании соответствующих триггеров – например, когда предстояла важная встреча, нужно было сосредоточиться на важном деле или перед походом в тренажерный зал. Именно тогда я понял, насколько эффективным может быть стратегическое потребление кофеина. Если же делать это просто по привычке, со временем организм привыкнет, и влияние кофеина на продуктивность ослабнет. В общем, к кофеину стоит прибегать в стратегические моменты, когда на наиболее перспективные задачи необходимо направить максимум энергии и внимания.

Как извлечь из кофеина максимум продуктивности

Я пишу эти слова в 10:30 в небольшом кафе рядом с домом, потягивая черный кофе. Хотя у меня нет привычки пить кофе помногу, в такие дни, как сегодня, он мне нужен, поскольку позволяет привнести еще больше энергии и концентрации в написание этой книги, и, на мой взгляд, в данном случае преимущества перевешивают последствия. Есть определенные периоды в течение дня, когда дополнительный заряд энергии очень кстати, и у меня сейчас один из таких периодов.

Перейти от привычки к кофеину к его стратегическому употреблению достаточно сложно, но постепенно этого можно добиться. Например, если вы подсели на кофе и выпиваете по две чашки в день, можно начать с того, чтобы в каждой чашке была четверть кофе без кофеина. Скорее всего, вы не заметите особой разницы.

Самое замечательное в том, что, как только вы начинаете употреблять кофеин стратегически, а не просто по привычке, наступают волшебные изменения: вы вдруг получаете доступ к значительным резервам энергии именно в тот момент, когда она вам нужна больше всего. Чем сложнее решаемая задача, тем больше пользы может принести эта дополнительная энергия.

В ходе проекта, и особенно после эксперимента с водой, я начал прибегать к кофеину в следующих случаях:

- Перед тем, как делать важную презентацию.
- Садясь за написание большой статьи.
- Берясь за выполнение одного из моих ежедневных намерений (см. главу 3).
- Приступая к чтению сложного научного исследования.
- Перед серьезными физическими нагрузками в спортзале (кофеин, как показывают исследования, положительно сказывается на спортивных результатах).

Кроме употребления кофеина в стратегические моменты, предлагаю еще несколько общих советов:

- Не пейте сахаросодержащие или алкогольные напитки, содержащие кофеин. Это только приведет к более быстрой потере энергии.
- Будьте осторожны с кофеином, приступая к работе над творческой задачей, потому что кофеин снижает продуктивность.
- Будьте осторожны и старайтесь избегать употребления кофеина менее, чем за 8–14 часов до сна, иначе это может негативно сказаться на его качестве.
- Если это имеет смысл в контексте вашей личной продуктивности, лучше ограничить употребление кофеина временем между 9:30 и 11:30 (при условии, что вы просыпаетесь с 6 до 8 утра). Кофеин будет иметь наибольшее влияние на энергетический уровень именно в это время, потому что в это время у вас ниже уровень энергии, а в организме понижен уровень кортизола. Кофеин также очень эффективен между 13:30 и 17:30, но, поскольку он выводится из организма не ранее чем через 8–14 часов, лучше отказаться от него в это время, поскольку он может сказаться на вашем сне.
- Найдите оптимальный для себя способ доставки кофеина в организм, например, это может быть зеленый чай или маття. Я предпочитаю именно зеленый чай или маття, потому что в них дополнительно содержится значительное количество антиоксидантов и L-теанина. Эти компоненты смягчают последствия от резкого падения содержания кофеина в организме, которое неизбежно наступает через какое-то время. Маття чуть дороже, чем чай или кофе, но я думаю, что он стоит своих денег. За несколько лишних долларов вы по сути приобретаете некоторое количество энергии, которое сможете использовать позже в течение дня. А если учесть, какое воздействие ваш уровень энергии может оказать на достижение результатов, то часто это стоит дополнительных затрат.
- Используйте периоды спада энергии стратегически. Если предстоит ночной полет, я люблю выпить большую чашку кофе за 12 часов до него, чтобы спад энергии пришелся как раз на время полета и я мог проспаться все время в самолете. А когда я путешествую где-нибудь, где большая разница во времени, мне нравится выпить кофе через несколько часов после пробуждения, чтобы в течение дня я испытывал максимум энергии, а спад пришелся как раз на то время, когда нужно ложиться спать в соответствии с новым графиком.

Небольшое примечание для интровертов: было показано, что кофеин снижает результаты, достигаемые интровертами в условиях цейтнота и при решении задач, связанных с цифрами. При этом у экстравертов кофеин вызывает прямо противоположную реакцию. Это происходит потому, что интроверты по умолчанию более сильно реагируют на внешние стимулы, и дополнительное количество кофеина может усугубить эту реакцию. Поскольку я амбиверт и нахожусь в этом смысле где-то посередине (возможно, чуть ближе к интроверту), в отношении себя я выяснил, что умеренное потребление кофеина положительно сказывается на моей продуктивности почти в любой ситуации.

Возможности временно повысить продуктивность безграничны, если вы решите употреблять кофеин стратегически.

Это еще один пример того, как преднамеренные действия позволяют добиваться выдающихся результатов.

Любовь к воде

Первоначально при проведении эксперимента с водой я хотел понять, как исключение кофеина и алкоголя из рациона скажется на продуктивности. Хотя в принципе можно было заранее предсказать, что если целый месяц пить только воду, то уровень энергии будет значительно выше.

У воды и медитации много общего: простота, чистота и эффективность. Вода легко выиграла конкуренцию и стала моим любимым питьем. С тех пор у меня всегда с собой бутылка воды. Каждое утро после пробуждения я первым делом выпиваю литр воды. В большинстве случаев я продолжаю пить воду в течение дня, пока не лягу спать. На эту тему существует масса исследований, и все они подтверждают благотворное влияние воды на здоровье и продуктивность.

В одном из них было показано, что вода, выпитая сразу после пробуждения, запускает процесс метаболизма и ускоряет его на 24 %. (К тому же после восьми часов сна организм, как правило, бывает

обезвожен.) В результате еще одного исследования выяснилось, что участники, которые выпивали стакан воды перед каждым приемом пищи, в течение трех месяцев похудели в среднем на два килограмма.

Почему? Перед едой вода частично заполняет желудок и подавляет аппетит, не добавляя ни одной калории. Вода также способствует ясности мышления (мозг на 75 % состоит из воды), улучшает состояние кожи лица и значительно снижает риск многих заболеваний и недомоганий. Если вы будете пить больше воды, то к тому же сэкономите. Я большой поклонник экономного образа жизни – в моем восприятии это способ выкупить свое собственное время в будущем. Каждый выпитый стакан воды означает, что я не буду пить какую-то более дорогую альтернативу. Когда я в течение месяца пил только воду, я сэкономил \$150 на других более дорогих и менее здоровых напитках.

Да, вода – несколько скучный напиток (если вы не пьете газированную воду или воду с вкусовыми добавками), но не пренебрегайте ею. В отличие от алкоголя или сахаросодержащих напитков, которые через какое-то время лишают вас сил, или кофеина, который вообще может серьезно сбить ваши энергетические настройки (если, конечно, вы не употребляете его стратегически), вода неизменно оставляет вас с большим количеством энергии, чем было вначале. И если вы будете выпивать в день по три литра воды (если вы женщина) или четыре литра (если вы мужчина), я думаю, вы удивитесь, насколько энергичным или энергичной вы себя почувствуете, особенно если до сих пор вы пили недостаточно воды. (Я обнаружил, что для достижения хороших результатов в течение дня мне нужно больше воды, чем рекомендованные восемь чашек [2 литра] в день. К этому же сводятся рекомендации многих организаций, включая Американский институт медицины.) Недостаток воды может вызывать усталость, сонливость, беспокойство, трудности с концентрацией внимания – все это плохо с точки зрения продуктивности. После того как мой эксперимент завершился, я пошел и купил литровую бутылку воды, которую теперь ношу с собой повсюду и наполняю четыре раза в день.

Пить больше воды и меньше напитков, в конечном итоге снижающих уровень энергии, – простая тактика, и если ваш организм будет действительно получать достаточно H₂O, то в течение дня вы будете гораздо активнее, чем большинство окружающих. Подобно тому, как многие вполне могли бы есть в два раза меньше, чем они привыкли, и при этом не испытывать чувства голода, можно удвоить потребление воды и почувствовать себя намного лучше.

ЗАДАНИЕ, СВЯЗАННОЕ С ВОДОЙ

Расчетное время на выполнение задания: 2 минуты.

Необходимые энергия/концентрация: 2/10.

Ценность: 7/10.

Удовольствие от выполнения задания: 7/10.

Практический результат: вы будете испытывать гораздо меньше энергетических сбоев в течение дня и в целом получите большее количество энергии за неделю. Энергия – топливо, которое мы сжигаем, чтобы быть продуктивными. Чтобы повысить уровень энергии, пейте больше воды и меньше алкогольных, сахаросодержащих и даже кофеинсодержащих напитков.

Задание для вас: на этой неделе нужно внести одно небольшое изменение в привычки, связанные с употреблением напитков.

Поскольку почти невозможно полностью перестроиться за один день, если вы хотите, чтобы изменение прижилось, оно должно быть достаточно скромным. Вот несколько идей, которыми можно воспользоваться.

Употреблять меньше сахаросодержащих напитков. Они вызывают быстрое повышение содержания глюкозы в крови, за которым спустя какое-то время следует резкий энергетический спад. С точки зрения продуктивности их не стоит пить вовсе. А сахаросодержащие напитки, в которых к тому же есть кофеин или алкоголь, могут вообще иметь непредсказуемые последствия для вашего уровня энергии.

Снизить толерантность к кофеину. Со временем это поможет вам потреблять кофеин стратегически. (Сократить потребление кофеина особенно полезно, если у вас привычка выпивать несколько чашек кофе ежедневно; со временем это может стать источником стресса и вызвать истощение надпочечников.)

Пользоваться кофеином стратегически, например, перед тем как взяться за срочную задачу, или когда энергия нужна больше всего – для большинства людей это период между 9:30 и 11:30.

Пить меньше алкоголя. Да, алкоголь – это удовольствие, и часто удовольствие, за которое мы готовы платить. Но если вы постепенно сократите количество потребляемого алкоголя, то удивитесь, сколько дополнительной энергии у вас появится. К счастью, то, что хорошо для мозга, хорошо и для тела. Работая над повышением продуктивности, мы учимся жить и работать более обдуманно. И если очевидно, что потребляемые вами еда и напитки оказывают такое глубокое воздействие на уровень энергии, мне кажется, стоит уделить внимание и тому, и другому, особенно если уровень энергии сильно колеблется в течение дня.

24. Таблетка, заменяющая физические упражнения

Основное: *в обмен на время, потраченное на занятия в тренажерном зале, вы приобретаете невероятное количество энергии, значительно улучшается и способность концентрироваться. Интеграция этой позитивной привычки в жизнь абсолютно стоит затрачиваемых усилий. Когда вы почувствуете, какое позитивное воздействие занятия физическими упражнениями оказывают на мозг, вы захотите продолжать ими заниматься. Не последнюю роль в этом играет эмоциональный подъем, который дает физическая активность.*

Расчетное время чтения:

11 минут 11 секунд.

Операция на собственном мозге

Привычки оказывают мощное воздействие на продуктивность. На самом элементарном уровне в основе привычек лежат нейронные цепочки, которые автоматически срабатывают в ответ на сигналы, поступающие из внешней среды. И хотя это не всегда легко, если вы все же хотите приобрести правильные привычки и при этом руководствуетесь правильными мотивами, то в конце концов ваши усилия себя оправдают.

Для выработки любой привычки необходимы воля и настойчивость; если бы это было не так, то достаточно было бы просто принять решение внести глобальные изменения в то, как мы работаем, и в одночасье стать более продуктивными, чем когда-либо раньше. Но сила воли не безгранична, поэтому пользоваться ей надо экономно и разумно. Вот почему эта тактика столь важна. Чтобы продемонстрировать, сколько усилий нужно, чтобы сформировать привычку, я нарисовал график, показывающий, как расходуется сила воли по мере внедрения новых привычек в нашу жизнь.

При формировании привычки потребуются усилия, чтобы добраться до конца графика, но правильные привычки стоят того, чтобы ради них напрягать свою силу воли.

Каждый из приемов в этой книге – от «Правил трех» до медитации – может стать привычкой, если их практиковать достаточно регулярно. Это особенно верно, если вы понимаете, из каких трех элементов состоит цикл привычки, определили, какие триггеры вызывают привычную нежелательную реакцию (это могут быть время, место, эмоции, люди или предшествующее поведение), начинаете с малого и преодолеваете сопротивление изменениям, боретесь с прокрастинацией и практикуете изменения на ежедневной основе. Исследования показывают, что в течение дня запасы воли постепенно истощаются. Но если разумно подходить к формированию привычек, то применение предлагаемых методов позволит вам приобрести стойкие позитивные привычки.

Поскольку формирование привычек представляет собой создание новых нейронных связей, то, работая над формированием новых привычек, вы в сущности проводите операцию на собственном мозге – на микроскопическом уровне. Создать новые нейронные связи нелегко, но, как только это удастся, вам больше не нужно будет каждый раз напрягать волю. Продуктивная модель поведения станет автоматической.

Физические упражнения и продуктивность

В значительной степени проблемы, которые мы испытываем с продуктивностью, предопределены тем, что рабочая среда трансформируется гораздо быстрее, чем наш мозг. Например, мы прокрастинируем, потому что наша префронтальная кора не успела достаточно развиться и стать сильнее лимбической системы, которая легко поддается соблазнам и переключает нас в непродуктивный режим. Интернет и многозадачность так легко затягивают, потому что для лимбической системы они как сладкое. Но они подрывают нашу продуктивность. Мы поддаемся соблазну и едим слишком много, в том числе продуктов высокой степени переработки, потому что запрограммированы эволюцией накапливать жир на случай, если придется обходиться без пищи в течение длительного времени.

Все эти черты позволили нам развиваться и выжить. Но за время, прошедшее с эпохи индустриальной революции, рабочая среда менялась быстрее, чем структура нашего мозга, поэтому нам порой нелегко адаптироваться к новым условиям. Сформировать лежащие в основе новых привычек нейронные цепочки и так достаточно трудно, не говоря уже о том, чтобы переделать свой мозг под требования продуктивности в экономике знаний.

Занятия спортом не являются исключением. Глубокое позитивное воздействие на продуктивность физических упражнений, особенно аэробных, обусловлено нашей эволюционной историей. Печально, но факт: большинство профессий в экономике знаний не предполагают особых физических нагрузок. Никогда прежде наша физическая активность не находилась на столь низком уровне. Например, в ходе недавнего исследования, проведенного Советом по физической активности (Physical Activity Council), выяснилось, что

в 2014 г. 28 % населения США вообще обходилось без физических нагрузок. Это ужасно не только с точки зрения здоровья, но и с точки зрения продуктивности. В отличие от нашего мозга, который несколько изменился за 2,5 млн лет, прошедших со времен каменного века, наше тело за то же время не претерпело практически никаких изменений. Мы по-прежнему созданы для того, чтобы проходить от 8 до 14 километров в день, охотиться и собирать пищу, а не проводить по 52 часа в неделю у экрана компьютера или телевизора.

То, как мозг справляется со стрессом, влияет на наши результаты. Сегодня мы не только менее физически активны, чем когда-либо, но и подвергаемся атаке со стороны большего количества отвлечений, стимулов и конечных сроков, чем раньше. Не говоря уже о том, что эволюция подготовила нас справляться со стрессом, который длится относительно недолго, а не в течение многих дней подряд.

Вы наверняка слышали о реакциях по типу «беги или сражайся». Таким способом тело и мозг реагируют на стрессовые ситуации; при встрече с саблезубым тигром инстинктивно принимается решение – вступить в сражение или спастись бегством. Когда вы начинаете тренироваться (и это особенно верно при выполнении аэробных упражнений), мозг воспринимает ситуацию как требующую реакции по типу «беги или сражайся»; в результате в мозге происходит выброс целого коктейля химических веществ, которые приводят вас в состояние готовности к «сражению» с беговой дорожкой. Эти химические вещества вызывают целый ряд положительных неврологических эффектов, особенно в части снятия стресса. С биохимической точки зрения упражнения позволяют мозгу бороться со стрессом продуктивным и контролируемым образом.

Но физические упражнения не только помогают снять стресс – они дают массу дополнительных преимуществ, которые позволяют стать более продуктивным. Они увеличивают приток крови к мозгу, что повышает интеллектуальную производительность и креативность, помогают бороться с привычной усталостью, а не только со стрессом, и повышают концентрацию. Исследования показывают, что кроме развития мышц упражнения в буквальном смысле укрепляют наш мозг. Когда мы тренируемся, в мозге происходит выброс нейротрофина определенного вида (мозговой нейротрофический фактор, BDNF), химического вещества, стимулирующего и поддерживающего развитие нейронов. Значительная часть этих нейронов возникает в гиппокампе – части мозга, ответственной за память. Имеются данные, что физические упражнения повышают настроение и даже создают новые клетки в областях мозга, затронутых в результате депрессии.

Семь килограммов

Почти всем нам попадалась на глаза статистика или статьи о том, насколько благотворно физические упражнения влияют на тело и мозг, как в процессе занятий спортом высвобождаются «эндорфины» и происходит множество других чудесных вещей. Когда я начал свой проект, я был знаком с этой статистикой и даже имел некоторый позитивный личный опыт занятий физическими упражнениями. И тем не менее статистические данные оставляли меня безучастным, несмотря на то, что с научной точки зрения они безупречны. Моя рациональная, обожающая научный подход префронтальная кора воспринимала их на ура, но все это никак не мотивировало лимбическую систему, которая испытывала полное безразличие к занятиям физическими упражнениями и их долгосрочному благотворному влиянию. Эта рассогласованность подтолкнула меня провести эксперимент, чтобы выяснить, как физические упражнения повлияют на мою продуктивность.

Как я уже упоминал, чтобы оценить воздействие физических упражнений на продуктивность, я разработал эксперимент, целью которого было нарастить мышечную массу, снизив при этом количество жира в организме с 17 до 10 %. Оглядываясь назад, я понимаю, что в этой цели не было ничего неправильного. Однако изменения, которые я попытался внести в свой образ жизни, чтобы ее добиться, были слишком амбициозными, и мне не удалось надолго их сохранить. Эксперимент был слишком сложен, неоднозначен и недостаточно структурирован, и это мешало. В итоге я не выдержал его до конца и к окончанию проекта снизил количество жира только до 15 %.

По сравнению с огромными усилиями, которые мне пришлось прикладывать, чтобы радикально изменить режим питания, к новому расписанию занятий в тренажерном зале я привык практически сразу.

Чтобы сделать эксперимент более реалистичным, я заставлял себя заниматься в тренажерном зале в часы, которые для большинства людей являются нерабочими (в конце концов, не у многих есть возможность ходить в тренажерный зал в середине дня). Я объединил этот эксперимент со своим ритуалом ультраанного подъема. Мы немного поговорим об этом в следующей главе, но я действительно считаю, что если бы не физические тренировки, то эксперимент с подъемом в 5:30 каждое утро закончился бы гораздо раньше.

В душе я скорее ботаник, поэтому больше времени провожу в библиотеке, чем в тренажерном зале. И тем не менее, насколько помню, я практически всегда ходил в тренажерный зал, пусть и с перерывами. Когда я увеличил физические нагрузки, то позитивное воздействие на мое самочувствие было моментальным – в отсутствие серьезного опыта я и не представлял себе, какой эмоциональный и физический подъем испытываешь в результате тренировок.

Каждое утро в течение нескольких месяцев я просыпался в 5:30, выпивал спортивный напиток на основе кофеина, а затем шел в тренажерный зал в 10 минутах ходьбы от дома. Занимаясь в тренажерном зале и по-прежнему не имея доступа в интернет (результат моего ежедневного ритуала отключения), я слушал

подкасты, аудиокниги или, скажем, это мог быть последний альбом Тейлор Свифт. Первые 30 минут я делал кардиоупражнения, затем примерно 45 минут – упражнения с отягощением. Поначалу каждое утро я занимался около получаса, но быстро нарастил продолжительность тренировок, поскольку испытывал все меньше и меньше сопротивления и к тому же нашел несколько друзей, с которыми можно было заниматься вместе. Мне удалось запустить этот процесс, поскольку я начал с малого, а затем возникла мотивация продолжать, так как положительный эффект от тренировок был налицо.

Оглядываясь сейчас с некоторого расстояния на историю своей привычки к занятиям в тренажерном зале, которой я, кстати, следую до сих пор, я понимаю, что мне удалось разработать для себя идеальный ритуал, хотя в то время я не понимал этого до конца. Я начал с уровня, на котором мне было комфортно, – 30 минут каждое утро. Со временем, как только я почувствовал, что сопротивление новой привычке ослабевает, я стал заниматься существенно дольше. К тому же на меня работало множество триггеров: время (6:00), место (один и тот же тренажерный зал каждое утро), эмоции (ощущение прилива энергии после спортивного напитка или чашки кофе), присутствие людей, которых я знаю (мои приятели по тренировкам), и предшествующее поведение (ранний подъем). Я не испытывал большого сопротивления к физическим нагрузкам, к тому же слушая аудиокниги и подкасты, заниматься было совсем нескучно, и это здорово мне помогало. Несмотря на утверждения многих, не существует никакого заранее определенного количества дней, необходимых для формирования привычки. Уверен, если вы захотите выработать новую привычку съесть плитку шоколада каждое утро, то вам на это понадобится максимум день или два. И события будут развиваться совершенно иначе, если вы попытаетесь выработать привычку ходить по стеклу. Посещение спортзала вызывало у меня эмоциональный подъем, особенно если учесть, что чуть ли не каждый второй эксперимент в моем проекте не требовал практически никакой физической активности и в основном апеллировал к интеллекту. Я считаю, что систематические физические упражнения являются одной из причин, почему я был настолько продуктивен в то время, когда занимался своим проектом (за год я написал 216 897 слов).

И лучше всего было то, что, как только установился режим регулярных тренировок (от трех до пяти раз еженедельно), бесследно исчез стресс и возникла гораздо более продуктивная версия меня самого. Я больше не испытывал умственного переутомления, и чем больше энергии, казалось бы, расходовал в тренажерном зале, тем больше ее оставалось для работы в оставшуюся часть дня. На протяжении зимних месяцев я чувствовал себя намного счастливее и бодрее (обычно вместе с холодной канадской зимой меня посещает сезонная депрессия). Никакие проблемы в работе не вызывали у меня паники; появились силы противостоять любым возникавшим кризисам. Как и медитация, тренировки изменили мое отношение к окружающей действительности. Каждое утро я оставлял свой стресс в тренажерном зале и мог проводить свой день более энергично и продуктивно.

Проходили месяцы, небольшие изменения постепенно накапливались, и я медленно набирал мышечную массу, пока ее прирост не составил около семи килограммов, что на 50 % превысило мой первоначальный план. (Представьте себе семь килограммов постного мяса в продуктовом магазине – только в виде мышц на теле человека.)

Стоимость времени

Безусловно, с физическими упражнениями есть определенная проблема: время, на них затрачиваемое, должно откуда-то взяться, и для большинства людей это время, отбираемое у обязательств, которые могут восприниматься как нечто более важное.

Я пишу о диете, физических упражнениях, а в следующей главе и о сне, поскольку считаю, что они стоят того времени, которое мы на них затрачиваем. В этом и состоит проблема со стратегиями, описанными в этой части книги, а также некоторыми другими, например с медитацией: когда необходимо решить, как потратить 30 минут – дополнительно поработать или поделаться аэробные упражнения (или побольше поспать, нормально поесть, помедитировать и так далее), то многие сочтут, что лучший выбор – по крайней мере с точки зрения продуктивности – поработать на 30 минут дольше. Часто это проще и очевиднее, чем заниматься физическими упражнениями, и к тому же не вызывает чувства вины, что работа стоит.

На практике, однако, даже если вы сможете получить дополнительные результаты, проработав эти 30 минут, в долгосрочной перспективе результаты будут более впечатляющими, если систематически пополнять уровень энергии, а не поддаваться соблазну, или, как сказал бы наш друг Тим Пичил, уступить, чтобы испытать удовольствие.

Забота об уровне энергии в конечном счете экономит время, потому что вы сможете приносить в свою работу больше энергии и концентрации и в итоге делать больше за меньшее время. Как и любая другая стратегия в этой книге, физические упражнения позволяют использовать время более эффективно. То же самое справедливо и в отношении времени, которое вы инвестируете, чтобы правильно организовать питание и высыпаться по ночам: все это дает чистый выигрыш во времени и продуктивности, невзирая на то, что иногда может быть нелегко исполнять эту или иную стратегию «здесь и сейчас».

Это вовсе не значит, что данные стратегии хороши в 100 % случаев, – в определенных ситуациях ценность дополнительного часа работы может оказаться существенно выше, чем ценность обеда по расписанию или похода в тренажерный зал. А иногда стоит пообщаться с друзьями и хорошенько повеселиться, даже если в результате вы не выспитесь. В целом же, я полагаю, что по мере того, как вы

будете вносить коррективы в свои действия и добиваться постепенных улучшений, вы придете к выводу, что стратегии продуктивности полностью себя оправдывают.

За время, прошедшее с момента моего эксперимента с физическими упражнениями, в том числе и уже после окончания проекта, я несколько раз соблазнялся идеей поработать подольше и в итоге пропускал занятия в тренажерном зале. Но каждый раз, когда я срывался, я немедленно возвращался к прежнему режиму – и не только потому, что чувствовал себя виноватым, что живу не в соответствии со своими же советами, которые раздаю в блоге, а потому, что снижалась продуктивность и я чувствовал себя менее энергичным.

В своей книге «Вспышка: Революционная новая наука о физических упражнениях и мозге» (Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain) Джон Рэти пишет о том, что физические упражнения «являются наиболее мощным инструментом, позволяющим оптимизировать функции мозга». Он заходит настолько далеко, что утверждает: «Если бы вдруг выяснилось, что физические упражнения можно принимать в виде таблеток, эта новость не сходила бы с первых страниц газет, а сама таблетка стала бы бестселлером века». Я полностью с ним согласен. Физические упражнения стоят затрачиваемого на них времени и являются одним из лучших способов стать более продуктивным.

Чем больше физической активности будет в вашей жизни, тем больше энергии вы получите.

ЗАДАНИЕ: ПОВЫСИТЬ ЧАСТОТУ СЕРДЕЧНЫХ СОКРАЩЕНИЙ

Расчетное время на выполнение задания: 15 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 7/10.

Ценность: 7/10.

Удовольствие от выполнения задание: 9/10.

Практический результат: вы почувствуете невероятное неврологическое воздействие физических упражнений. У вас появится больше энергии, улучшится способность концентрировать внимание, повысится выносливость и устойчивость к стрессам и утомлению, улучшится память. Физические упражнения абсолютно стоят затрачиваемого на них времени.

Задание для вас: завтра на 15 минут добиться увеличения частоты сердечных сокращений – при помощи ходьбы, бега трусцой, занятий на эллиптическом тренажере или выполняя любые другие аэробные упражнения, которые заставят кровь циркулировать интенсивнее, чем обычно. (Если вы чувствуете сильное сопротивление и считаете, что 15 минут слишком много, выберите более короткий период, в течение которого сможете делать эти упражнения.)

Задание предназначено для людей, которые в данный момент испытывают недостаток физической активности или по тем или иным причинам бросили заниматься физическими упражнениями. Если у вас уже есть привычка регулярно тренироваться, призываю вас поднять ставки и начать вносить небольшие постепенные улучшения в режим тренировок.

Чтобы сформировать стойкие изменения в поведении, крайне важно начинать с малого. Таким образом в момент, когда ваша первоначальная мотивация ослабнет, вносимые изменения не будут требовать от вас слишком сильного напряжения, и вы сможете продолжать.

Это особенно важно, когда дело касается физических упражнений. Формирование именно этой привычки может оказаться особенно трудным, особенно с точки зрения мотивации и тенденции прокрастинировать (это две стороны одной медали). Многие люди находят занятия в тренажерном зале скучными, однообразными, трудными и неструктурированными. Неудивительно, что они откладывают занятия спортом на потом. Именно поэтому здесь критически важно начинать с малого (и в последующем постепенно наращивать усилия). Медленное усложнение режима тренировок поможет вам поддерживать импульс и мотивацию. Выполнив задание, ответьте на вопросы: «Как я себя чувствую? Прояснилась ли голова? Появилось ли больше энергии? Понизился ли уровень стресса? Стала ли меньше общая усталость?».

Я думаю, что, как только вы ощутите, насколько позитивное воздействие упражнения оказывают на ваш мозг, вы захотите продолжать и превратить занятия спортом в привычку. Повышение уровня энергии и способности фокусироваться, которые обеспечиваются физическими упражнениями, оправдывают инвестиции времени в них.

25. Сон как путь к продуктивности

Основное: если меньше спать, можно высвободить некоторое количество времени. Но в результате сокращения сна на один час мы теряем как минимум два часа продуктивности – не выспавшись, вы понесете серьезные потери в результатах.

Расчетное время чтения:

10 минут 50 секунд.

Апокалипсис близок

Можете не верить, но апокалипсис с участием зомби происходит прямо сейчас. Если вы выглянете в окно, то вы увидите ходячих мертвецов. Они не могут ни на чем толком сосредоточиться, у них проблемы с памятью, они опасны за рулем, а их резервов энергии и концентрации не хватает даже на один день. Они бездумно проживают день на автопилоте; и такое явление становится настолько распространенным, что Центр по контролю и профилактике заболеваний (Centers for Disease Control and Prevention) официально считает это явление «эпидемией». Зомби являются причиной 80 000 автомобильных аварий ежегодно – и все это разворачивается прямо на наших глазах.

Может быть, вы даже являетесь одним из них.

Но в отличие от зомби из фильмов, наши зомби не испытывают голода к человеческой плоти. Они жаждут того, что для них гораздо дороже: они жаждут выспаться.

В Соединенных Штатах около половины населения в той или иной форме страдает от недостатка сна. Согласно опросам агентства Gallup, 40 % американцев каждую ночь спят меньше, чем рекомендованные семь – девять часов. Из-за огромного ущерба для здоровья и потерь продуктивности Центр по контролю и профилактике заболеваний называет эту нехватку сна «эпидемией с точки зрения общественного здравоохранения». Недостаток сна дорого обходится этим зомби, особенно с учетом воздействия, которое он оказывает на продуктивность.

Связь между питанием, физическими упражнениями и продуктивностью является сложной, чего нельзя сказать о связи между продуктивностью и сном. Сон – это способ обменять время на энергию. Чем лучше вы выспитесь в пределах рекомендуемых семи или девяти часов, тем больше энергии у вас будет на следующий день. И обменный курс фантастически выгодный.

Вероятно, нет особой необходимости слишком глубоко погружаться в научные обоснования, почему недостаток сна влияет на результаты: вам уже и так приходилось испытывать его негативные последствия. Недостаток или низкое качество сна может проявляться в многочисленных ошибках, отрицательно влияет на настроение, способность фокусироваться и находить решения проблем, снижает обучаемость и ухудшает запоминание. Негативно это влияет и на краткосрочную память, способность решать математические задачи и рассуждать логично. В принципе, данная глава могла бы с таким же успехом находиться в разделе книги, посвященном управлению вниманием, – настолько значительны потери в продуктивности, вызываемые недосыпанием.

В главе о воде и кофе я уже упоминал, что недостаток сна может спровоцировать порочный круг. Вы не высыпаетесь, работаете менее продуктивно и с меньшими затратами энергии, дела начинают занимать больше времени, оставляя еще меньше времени для сна следующей ночью. Если сюда еще добавить неправильное питание и отсутствие физических нагрузок, то работоспособность и продуктивность могут довольно быстро выйти из-под контроля.

В итоге я остановился на простом практическом правиле, которым руководствуюсь: **потеря одного часа сна ведет к потере двух часов продуктивной работы**. Данное правило не имеет научного обоснования – по моему опыту, негативные последствия могут быть еще серьезнее, но с практической точки зрения это неплохое руководство к действию. Мы все устроены по-разному, нам нужно разное количество сна, мы по-разному реагируем на его недостаток, он по-разному влияет на нашу мотивацию. Но мой опыт подсказывает, что потеря двух часов продуктивности в результате нехватки часа сна – достаточно скромная оценка.

Подъем в 5:30

Оглядываясь назад, забавно вспоминать, на какие мучения я готов был идти в ходе некоторых своих экспериментов во имя продуктивности. Конечно, среди них были и вполне необременительные, например, когда я на неделю стал полным разгильдяем, посмотрел за неделю 70 часов лекций TED или каждый день устраивал себе трехчасовую «сиесту». И все же многие из них действительно требовали напряжения усилий.

Понадобилось всего 25 глав, чтобы перейти наконец к разговору о самом неприятном из них – я имею в виду подъем в 5:30 каждое утро.

Когда в начале я впервые принял решение каждый день вставать в 5:30, то пытался навязать себе эту привычку силой, не имея ни малейшего понятия, какого черта я делаю. Во-первых, у меня не было никакого плана по внедрению соответствующих изменений в свою жизнь. Вместо того, чтобы постепенно работать над выработкой набора привычек, которые должны окружать процесс пробуждения и засыпания, я решил положиться исключительно на свою силу воли, пытаясь одномоментно радикально изменить стиль жизни. В результате я с треском провалился.

Я не вознаграждал себя, когда просыпался рано, не создал никаких триггеров для раннего подъема и не работал над преодолением внутреннего сопротивления новому ритуалу – а это важно, если хочешь изменить привычки. И может быть, самое главное – я не подошел к этой задаче с необходимой осознанностью. Именно поэтому у меня раз за разом ничего не получалось. После месяца мучений я даже написал статью под названием «Мне все еще никак не удается систематически вставать в 5:30», в которой детально описал хронику своей борьбы. В общем, в этой части все выглядело довольно плохо.

Но потом я взглянул на ситуацию со стороны и решил осознанно подойти к созданию соответствующего ритуала, составив план по интеграции этой привычки в свою жизнь.

Наверное, это звучит странно, когда исходит от меня, но в данном случае я предварительно даже не прочитал ни одной статьи или исследования о том, как рационально планировать или организовывать процесс выработки привычек. Я просто заставлял себя вставать в 5:30, а в результате мне не хватало часа сна или более, что серьезным образом влияло на мою ежедневную продуктивность. Часто мне было трудно протянуть до полудня, чтобы не вздремнуть, и по утрам я регулярно оказывался перед жестким выбором: продолжать спать и не выполнить намеченного либо встать и обнаружить, что у меня не хватает энергии и внимания, чтобы продуктивно прожить весь день. Я часто выбирал последнее, и эксперимент превратился в мучение, выдержать которое было выше сил. Практически невозможно приобрести новую привычку, если наказываешь мозг за ее соблюдение.

Примерно через месяц такого экспериментирования мне надоели постоянные неудачи. И вот тогда я решил наконец сделать шаг назад и разобраться, что же я делаю неправильно.

Еще раз об эффективности постепенных изменений

Когда я взглянул на ситуацию со стороны и поразмышлял, как выработать правильные привычки, связанные со сном, я понял, что время подъема вообще не имеет никакого значения. Важно было, в какое время я ложусь спать, и работать надо было именно над этим.

Это следует иметь в виду, если ваша задача – хорошо выспаться. Для этого вовсе не надо спать до полудня. Понятно, что лишь немногие могут позволить себе роскошь просыпаться когда хочется. И конечно, было бы неплохо, если бы мы все были предпринимателями и полными хозяевами своего времени. Но в реальности у большинства из нас есть четкое время, в которое нужно появляться на работе. Над чем у нас есть контроль, так это над временем отхода ко сну. Именно время отхода ко сну – ключ к тому, чтобы хорошо выспаться.

Прошло еще два месяца, а я все еще был занят отработкой своего вечернего ритуала и формированием связанных с ним привычек. Лишь после того, как я осознал, что массированное изменение моего образа жизни не сработает, я разработал план достаточно медленных изменений в режиме дня, чтобы постепенно закрепить новый ритуал раннего утреннего пробуждения. Даже учитывая, что я не был жаворонком, постепенные изменения сработали, как они сработают и для вас – независимо от того, на какое время пробуждения настроен ваш организм, поскольку все такие изменения касаются в первую очередь отхода ко сну в более или менее нормальное время. С моей точки зрения, лучше всего работают следующие приемы:

- **Создайте вечерний ритуал.** Если ваша цель – лечь спать в 21:00, как первоначально было у меня, то довольно трудно заставить себя начать готовиться ко сну в 20:45, когда вы еще чем-то заняты. Создание вечернего ритуала помогает заранее спланировать вечернее время и более осознанно подходить к тому, чтобы хорошо выспаться. Я рекомендую выбирать абсолютно конкретное время для отхода ко сну и заранее определить, когда вы будете начинать ритуал завершения дня постепенным замедлением. Отлично, если вам удастся получать от него удовольствие: вечерний ритуал должен быть настроен специально под вас, быть расслабляющим и значимым и одновременно помогать осуществлять мягкий переход от одного дня к следующему. В состав моего вечернего ритуала входит медитация, время на размышления и другие элементы.

- **Сократите воздействие на себя «синего света».** Хотите верьте, хотите нет (мне самому это поначалу казалось невероятным), но чем больше «синего света» вы видите перед сном, тем хуже качество вашего сна. Доказано, что «синий» свет ингибирует производство мелатонина – вещества, содержащегося в теле и мозге, которое помогает нам спать. Для борьбы с этим я рекомендую вечерний ритуал отключения всех электронных гаджетов за два-три часа до сна (это также помогает отключить автопилот и начать замедлять деятельность перед отходом ко сну). Также у меня есть очки, отфильтровывающие синий свет; их я ношу всегда, когда вынужден сделать исключение и пользоваться электронными устройствами допоздна: к своему удивлению, я обнаружил, что пользование такими очками значительно улучшает качество сна. Это подтверждается наукой – существует исследование, что качество сна у участников, которые носили такие очки, было на 50 % лучше и они просыпались по утрам, чувствуя себя на 40 % счастливее! Вы также можете загрузить на свой компьютер приложение под названием «f.lux», которое смещает цвет на дисплее от синей части спектра и снижает его воздействие на вас (сайт justgetflux.com). Возможно, на первый взгляд все это выглядит немного смешно, но спать вы будете гораздо лучше. Доказано, что работа при более естественном освещении в течение дня также улучшает качество сна – а кроме того повышает продуктивность. Исследование, проведенное в одном из колл-центров, показало, что сотрудники, сидящие возле окна, обрабатывают вызовы на 12 % быстрее, чем все остальные!

- **Не бойтесь в течение дня немного подремать!** Одним из самых приятных моих экспериментов – хотя я не слишком много вынес из него – организация в течение трех недель перерыва в середине дня на три часа по типу испанской послеобеденной сиесты. В это время я позволял себе вздремнуть, поесть и пообщаться перед тем, как продолжить работу. Удивительное дело, но помимо того, что я еще раз убедился в важности перерывов в работе (о них мы поговорим в следующей главе), оказалось, что дневной сон чрезвычайно положительно сказывается на продуктивности. Как и ночной сон, он повышает концентрацию

внимания, точность мышления, креативность, улучшает качество решений, а в конечном итоге и продуктивность. За то же время, которое обычно нужно, чтобы дойти до кафетерия, выпить чашку кофе и вернуться, вы можете получить тот же заряд энергии, немного подремав, а главное, вас не настигнет впоследствии резкий спад энергии, как бывает с кофеином. Конечно, если вы будете дремать на работе, вас могут не так понять (хотя некоторым из моих бывших коллег это вполне успешно удавалось), но если мне когда-нибудь придется вновь работать в традиционном офисе, то будьте уверены – я сделаю все в моих силах, чтобы перехватить в течение дня немного сна всякий раз, когда мне понадобится дополнительный психический импульс. И если вы все же можете позволить себе немного вздремнуть в середине рабочего дня, то это один из лучших способов быстро получить прилив энергии и продуктивности.

- **Употребляйте кофеин не позднее, чем за 8–14 часов до сна.** Для полного выведения кофеина из организма требуется от 8 до 14 часов, так что, если вы несвоевременно выпьете кофе, это может серьезно ухудшить качество сна и продуктивность на следующий день.

- **Считайте, что ваша спальня – это ваша пещера.** Американская академия медицины сна прямо рекомендует «рассматривать свою спальню как пещеру: в ней должно быть прохладно, тихо и темно». Но прежде всего она должна быть «термически нейтральной». Это означает, что вашему организму «не нужно прилагать усилия по созданию дополнительного тепла (чтобы унять дрожь) или избавиться от лишнего тепла (через потовыделение), чтобы компенсировать слишком высокую или слишком низкую температуру».

Я ценю свое время больше, чем большинство людей, и не согласен ни на какие компромиссы, когда дело касается сна. Сокращать время сна для того, чтобы образовалось дополнительное время для работы, просто не стоит, поскольку существенно пострадает продуктивность. Вы все равно потратите больше времени на решение задач, потому что не выспались. У вас будет меньше энергии и способности сосредоточиться, вы будете делать больше ошибок, на исправление которых понадобится еще больше времени. Когда вы сокращаете часы сна, в конечном итоге вы всегда проигрываете больше времени, чем выигрываете.

Не имеет значения, когда вы просыпаетесь

В ходе проекта мне попадались статьи, написанные «гуру продуктивности» о том, чем ранний подъем так фантастически хорош с точки зрения продуктивности. На самом деле это не соответствует действительности. Исследования показывают, что время, когда вы просыпаетесь, не оказывает никакого влияния на ваше социально-экономическое положение, когнитивные функции или здоровье. С точки зрения продуктивности важнее то, что вы делаете со своим временем после того, как проснетесь, и выспались ли вы.

Оглядываясь назад, я понял, что положительное воздействие раннего пробуждения на продуктивность является одним из примеров городской мифологии, да и просто неверно. Это, конечно, не означает, что ранний подъем не будет работать для вас, потому что все мы устроены по-разному. Например, если у вас есть семья и ранний подъем дает возможность спокойно заняться планированием на день, пока все не встали, или же если вы ярко выраженный жаворонок, возможно, этот ритуал именно то, что вам нужно. Но существует как минимум столько же людей, которые ничего не выиграют от раннего пробуждения. Таким образом, нельзя сказать, что существует какое-то идеальное время для подъема – вопрос лишь в том, какое время является идеальным для вас.

Энергия

У многих людей списки дел настолько длинные, что невозможно переделать их все за имеющееся время. Первое, к чему многие прибегают в такой ситуации, – манипулирование энергией. Чтобы высвободить время и успеть больше, они начинают заказывать еду в офис, накачиваются кофеином, забрасывают занятия спортом, работают до ночи и экономят на сне. Все эти жертвы способны ненадолго подпернуть продуктивность вверх, но в долгосрочной перспективе их влияние на продуктивность негативно. Я и сам попадал в большую часть этих ловушек – пару раз даже в ходе проекта.

Правда заключается в том, что я настолько ценю свое время и продуктивность, что немедленно отказался бы от любого из описываемых в моей книге методов, если бы он не работал. Применять их на практике трудно, они отнимают драгоценное время и требуют силы воли. Но в конечном итоге они окупаются.

Когда вы едите правильно, мозг получает достаточно глюкозы и способен направлять на работу больше энергии и внимания. Если вы при этом разумно подходите к употреблению кофе, алкоголя и сахаросодержащих напитков (или вообще воздерживаетесь от них), то ваш уровень энергии в течение дня не будет претерпевать серьезных колебаний и продуктивность останется стабильной. Добавьте сюда достаточное количество физических упражнений, и энергии станет еще больше, так же как и устойчивости к стрессам. Ну а если еще и хорошо выспаться, то день пройдет максимально эффективно и вы точно не будете походить на тех зомби, о которых мы говорили выше.

Сон является одним из лучших и простейших способов конвертации времени в энергию.

ЗАДАНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЮ СНА

Расчетное время на выполнение задания: 5 минут.

Необходимые энергия/концентрация: 7/10.

Ценность: 9/10.

Удовольствие от выполнения задания: 9/10.

Практический результат: вы получите экономию времени, так как будете работать более продуктивно за счет большего приложения энергии (а не времени). Результатом будет также повышенная ясность ума и способность легче концентрировать внимание; вы улучшите кратковременную память и навыки решения проблем, будете делать меньше ошибок.

Задание состоит в следующем: поразмышляйте, достаточно ли вы спите каждую ночь, и, если нет, составьте план исправления ситуации. Начните с вопроса: «Ощущаю ли я необходимость отоспаться в выходные?» Если да, то, скорее всего, вы не высыпаетесь в течение недели, и, чтобы ложиться спать в разумное время, вам необходим специальный ритуал.

С точки зрения сложности это совсем простое задание, но потери продуктивности от недостатка сна колоссальны.

Создавая новый ритуал, выберите желательное время отхода ко сну, а затем планируйте свой ритуал в обратном порядке начиная с этого момента. Следите за тем, сколько искусственного синего света вы видите перед сном, сколько кофе выпиваете менее чем за 10 часов до сна, насколько прохладно и комфортно у вас в спальне.

Экономя на сне, вы, конечно, высвободите какое-то время для дел, но если спать меньше, чем это необходимо организму, то потери в продуктивности сведут выигрыш времени на нет. Помните: недосыпая один час, вы теряете по крайней мере два часа продуктивности.

Часть восьмая Заключительный шаг

26. Заклучительный шаг

Расчетное время чтения:

21 минута 59 секунд.

Будьте добры к себе

В ходе проекта я обнаружил кое-что любопытное: когда я пытался заставить себя сделать больше определенного предела, это становилось возможным, только когда я обрушивался на себя с потоком критики.

Откровенно говоря, это оборотная сторона повышения продуктивности. Когда вы перегибаете палку (а такой опыт у меня есть) и слишком критичны к себе, вы в конечном итоге менее счастливы, чем вначале. Поскольку большинство из нас инвестирует в продуктивность с целью получать больше удовольствия от жизни, то излишняя самокритичность может свидетельствовать о том, что с мотивацией у вас не все в порядке.

Инвестиции в продуктивность – достойная цель, но жизнь слишком коротка, чтобы постоянно критиковать себя в процессе ее достижения.

Есть и хорошая новость: по данным исследований, продуктивность и счастье идут рука об руку. Чем большее удовольствие от жизни вы получаете, тем выше шансы достичь выдающейся продуктивности. Исследователь в области позитивной психологии Шон Ачор в своем бестселлере «Преимущество счастья» утверждает, что, когда ваш мозг счастливее, он «достигает гораздо более значительных результатов, чем мозг, настроенный на негативные или нейтральные мысли или же испытывающий стресс. Повышается ваш интеллект, креативность, [и] возрастает уровень энергии». Его результаты говорят о том, что счастливые люди на 31 % более продуктивны, продают на 37 % больше, чем их коллеги, получают лучшие должности, лучше сохраняют свои рабочие места, более устойчивы к стрессу и реже перегорают.

Его исследования иллюстрируют глубокую мысль: инвестиции в свое счастье и заботливое отношение к самому себе могут сильно влиять на продуктивность.

До сих пор я делал все возможное, чтобы продемонстрировать, что способы повышения продуктивности по существу являются способами проявления заботы о себе. Если ваши ежедневные и еженедельные намерения реалистичны и не слишком труднодостижимы, вы будете мотивированы на их выполнение. Когда вы учитываете механизмы работы мозга, становится гораздо проще бороться с прокрастинацией и перестать тратить время попусту. Если, принимая решения, вы проявляете заботу о своей будущей личности, то не станете перекладывать на будущего себя обязанности, с которыми потом окажетесь не в состоянии справиться. Когда вы высвобождаете пространство в сознании, вы дарите себе ясность мысли и испытываете меньшее психическое напряжение. Когда вы вносите в свою жизнь небольшие, постепенные улучшения, вознаграждаете себя за успехи, определяете уровень внутреннего сопротивления изменениям,

прежде чем начинать их вносить, работаете осознанно, культивируете способность фокусировать внимание и правильно пополняете энергию, вы проявляете заботу по отношению к себе и получаете удовольствие от инвестиций в продуктивность.

В ходе проекта я нашел для себя несколько приятных способов немного расслабиться и часто прибегаю к ним после ненужного самобичевания, которому иногда подвергаю себя в случаях, когда не удается достичь поставленных целей. Если вы устроены так же, как я, то снижение требовательности к себе может создавать впечатление, что вы недорабатываете, и даже вызывать чувство вины. Тем не менее если вы станете чуть более терпимы к себе, то в долгосрочной перспективе сможете добиваться большего, поскольку сохраните мотивацию.

Эти рекомендации – идеальный финал для последних 25 глав, и я не могу придумать лучшего способа завершить эту книгу. Если вас волнует продуктивность, будьте добры к себе. Вот девять лучших способов не быть излишне строгим к себе в процессе достижения продуктивности.

1. Чаще отдыхайте от продуктивности

Скорее всего, вам следует делать больше перерывов в работе в течение дня и в целом. Я поставил этот прием первым, потому что он является самым важным: если делать слишком мало перерывов, то можете полностью подорвать продуктивность. Чем больше перерывов я делал в ходе своего проекта, тем больше у меня было энергии и способности сосредоточиться и тем меньше я уставал. При правильной организации перерывов возникают многочисленные серьезные преимущества: вы работаете более осознанно и целеустремленно, легче придумываете новые идеи, вам проще переключить сознание в режим блуждания, вы эффективнее размышляете о работе, видите смысл в том, что вы делаете, и в конечном счете вы более продуктивны. Как следует из одного исследования, идеальная продолжительность перерывов для поддержания продуктивности – 17 минут на каждые 52 минуты работы. Поскольку все мы устроены по-разному, я не совсем уверен в количественной составляющей этой оценки, но согласен с ней в принципе. Вам следует делать перерывы намного чаще, чем вы делаете сейчас.

Загляните на страницу 179, где перечислены наиболее эффективные способы отдыха и снятия стресса. Они позволяют подзарядить свои батарейки, снять стресс и отстраниться от работы, а также получить удовольствие.

В одном из исследований, проводившихся в Университете Торонто, изучалась связь между перерывами в работе и продуктивностью; было установлено, что, если мы систематически чувствуем недостаток энергии, это означает, что резервы физиологической энергии в нашем мозге недостаточны. По словам Джона Тругакоса, соавтора исследования, «все усилия, связанные с контролем за своим поведением, достижением результатов и концентрацией внимания, черпают психическую энергию из одного источника. Как только этот источник энергии оказывается исчерпанным, мы становимся менее продуктивными, чем бы мы ни занимались». Полное отстранение от работы на некоторое время в течение дня помогает пополнить запас энергии. Я делаю перерывы минимум на 15 минут каждый час, потому что без них уровень энергии снижается и ослабевает способность фокусироваться.

2. Ежедневно вспоминайте три вещи, за которые вы испытываете благодарность

В своем исследовании Шон Ачор предлагает ряд практических способов приучить мозг думать в более позитивном ключе. В дополнение к медитации и физическим упражнениям, убежденным сторонником которых он является, мне нравятся еще два приема, которые он предлагает: ежедневно вспоминать три повода, за которые можно быть благодарным по итогам дня, а в конце дня записывать один пример позитивного опыта, который вы пережили за этот день. В разговоре со мной Шон сказал, что, когда мы регулярно вспоминаем три вещи, за которые в этот день испытываем благодарность, возникает мощный эффект, поскольку «если регулярно сканировать мир вокруг в поисках позитива, то со временем у мозга это будет получаться все лучше и он сохранит эту новую модель поиска позитивных сторон в окружающей вас реальности в качестве привычки». И не столько благодарность как таковая, сколько «способность сканировать свою [жизнь] в поисках позитива делает эту привычку такой продуктивной». Каждый вечер, даже после самого трудного дня, я записываю три самые значительные вещи или события, за которые я благодарен по итогам этого дня, а если это не получается, то три вещи за которые я благодарен жизни в целом. Если учесть, что весь процесс занимает всего пару минут, я считаю достигаемый с помощью этого приема эффект чрезвычайно глубоким.

3. Записывайте примеры положительного опыта

Шон считает, что, когда вы записываете или, если ведение записей – не ваш стиль, в конце дня рассказываете кому-либо о положительном опыте, который вам удалось пережить в этот день, то с неврологической точки зрения «мозг воспринимает этот опыт как значимый». Позволяя себе ежедневно вспоминать самые положительные и значимые события дня, со временем вы приучите мозг мыслить в более

позитивном направлении. Но пожалуй, самое важное, как утверждает Шон, состоит в том, что «мозг не видит большой разницы между визуализацией и практическим опытом, так что вы просто можете пережить наиболее значимый опыт вашего дня дважды. Если делать это в течение достаточно продолжительного времени, мозг соединяет этот разрозненный опыт воедино, и вы понимаете, что ваша жизнь имеет значимую траекторию». Чтобы добиться стабильного, долгосрочного эффекта и научить мозг мыслить позитивно, Шон рекомендует следовать этой практике как минимум несколько недель, пока это не станет привычкой.

4. Разложите задачи на составляющие части

Одна из причин, почему часто бывает так трудно оторваться от видеоигр, заключается в том, что они организованы вокруг быстрой смены целей, уровней и поощрений, в то время как большинство видов реальной работы характеризуются гораздо большей встроенной неопределенностью и хуже структурированы.

Чтобы лучше структурировать большие проекты, целесообразно инвестировать больше времени в их детальное планирование, создавать промежуточные цели и постоянно обновляемые списки действий, которые должны быть выполнены. Все это поможет добавить в вашу работу структуру, сделать ее более интересной и вовлекающей. Исследования показывают, что в результате повышается вероятность вхождения в «поток», это магическое состояние, когда работа настолько завладевает вниманием, что кажется, будто время не существует.

5. Обратитесь к себе за советом

Один из моих любимых способов стать более продуктивным – обратиться за советом к самому себе, когда возникает какая-либо проблема. Я ценю мнение друзей и членов семьи, но одновременно всегда спрашиваю совета у себя. Когда вы в следующий раз столкнетесь с проблемой и будете искать на кого опереться, попробуйте начать с себя. Какой совет вы дали бы себе в данной ситуации? (Этот прием также очень полезен, когда вам предстоит заняться неприятными делами и необходимо активизировать префронтальную кору.)

6. Вознаграждайте себя

Я уже говорил о том, что надо вознаграждать себя, но это настолько важно, что нелишне и повторить. Вознаграждение может принимать разные формы: вы можете разрешить себе потратить 15 минут на Facebook после каждой длинной тренировки, откладывать по доллару в свой фонд легкомысленных покупок за каждый день, когда не грызли ногти, или побаловать себя стейком, завершив важный проект на работе. Вознаграждение творит чудеса не только когда необходимо закрепить определенные привычки, но и добавляет элемент игры в вашу работу над продуктивностью.

7. Знайте, что вы можете расти

По данным исследования, проведенного психологом Кэрол Двек, автором книги «Новая психология успеха» (Mindset), успешные люди отличаются от неуспешных тем, что не считают свой интеллект и способности константой, заданной раз и навсегда.

Люди, которые ориентируются на рост, полагают, что благодаря упорному труду и настойчивости они могут добиваться большего. Они воспринимают препятствия как задачи, которые необходимо решить, а не как непреодолимые барьеры. Они также считают, что упорный труд – единственный путь к новым умениям. Вы ошибаетесь, если полагаете, что ваш интеллект и способности неизменны. Напоминайте себе, что всегда есть возможности для роста, а ваш интеллект и способности не являются фиксированной величиной. Это отличный способ бросить вызов самому себе и стать более продуктивным.

8. Создайте список своих достижений

Последние несколько лет я веду список достижений, который просматриваю и дополняю каждый раз, когда наступает день для технических задач. Это простой список, так что его просмотр не занимает много времени. Тем не менее он позволяет мне каждую неделю дистанцироваться от текущей работы и повседневных проблем, похвалить себя и признать совершенные достижения, которые стали возможны благодаря возросшей продуктивности.

До того, как я начал вести такой список, я инвестировал в продуктивность, не имея возможности толком осмыслить то, что мне уже удалось достичь. Теперь, когда в конце каждой недели я просматриваю этот список, он помогает подготовиться к предстоящей неделе и мотивирует на новые достижения, особенно когда приходится работать над долгосрочными проектами, результаты от которых станут заметны еще очень нескоро.

9. Посмотрите фотографии симпатичных котят и щенков

Глядя на них, вы испытаете эмоциональное удовольствие, а также можете повысить когнитивную и моторную продуктивность. В одном исследовании были проанализированы когнитивная и моторная продуктивность участников, которые смотрели забавные фотографии котят и щенков (а также другие фотографии подобного типа, но они оказались менее эффективными). Было обнаружено, что просмотр фото с котят и щенками положительно сказывался на способности участников управлять вниманием и «улучшал продуктивность при решении задач, требующих точности в движениях, по-видимому, в результате сужения фокуса внимания». Возможно, этот прием не так уж и хорошо работает, но удовольствие гарантировано.

Перелом

Я всегда был сторонником каникул по соображениям продуктивности: позволить мозгу свободно переходить с предмета на предмет, расслабиться, разрешить мыслям и идеям понемногу подниматься на поверхность из глубин сознания, предоставить вниманию достаточно пространства, чтобы установить связи между возникающими мыслями и идеями.

Через три месяца после начала работы над книгой я обнаружил, что процесс идет с опережением графика, и решил развезься и побаловать себя недельными каникулами. Я нашел авиабилет в Дублин со скидкой и улетел. Во время недельного пребывания в Ирландии я поселился неподалеку от Дублина, в небольшом рыбацком городке Хоут с населением около 8000 человек. Большинство дней я проводил без сотового телефона и ноутбука, во время прогулок по ирландскому побережью у меня был только блокнот. Я разрешил сознанию блуждать как ему вздумается, иногда записывая на бумаге мысли, показавшиеся мне интересными. Был февраль, и ночи стояли холодные. Но даже если это и есть «зима» по ирландским понятиям, то днем было очень тепло. (Средняя температура в Дублине в феврале составляет +5 °С, что гораздо теплее, чем в это время года в Оттаве.)

Но менее чем через два дня после начала моей поездки все пошло наперекосяк.

Возвращаясь домой от своего знакомого немного позже полуночи, я поскользнулся и упал на крутом и скользком участке мощеного тротуара. После этого, казалось бы, неопасного падения я попытался встать, но понял, что не могу. Когда я перенес вес с правой ноги на левую, то испытал такую боль, что ее не смогли заглушить даже две выпитые незадолго до этого пинты «Гиннеса». Я рухнул обратно на землю. Вытащил из кармана мобильник, но он был разряжен. Я попытался позвать на помощь, но дело было в сельской местности и вокруг никого не было, а если поблизости и были люди, то они крепко спали. Было холодно, и после того, как я пролежал там час, меня стало так трясти от холода, что пришлось свернуться в клубок, чтобы терять меньше тепла. Пару раз я пытался прыгать на одной ноге, но боль была такая, что я снова падал.

Примерно через три часа мои крики о помощи наконец были услышаны. Когда машина скорой помощи привезла меня в больницу, уже наступил рассвет. Боль была очень сильной, и единственное, чего мне хотелось, это вернуться домой в Канаду. Но я не мог вернуться, потому что мне запретили летать – у меня была раздроблена голень и лодыжка.

Просто удивительно, сколько вреда можно себе нанести, неудачно упав.

После долгой хирургической операции, после которой у меня остался разрез во всю ногу, металлический стержень и пластина, я три дня пролежал на больничной койке в состоянии полной прострации. Вдобавок ко всему я даже не был уверен, что страховка, которую я купил на время поездки, покроет расходы на операцию, и некоторое время эта неопределенность мучила меня. (В конечном итоге выяснилось, что покроет – ура.)

Не имея возможности подняться с больничной койки без помощи даже через пару дней после операции, я отлично помню, как лежал, а в смартфоне накапливались входящие сообщения – электронная почта, текстовые сообщения и т. п. У меня не было сил заняться ими, и это состояние продолжалось несколько недель. Когда я спросил хирурга, сколько времени понадобится, чтобы восстановиться после травмы, выяснилось, что, поскольку перелом был серьезный, на полное восстановление потребуется около шести месяцев, к тому же понадобится шесть месяцев физиотерапии. Я был просто раздавлен этим ответом. Когда я пишу эти слова, я все еще передвигаюсь по городу с специальной тростью и не могу бегать или прыгать. (Зато сама трость – воплощение последних технологий.)

Сдать эту книгу в срок, а тем более с хорошим качеством, было нелегко и без травмы, а уж параллельно с восстановлением, которое должно было продлиться шесть месяцев, и подавно. Мои нервы были на пределе, энергии думать о чем-то или что-то делать, кроме связанного напрямую с травмой, не осталось. Мне хотелось быстро перепрыгнуть на шесть месяцев вперед к моменту, когда снимут иммобилизирующий аппарат, я сдам книгу в издательство и снова окажусь дома в окружении близких людей, вместо того чтобы сидеть в одиночестве в 5000 километрах от дома.

Ежедневно в течение всего дня каждый из нас разговаривает сам с собой – и это норма. В голове разворачивается внутренний диалог, который психологи часто называют также «внутренним монологом» или «разговором с самим собой». Из всех людей, с которыми вы регулярно общаетесь, нет ни одного, с которым вы говорили бы больше, чем с самим собой.

Если вы попробовали применять приемы продуктивности, о которых я пишу, то, скорее всего, у вас состоялся не один подобный внутренний диалог. Возможно, вы замечали, что интенсивность внутреннего диалога нарастает тогда, когда вы прокрастинируете, а лимбическая система и префронтальная кора борются друг с другом. Тим Пичил недавно сказал мне, что в периоды прокрастинации «интенсивность разговора с самим собой может просто зашкаливать». Или вы могли заметить, что мозг ведет оживленный диалог с самим собой во время медитации. А может быть, такой диалог разгорается, когда вы пытаетесь решить, стоит ли выполнять задание в конце той или иной главы, особенно если оно встречает внутреннее сопротивление.

Мне тоже приходилось вести подобные внутренние диалоги, а по мере развития проекта это происходило все чаще. Любопытно, хотя большинство из этих диалогов носило негативный характер, я не считаю, что у меня в жизни преобладает негативный настрой. Когда ради «Года продуктивности» я отказался от поступивших мне предложений о приеме на работу, меня одолевали сомнения, страх, чувство тревоги, беспокойство и нервозность, что, безусловно, находило отражение во внутренних диалогах. Всякий раз, когда я откладывал чтение какой-нибудь особенно сложной исследовательской работы, негативный внутренний диалог резко усиливался. Когда в начале проекта я временно перестал медитировать и начал работать быстрее и интенсивнее вместо того, чтобы работать более осознанно и намеренно, внутренний диалог нарастал прямо пропорционально темпу работы. Проанализировав свой первый журнал учета времени и обнаружив шесть часов прокрастинации в неделю, я обрушил на себя шквал критики. Когда я оказался не в состоянии снизить процентное содержание жира в организме до оптимальных 10, я вновь подверг себя напрасному самобичеванию. Я-то рассчитывал, что сброшу вес за пару дней, но недооценил, насколько люблю жареную курицу по-индийски. И когда я работал по 20 часов в неделю, я опять был излишне строг к себе, поскольку мне казалось, что я отлыниваю.

Даже в самые удачные моменты, например после того, как в *The New York Times* вышло интервью со мной, или после подписания договора с издательством на эту книгу, я все еще был излишне критичен к себе. Помню, что не раз называл себя «обманщиком» и испытывал довольно сильный «синдром самозванца».

Где-то на середине своего годового проекта я наткнулся на потрясающую информацию, которая принесла мне огромное облегчение. Оказывается, негативный разговор с самим собой – это абсолютно нормально. Психолог Шад Хельмстеттер установил, что «77 % наших мыслей имеют негативный характер, контрпродуктивны и работают против нас». По результатам еще одного исследования, в котором участвовали студенты бизнес-школ, «от 60 до 70 % спонтанно возникающих у среднего студента мыслей являются негативными».

Конечно, внутренние монологи не так легко отследить – действительно, как проанализировать, что происходит в чьей-то голове? Но я думаю, что приведенная статистика подтверждает, что это глубокое свойство нашей натуры. Разворачивающийся в голове негативный диалог – это не просто типично, это наша особенность как людей.

Приходилось ли вам в течение дня получать 50 электронных сообщений, 49 из которых позитивные, а одно – негативное? Готов поспорить, что вы лучше запомните именно это негативное сообщение, чем остальные 49 вместе взятые. Мы так запрограммированы. Аналогично тому, как в ходе эволюции человек оказался запрограммированным на то, чтобы ежедневно проходить пешком от 8 до 14 километров, точно так же мы эволюционировали, чтобы распознавать поступающие из внешней среды угрозы. Вот почему негативное сообщение так выделяется на общем фоне, а ваш внутренний диалог может быть столь негативным.

В течение нескольких месяцев я собирал все негативные мысли, приходившие мне в голову, казалось бы, ниоткуда. Вот наиболее интересные из них:

- Я ничего в этом не понимаю.
- У меня никогда не получится.
- Я ничего толком не умею.
- Я знаю, что они мне откажут.
- Я просто ввожу людей в заблуждение.
- Мне нечего сказать.
- Я плохо подготовился.
- Не знаю никого, кто думает также.
- Я не смогу.
- Я вечно все делаю неправильно.
- Зачем я это сказал?!
- Практически уверен, что я – единственный, кто никак не может в этом разобраться.
- Вряд ли я им понравлюсь.
- Они только посмеются надо мной.
- Я единственный, у кого такие проблемы.

Это достаточно резкие слова, и если бы я говорил в таком духе, например, с друзьями, то очень скоро лишился бы их. Но как только я понял, что мозг просто запрограммирован таким образом, я испытал огромное облегчение.

Я вдруг смог сделать шаг назад и посмотреть на этот диалог со стороны, вместо того чтобы погрязнуть в нем. Оказалось, что я могу поставить под сомнение любые мысли, которые приходили мне в голову, а idiotские среди них составляли примерно 60–77 %.

* * *

После того как я начал постепенно приходить в себя после операции, я вдруг подумал, что, скорее всего, не смогу сдать книгу в срок. «Самый продуктивный человек, которого вам доводилось встречать» пишет книгу о продуктивности и не успевает сдать ее в срок. Смешно.

В этот момент я ехал домой в городском автобусе после эксперимента с диетой и был готов признать себя побежденным. Помню, что сказал себе слово, о котором до тех пор даже не вспоминал: сдаюсь.

Но вскоре мне в голову пришла другая мысль, заставившая меня рассмеяться.

Рассмеяться не безудержно, как маньяк, – в конце концов, мне не хотелось попасть в психушку, – но все равно рассмеяться, как со мной иногда случается во время медитаций, когда сознание на моих глазах самопроизвольно начинает блуждания. В некотором смысле так оно было и на этот раз: вместо того, чтобы просто находиться здесь и сейчас, мое сознание подчинилось встроенной программе и переместилось туда, где происходят все негативные внутренние диалоги.

Остановить негативный внутренний диалог на этот раз оказалось весьма трудно, и все же в глубине души я знал, что в конечном итоге все будет в порядке.

Почти с самого начала проекта одним из моих первых дел после пробуждения было формулирование для себя трех важнейших заданий на день.

После того как я пару дней провалялся на больничной койке, старые нейронные цепочки напомнили о своем существовании, ко мне вернулась часть энергии и способности фокусироваться, и я начал постепенно возвращаться в «режим продуктивности», в том числе и выдавать себе по три простых задания на день.

Производительность часто подразумевает понимание своих ограничений. В первый день после операции я решил, что сделаю пару кругов по палате с помощью металлических ходунков. Когда после этой «прогулки» я вновь сел на кровать, я ликовал. С учетом физических и психологических ограничений, с которыми я столкнулся, мне все же удалось сделать ровно то, что хотелось. В течение первых нескольких дней я продолжал давать себе одно-два простых заданий на день – почитать книгу, ответить на пару важных сообщений по электронной почте, скоординировать некоторые дела с виртуальным ассистентом или пообщаться с друзьями и домашними. Кроме того, я каждый день внимательно следил, какими ресурсами времени, внимания и энергии располагаю, и соответствующим образом адаптировал свои намерения, чтобы каждый день выполнять все, что наметил.

К этому моменту уже были заложены достаточно прочные основы продуктивности, и я смог быстро восстановиться во всех отношениях, хотя еще пару месяцев мне не разрешали переносить вес на правую ногу. Я точно знал, какие задачи являлись в то время для меня приоритетными, и это было моей путеводной звездой, когда возникали трудности с концентрацией. Привычка определять для себя список намерений на каждый день и на неделю позволяла реализовывать важнейшие цели. Я много работал и шел с опережением графика, так что имел возможность заботливо относиться к будущему себе. Я упростил свою работу и делегировал многие из задач с низкой степенью отдачи ассистенту, чтобы самому сфокусироваться на наиболее важных направлениях и не утонуть в рутинных делах. Я хранил списки предстоящих дел не в голове, а на бумаге и в электронных устройствах, что было очень полезно в те моменты, когда мое ментальное пространство было перегружено. Я также создал ряд продуктивных привычек вроде отключения от интернета, исключения отвлекающих факторов, перехода на однозадачный режим, правильного питания и достаточного сна. Все вместе это позволяло двигаться вперед и рационально распоряжаться той энергией, которой я располагал.

Я также находил время, чтобы медитировать хотя бы по несколько минут в день. Это никак не влияло на объективную ситуацию, но зато помогало в корне изменить отношение к ней. Я смог увидеть в ней позитивные стороны, и это сделало меня более устойчивым к невзгодам. За короткий день или два, особенно после моего ежевечернего ритуала выражения благодарности, я научился ценить, что, хотя люди, которых я любил, находились от меня за тысячи миль, я все же мог общаться с ними каждый день, что медицинская страховка покрывает все расходы на лечение и когда-нибудь в компании друзей вся эта история с травмой станет поводом для интересного рассказа.

Мне удалось завершить эту книгу благодаря тем основам продуктивности, которые я заложил в результате своего проекта. Станным образом она сама является продуктом проведенных мной исследований в области продуктивности.

Через три с половиной месяца после перелома ноги я отправил рукопись редактору. Я до сих пор не восстановился полностью – это займет еще несколько месяцев, но книгу я сдал вовремя.

Хотя это не совсем точно. На самом деле я отправил ее в издательство на шесть недель раньше срока.

Десять дней полной изоляции

Чаще всего меня спрашивают, в ходе какого из проведенных мной экспериментов я узнал больше всего. Когда этот вопрос задавали ранее, я толком не знал, что ответить. Теперь же ответ мне совершенно ясен. Больше всего я узнал, когда в течение 10 дней находился в полной изоляции.

Идея большей части моих экспериментов состояла в том, чтобы взять некий элемент, с которым мне приходилось иметь дело в работе или в жизни, на определенное время сфокусироваться на нем, ознакомиться с литературой по теме и поразмышлять, позитивно или негативно он влияет на мои результаты. Медитация по 35 часов в неделю дала возможность отстраниться от ситуации, взглянуть на нее со стороны и увидеть связь между медитацией и продуктивностью; эксперимент с использованием смартфона не более часа в день стал поводом задуматься о роли технологий и интернета; основанная на сыроедческой диете побудила подумать о питании (хотя о еде я и так думаю часто).

Когда я решил прожить 10 дней в полной изоляции, мне хотелось выяснить, как отсутствие общения с людьми (и в меньшей степени отсутствие солнечного света, так как в моей комнате не было окон) повлияет на продуктивность. Мы иногда склонны воспринимать людей как должное или мириться с тем, что наши отношения с ними оставляют желать лучшего: лишь изредка мы даем себе возможность отстраниться и не спеша подумать о том, делают ли они нашу жизнь более осмысленной.

В середине проекта я столкнулся с серьезным препятствием: мы вместе с Ардин проанализировали бюджет и поняли, что у нас не сходятся концы с концами. У меня просто не хватало денег, чтобы завершить «Год продуктивности». Было похоже, что мне придется устроиться работать на неполный рабочий день или взять кредит в банке. (На сайте у меня не было никакой рекламы или спонсорства, потому что изначально он задумывался как некоммерческий.)

Даже если в общественном пространстве мой проект по продуктивности существовал только в виде сайта, сам «Год продуктивности» для меня всегда был больше, чем просто сайт или блог. Он был способом опробовать все попавшие в поле моего внимания приемы продуктивности на личном опыте через практические эксперименты, погрузившись в исследования или общаясь с экспертами, чтобы затем делиться знанием с окружающими и помогать им.

Поэтому, когда поняли, что у нас не сходятся цифры, мы с Ардин придумали еще один вариант, о котором мне сейчас несколько неловко писать. Он заключался в том, чтобы переехать в дом ее отца. После шести лет независимой жизни сама мысль о переезде к ее отцу, пусть только до конца проекта, воспринималась как 1000 шагов назад. Особенно мной, поскольку в самом начале проекта я отказался от двух предложений о приеме на высокооплачиваемую работу. Во время внутреннего диалога с собой я крыл себя последним словами. Но дав идее вылежаться, мы оба пришли к выводу, что это правильное решение. (Нужно сказать, что у Ардин не было необходимости съезжаться с отцом, поскольку ей одной хватало денег в банке. Она была готова вернуться к отцу ради того, чтобы быть со мной.)

Как только мы переехали, я решил удвоить усилия в работе над проектом. Если уж делаешь что-то, то стоит это делать хорошо. Нужно было успешно завершить проект, чтобы жертвы оказались не напрасными.

Спустя несколько недель после переезда я набрался решимости провести 10 дней в полной изоляции, чтобы понять, как это скажется на моих взаимоотношениях с окружающими.

Когда я с определенной дистанции взглянул на свои отношения с теми, кто окружает меня, – с семьей, друзьями, моей подругой и даже незнакомыми людьми на улице, – мне стало очевидно, насколько эти отношения важны для продуктивности. Без окружающих людей моя мотивация резко упала бы. Имеющиеся исследования подтверждают эту мысль: в двух из них было показано, что более глубокие дружеские отношения в офисе повышают удовлетворенность от работы примерно на 50 % и что вероятность настоящего вовлечения в работу будет в семь раз выше, если вы работаете в одной компании с лучшим другом. Когда я спросил Шона, к каким самым интересным выводам он пришел в процессе исследования, он сказал, что «главным фактором, в долгосрочной перспективе влияющим на счастье, являются социальные связи», и что «влияние социальных связей на долголетие столь же значительно, как и влияние ожирения, высокого кровяного давления или курения» – только в противоположном направлении, конечно. Более глубокие дружеские отношения создают мотив достигать большего в профессиональной сфере, а заодно делают нас более счастливыми.

Но что еще более важно – и вне профессиональной сферы отношения с людьми придают нашей жизни цель и осмысленность. Этот вывод был для меня абсолютно неожиданным и явился самым сильным впечатлением от проекта: без людей продуктивность не имеет смысла.

Оказавшись в мрачном подвале, я быстро понял, как мне повезло, что моя страсть к исследованиям загнала меня туда. Прошло всего несколько дней, и я с благодарностью начал вспоминать всех, кто помог мне добраться до этого этапа в изысканиях. Без моей подруги и ее отца я не смог бы продолжить проект и вынужден был бы устроиться на работу, что на тот момент не было для меня осмысленным выбором. Без людей, которые следили за моим блогом, читали мой сайт, написанные мной слова не принесли бы никакой пользы. Без любящей семьи я чувствовал бы себя гораздо менее уверенно. Без понимающих друзей я был бы лишен поддержки, в которой отчаянно нуждался, начиная проект. Окружающие поддерживали, помогали, любили и верили в меня – это мотивировало и давало цель. Мне быстро стало ясно, что люди вокруг меня – не только причина, сделавшая мой проект возможным; мне хотелось, чтобы он был им полезен. Именно они придавали ему осмысленность, и так было с любой работой, с которой мне приходилось иметь дело ранее.

Люди и есть та причина, по которой мы делаем то, что делаем, и подталкиваем себя к новым достижениям. Более счастливыми, вовлеченными и продуктивными нас делают окружающие.

Они и есть то, ради чего стоит стремиться к продуктивности.

Продуктивность и счастье

Счастье и продуктивность идут рука об руку. Ваше желание инвестировать свое время в продуктивность может означать, что вы не совсем удовлетворены состоянием дел в настоящий момент. Это как раз одно из тех противоречий, которые неоднократно вынуждали меня делать шаг назад и вновь размышлять о том, какое место продуктивность должна занимать в моей жизни.

С одной стороны, буддист во мне полагает, что счастье – не что иное, как способность примириться с тем, как все меняется. С другой стороны, амбициозная часть моей натуры никогда не хотела мириться с текущим положением и находила причины добиваться большего.

Так я пришел к выводу, что полезно никогда не чувствовать себя полностью удовлетворенным, при условии, что ты в состоянии находить новые способы почувствовать себя счастливым.

Причина, почему в течение миллионов лет люди смогли выживать и развиваться, заключается в том, что как биологический вид мы никогда по-настоящему не были удовлетворены окружающим миром. Нам всегда хотелось больше изобретений, более просторного жилья, больше новых идей и движения. Прекрасно, что на протяжении миллионов лет у нас сохранялась мотивация развиваться самим и помогать развиваться окружающим – именно поэтому вы и читаете сегодня эту книгу. Мне понадобилось 80 000 слов, чтобы сформулировать свои идеи, но без книгопечатания было бы невозможно распространить их среди таких людей, как вы. Я не смог бы сделать свой блог доступным миллионам людей, если бы не было интернета. Без языка невозможно соединить разрозненные сведения и отразить свой жизненный опыт. Если бы у вас не было желания стать лучше, вы вряд ли купили бы эту книгу. И хотя постоянная неудовлетворенность собой может иметь определенные негативные последствия, все равно плюсов в сотни раз больше, чем минусов. Именно этой неудовлетворенности мы обязаны тем, что эволюционировали и живы до сих пор.

В ходе своего проекта я обнаружил, что идеальное отношение к продуктивности несет в себе зерно противоречия: никогда не быть до конца удовлетворенным и постоянно находить новые способы почувствовать себя счастливым. Продуктивность, если вы все делаете правильно, это не только один из ключей к счастью – счастье является одним из ключей к продуктивности.

Послесловие: год спустя

Расчетное время чтения:

2 минуты 14 секунд.

Всякий раз, когда я смотрю кулинарные шоу, в которых какой-нибудь знаменитый шеф-повар вроде Гордона Рамзи приходит в борющийся за жизнь ресторан, чтобы преобразить его и внедрить свое меню, меня всегда немного разочаровывает, если съемочная группа не возвращается в тот же ресторан через год или два после съемок первоначального эпизода.

А в тех шоу, которые возвращаются в ресторан спустя время, часто выясняется, что результаты непредсказуемы. Примерно в половине случаев ресторан процветает, а в остальных он либо возвращается к тому, как он управлялся прежде, либо вообще дышит на ладан. И хотя из самого процесса трансформации всегда получается хорошее шоу, результаты очень часто оказываются недолговечными.

Мой проект завершился 1 мая 2014 г. Эти слова я пишу 20 мая 2015 г. – более чем через год. И если бы я читал подобную книгу, то задал бы тот же вопрос, что и после кулинарного шоу: удалось ли мне закрепить все эти изменения? Или же наш эксперт по продуктивности вернулся к тому, как он работал раньше?

Отвечаю: все мои новые продуктивные привычки по-прежнему со мной. Все до одной.

Самая увлекательная часть проекта заключалась в проверке на практике техник и приемов продуктивности, о которых мне удавалось узнать, чтобы отфильтровать те из них, которые не работали. В итоге оказалось, что около половины советов и приемов ускоренного достижения продуктивности, с которыми я столкнулся, не работали – как вы можете догадаться, они не вошли в эту книгу. Почти всем хочется ежедневно добиваться серьезных результатов и иметь достаточно времени для наиболее перспективных и значимых дел. Приемы ускоренного повышения продуктивности, возможно, выглядят привлекательно, но они похожи на новомодные диеты. В течение первых нескольких недель вы немного сбросите вес, но в долгосрочной перспективе ничего существенно не изменится. Чтобы добиться серьезных изменений, приходится потрудиться.

Конечно, некоторые из предложенных в книге техник продуктивности довольно легко реализуются. И все же для того, чтобы по-настоящему интегрировать в свою жизнь большинство из них, требуется существенно больше времени, внимания и энергии, чем для простых технических приемов. Но они действительно работают – и поскольку я так высоко ценю свою продуктивность, я сохраняю им приверженность.

Они будут работать и для вас. Но для этого вам придется засучить рукава. Мне и в страшном сне не приснится называть себя гуру продуктивности. Но спорить тут не о чем: если вы хотите совершить скачок от

романтической идеи стать более продуктивным к ежедневным осязаемым выдающимся результатам, необходимо поработать.

Я сделал все, что мог, чтобы донести до вас в абсолютно ясном виде: продуктивность включает три компонента – время, внимание и энергию. И я твердо верю, что выдающимися лидерами в экономике знаний станут те, кому удастся наиболее эффективно сочетать все три. Такие люди, как Мари Кюри, Томас Эдисон, Альберт Эйнштейн, Джейн Гудолл и Стив Джобс, усилием воли вызвали к жизни некоторые блестящие идеи и изобретения человечества, хотя у них в сутках были те же 24 часа, что и у всех нас. Разница между ними и всеми остальными, между вице-президентом корпорации и сотрудниками, которые работают на эту корпорацию, заключается не в том, сколько времени у них есть ежедневно. Разница в том, что одни умеют продуктивно управлять своим временем, вниманием и энергией и постоянно прилагают усилия, чтобы проводить каждый день максимально осознанно, а другие – нет.

Так было раньше, так будет и в обозримой перспективе.

Будущее принадлежит людям, которые сочетают в себе все три компонента продуктивности и работают более осознанно, чем все остальные.

Благодарности

Хочу сделать признание: я почти никогда не читаю в книгах раздел «Благодарности». Но в процессе работы над своей книгой я быстро понял, какую бесценную роль играет этот раздел. За последние два года невероятное количество людей внесло решающий вклад в то, чтобы эта книга стала реальностью. Они заслуживают благодарности длиной тысячи страниц.

Во-первых, спасибо Роджеру Шоллу – моему редактору, который с самого начала поверил в мою книгу и разрешил мне по ходу вносить в текст множество изменений. Когда я начал изучать, как организован стандартный процесс издания книг, то стал немного сомневаться, сработаю ли с издательством и редакторами. Но встречи со всеми представителями издательства Penguin Random House, с кем я сталкивался в ходе работы над книгой, полностью развеяли мои опасения, Роджер в том числе. Он один из самых добрых людей, которых я когда-либо встречал, и терпеливо отвечал на все мои нудные вопросы, которых было множество. Ему удалось сделать эту книгу гораздо лучше. Огромное спасибо также Айелет Грюнспект, Меган Перритт, Кэмпбеллу Уортону и Оуэну Хейни за их вклад в продвижение книги, а также Тине Констебл, моему издателю. Лучшую команду для работы над этим проектом невозможно себе представить.

Конечно, я не просто вошел в здание издательства Random House в Нью-Йорке и бросил Роджеру на стол коммерческое предложение об издании книги. Люсинда Блюменфелд, мой агент, решила эту задачу за меня, и без ее участия эта книга была бы невозможна. Люсинда сопровождала меня в этом проекте с начала до конца и всегда была готова помочь. За последнюю пару лет она стала для меня больше, чем просто надежным партнером; ей глубоко небезразличен я и моя карьера, и она прекрасный друг. Спасибо, Люсинда. (Прошу прощения, что в тот вечер, когда вы и Дэвид пригласили меня на ужин, я все никак не мог остановиться и продолжал рассказывать вам, как прекрасна Вселенная.)

Один из вопросов, которые моя подруга Ардин слышит чаще всего, когда рассказывает друзьям о моем проекте: «Как ты вообще терпишь все эти странные эксперименты?» Многие думали, что я сошел с ума, – но только не Ардин. Она поддерживала меня с самого первого дня, хотя, возможно, ей не стоило этого делать. Могу с уверенностью сказать, что мой проект и книга без нее не состоялись бы. Эта книга – ее заслуга в той же степени, что и моя. Спасибо, Ардин.

Виктория Классен и Луиза Йоргенсен – спасибо за помощь в исследованиях, потребовавшихся при написании этой книги. Все ошибки на этих страницах – мои собственные. Некоторые из них я включил специально, чтобы проверить, обнаружите ли вы их.

И всем тем, кто помогал мне с моим «Годом продуктивности» – как правило, бесплатно, потому что им хотелось помочь мне создать нечто интересное. В этом списке – Джим Рейл, Крис О'Торман, Тодд Лакасавич и Фил Коул, которые помогли мне наполнить содержанием первоначальную идею; Сэмюэл Кэрон, Александр Дежарден и Карлос Лопес из компании ETC Productions, создавшие для «Года продуктивности» завершающее видео; Райан Ванг, Зак Ловэтт и Крис Соув, помогавшие мне с дизайном, анимацией и программированием для моего «Путеводителя по новогодним намерениям» (alifeofproductivity.com/resolutions/); Беверли Митчелл и Райан Вилфонг, которые помогали в работе над сайтом; Рэйчел Кейвен и Дженни Бехарри за помощь во время эксперимента по снижению содержания жира в моем организме; Эрин Мерфи, которая делала фотографии для моих статей; и наконец, всем, кто так или иначе содействовал моему проекту. Когда проект только запускался, у меня на сайте была предусмотрена возможность для читателей оставить свои комментарии в случае, если мои рекомендации оказались для них полезными. Спасибо тем из них, кто счел возможным принять участие.

И всем остальным, кто поддерживал меня, – моей сестре Эмили; моим родителям Коллин и Глену; Дэну Тревисанутто; Стиву и Хелен Нордстром; Марии, Десу и Гарри (из Дублина); Джону Кропу и Эндрю Пэйеру. Спасибо.

Спасибо вам за то, что купили книгу и нашли время прочитать ее, сохранив любопытство до самого конца. Вы потрясающие читатели, и я надеюсь, что вы никогда не изменитесь.

И, наконец, всем участникам программ Camp Quality, в особенности Мэтью Перкинсу, всем, кто работает в лагере, и всем волонтерам, которые возвращаются туда из года в год и отдают себя, не прося ничего взамен. Вы вдохновляете меня, и я не смог бы написать эту книгу без этого вдохновения. Посвящаю ее вам.

Примечания

Введение

Согласно недавнему исследованию использования времени... Bureau of Labor Statistics, «American Time Use Survey,» last modified September 30, 2014, <http://www.bls.gov/tus/charts>.

Пятьдесят лет назад около трети всех работающих в США... Charles Kenny, «Factory Jobs Are Gone. Get Over It,» *Bloomberg Business*, January 23, 2014, accessed June 1, 2015, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-01-23/manufacturing-jobs-may-not-be-cure-for-unemployment-inequality>.

Часть первая. Закладываем основы

Вопрос скорее в том, что вы делаете со своим временем... Catherine Gale and Christopher Martyn, «Larks and Owls and Health, Wealth and Wisdom,» *British Medical Journal* 317, no. 7174 (1998): 1675–1677.

Хотя сама концепция в основе этого правила... *Zenhabits Blog*, «Purpose Your Day: Most Important Task (MIT),» February 6, 2007, <http://zenhabits.net/purpose-your-day-most-important-task>; Gina Trapani, «Geek to Live: Control Your Workday,» *Lifehacker Blog*, July 14, 2006, <http://lifehacker.com/187074/geek-to-live-control-your-workday>.

Исследования показывают, что такой подход... Peter M. Gollwitzer, «Implementation Intentions, Strong Effects of Simple Plans,» *American Psychologist* 54, no. 7 (1999): 493–503.

Все устроены по-разному... Jeanne F. Duffy, David W. Rimmer, and Charles A. Czeisler, «Association of Intrinsic Circadian Period with Morningness – Eveningness, Usual Wake Time, and Circadian Phase,» *Behavioral Neuroscience* 115, no. 4 (2001): 895–899.

Лично мне тоже кажется... B. J. Shannon et al., «Morning-Evening Variation in Human Brain Metabolism and Memory Circuits,» *Journal of Neurophysiology* 109, no. 5 (2013): 1444–1456, accessed June 1, 2015, doi:10.1152/jn.00651.2012; Olga Khazan, «When Fatigue Boosts Creativity,» *The Atlantic*, March 20, 2015, <http://www.theatlantic.com/health/archive/2015/03/when-fatigue-boosts-creativity/388221/>.

Исследования показывают, когда вы ведете... Kaiser Permanente, «Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests,» *ScienceDaily*, July 8, 2008.

Часть вторая. Пустая трата времени

С ним согласен Пирс Стил, автор книги «Уравнение прокрастинации»... Piers Steel, *The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things Off and Start Getting Stuff Done* (New York: HarperCollins Publishers, 2012), 11.

По данным недавнего опроса на сайте Salary.com... Aaron Gouveia, «2014 Wasting Time at Work Survey,» accessed June 1, 2015, <http://www.salary.com/2014-wasting-time-at-work/slide/2/>.

По данным агентства Nielsen... Nielsen, *An Era of Growth: The Cross-Platform Report Q4 2013*, March 5, 2014, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/an-era-of-growth-the-cross-platform-report.html>; Central Intelligence Agency, *The World Factbook*, accessed June 1, 2014, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2102rank.html>.

С эволюционной точки зрения лимбическая система... Peter M. Gollwitzer, «Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans,» *American Psychologist* 54, no. 7 (1999): 493–503.

И тем не менее, если говорить в самом общем смысле... Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis* (New York: Basic Books, 2006), 11.

Лимбическая система развивалась... J. A. Vilenky, G. W. Van Hoesen, and A. R. Damasio, «The Limbic System and Human Evolution,» *Journal of Human Evolution* 11, no. 6 (1982): 447–60; Jonathan Haidt, «The New Synthesis in Moral Psychology,» *The American Association for the Advancement of Science* 316, no. 5827 (2007): 998–1002.

Активизация префронтальной коры... Там же.

Поскольку заполнение налоговой декларации... IBISWorld, «Tax Preparation Services in the US: Market Research Report,» April 2015, <http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=1399>.

Если верить компании Intuit, создателю программного обеспечения TurboTax... *Turbotax Blog*, April 11, 2013, <http://blog.turbotax.intuit.com/tax-tips/turbotax-top-10-procrastinating-cities-infographic-14248/>.

В результате эксперимента выяснилось нечто примечательное... Hal E. Hershfield, Daniel G. Goldstein, William F. Sharpe, Jesse Fox, Leo Yeykelis, Laura L. Carstensen, and Jeremy N. Bailenson, «Increasing Saving Behavior Through Age-Progressed Renderings of the Future Self,» *Journal of Marketing Research* 48, no. SPL (2011): S23–S37.

Прежде чем вступить в контакт со своим будущим «я»... Hal E. Hershfield, Taya R. Cohen, and Leigh Thompson, «Short Horizons and Tempting Situations: Lack of Continuity to Our Future Selves Leads to Unethical Decision Making and Behavior,» *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112, no. 2 (2012): 298–310, doi:10.1016/j.obhdp.2011.11.002.

С. 85. Далее в этом списке идут... Aaron Gouveia, «2014 Wasting Time at Work Survey,» Salary.com, accessed June 1, 2015, <http://www.salary.com/2014-wasting-time-at-work/slide/6>.

Пирс Стил, написавший книгу «Уравнение прокрастинации»... Piers Steel, *The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things Off and Start Getting Stuff Done* (New York: HarperCollins Publishers, 2012): 50, 30.

Часть третья. Конец тайм-менеджмента

В малайском языке, например, есть выражение... «Toujours Tingo: Weird Words and Bizarre Phrases,» *The Telegraph*, December 18, 2008, <http://www.telegraph.co.uk/news/newsttopics/howaboutthat/3830559/Toujours-Tingo-Weird-words-and-bizarre-phrases.html>.

Поэтому в 1883 г. они договорились сократить... History.com, «Railroads Create the First Time Zones,» accessed June 1, 2015, <http://www.history.com/this-day-in-history/railroads-create-the-first-time-zones>.

В Соединенных Штатах за последние 60 лет... Charles Kenny, «Factory Jobs Are Gone. Get Over It,» *Bloomberg Business*, January 23, 2014, accessed June 1, 2015, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-01-23/manufacturing-jobs-may-not-be-cure-for-unemployment-inequality>; Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, «New Quarterly Statistics Detail Industries' Economic Performance. Statistics Span First Quarter of 2005 through Fourth Quarter of 2013 and Annual Results for 2013,» April 25, 2014, <http://www.bea.gov/newsreleases/industry/gdpindustry/2014/pdf/gdpind413.pdf>.

Работая по 90 часов в неделю... Ben Hughes, «Why Crunch Mode Doesn't Work,» *InfoQ Blog*, January 10, 2008, <https://www.infoq.com/news/2008/01/crunch-mode>.

В результате одного исследования было показано... Sara Robinson, «Bring Back the 40-Hour Work Week,» *Salon News*, March 14, 2012, http://www.salon.com/2012/03/14/bring_back_the_40_hour_work_week/.

С. 102. И как следует еще из одного исследования на эту тему... Bob Sullivan, «Memo to Work Martyrs: Long Hours Make You Less Productive,» *Today*, January 26, 2015, <http://www.today.com/money/why-you-shouldnt-work-more-50-hours-week-2D80449508>.

Как пишет Пол в своем блоге... «Maker's Schedule, Manager's Schedule,» *Paul Graham Blog*, July 2009, <http://paulgraham.com/makersschedule.html>.

Возможно, это звучит контринтуитивно... Winifred Gallagher, *Rapt: Attention and the Focused Life* (New York: Penguin Books, 2010).

Часть четвертая. Дзен и продуктивность

Если верить планировщикам-урбанистам... William Beaty, «The Physics Behind Traffic Jams,» *SmartMotorist.com*, accessed June 1, 2015, <http://www.smartmotorist.com/traffic-and-safety-guideline/traffic-jams.html>.

По результатам другого (более научного) исследования... Karen Renaud, Judith Ramsay, and Mario Hair, «'You've Got E-Mail!'... Shall I Deal with It Now? Electronic Mail from the Recipient's Perspective,» *International Journal of Human-Computer Interaction* 21, no. 3 (2006): 313–332.

Опрос 150 руководителей показал... Verizon, «Meetings in America: A Study of Trends, Costs, and Attitudes Toward Business Travel and Teleconferencing, and Their Impact on Productivity,» accessed June 1, 2015, <https://e-meetings.verizonbusiness.com/global/en/meetingsinamerica/uswhitepaper.php>; OfficeTeam, «Let's Not Meet,» accessed June 1, 2015, <http://officeteam.rhi.mediaroom.com/meetings>.

В одном красноречивом исследовании... Karen Renaud, Judith Ramsay, and Mario Hair, «'You've Got E-Mail!'... Shall I Deal with It Now? Electronic Mail From the Recipient's Perspective,» *International Journal of Human-Computer Interaction* 21, no. 3 (2006): 313–332.

Оно занимает 56-е место... Oxford Dictionaries, Oxford University Press, «The OEC: Facts about the Language,» accessed June 1, 2015. <https://en.oxforddictionaries.com/explore/what-can-corpus-tell-us-about-language>.

Часть пятая. Снимаем психическое напряжение

Задолго до изобретения печатного станка... Thomas C. Brickhouse and Nicholas D. Smith, *Plato's Socrates* (New York: Oxford University Press, 1994); Walter J. Ong, *Orality and Literacy: The Technologizing of the Word* (New York: Routledge, 2002), http://dss-edit.com/prof-anon/sound/library/Ong_orality_and_literacy.pdf.

В лучшем случае он может сознательно... George A. Miller, «The Magical Number Seven, Plus or Minus Two. Some Limits on Our Capacity for Processing Information,» *Psychological Review* 101, no. 2 (1994): 343–352.

Все это следствие «эффекта Зейгарник»... Bluma Zeigarnik, «Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen,» *Psychologische Forschung* 9 (1927): 1–85.

Компания IBM недавно провела сравнительное исследование... Steve Whittaker et al., «Am I Wasting My Time Organizing Email? A Study of Email Refinding.» IBM Research-Almaden, 2011, https://people.ucsc.edu/~swhittak/papers/chi2011_refinding_email_camera_ready.pdf.

Исследования показывают, что даже составление списков... Ayelet Fishbach and Ravi Dhar, «Goals as Excuses or Guides: The Liberating Effect of Perceived Goal Progress on Choice,» *Journal of Consumer Research* 32, no. 3 (2005): 370–377.

В настоящее время типичный американец еженедельно... Mary Meeker, «Internet Trends 2015 – Code Conference,» Kleiner, Perkins, Caufield, Byers, 2015, <http://www.kpcb.com/blog/2015-internet-trends>.

Если предположить, что вы спите 7,7 часа... Bureau of Labor Statistics, «American Time Use Survey,» last modified September 30, 2014, <https://www.bls.gov/tus/charts/>.

Мне очень нравится исследование, которым руководил... Ap Dijksterhuis et al., «On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect,» *Science* 311, no. 5763 (2006): 1005–1007.

Через несколько лет похожий эксперимент был проведен... J. David Creswell, James K. Bursley, and Ajay B. Satpute, «Neural Reactivation Links Unconscious Thought to Decision Making Performance,» *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 8, no. 8 (2013): 863–869, doi:10.1093/scan/nst004.

Ваш мозг продолжает обрабатывать и консолидировать информацию... Jonathan Hasford, «Should I Think Carefully or Sleep on It?: Investigating the Moderating Role of Attribute Learning,» *Journal of Experimental Social Psychology* 51 (2014): 51–55; J. D. Payne, M. A. Tucker, J. M. Ellenbogen, E. J. Wamsley, M. P. Walker, D. L. Schacter, et al., «Memory for Semantically Related and Unrelated Declarative Information: The Benefit of Sleep, the Cost of Wake,» *PLoS ONE* 7, no. 3 (2012): e33079, doi:10.1371/journal.pone.0033079.

Всякий раз, когда Эйнштейн сталкивался... Ronald W. Clark, *Einstein: The Life and Times* (New York: World Publishing, 1971), 106.

Американская ассоциация психологов недавно назвала... The American Psychological Association (APA), «Stress in America,» accessed August 6, 2015, <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/>.

Часть шестая. Учимся управлять вниманием

Интересное исследование, проведенное психологами... Matthew A. Killingsworth and Daniel T. Gilbert, «A Wandering Mind Is an Unhappy Mind,» *Science* 330, no. 6006 (2010): 932.

По мнению неврологов, наше внимание... Yi-Yuan Tang and Michael Posner, «Attention Training and Attention State Training,» *Trends in Cognitive Sciences* 13, no. 5 (2009): 222–27.

Однако, по данным компании RescueTime... Matt Richtel, «Lost in E-Mail, Tech Firms Face Self-Made Beast,» *New York Times*, June 14, 2008, accessed June 1, 2015, <http://www.nytimes.com/2008/06/14/technology/14email.html>.

Исследовательская фирма Basex утверждает, что потери продуктивности... Steve Lohr, «Is Information Overload a \$650 Billion Drag on the Economy?» *Bits Blog New York Times*, December 20, 2007, <http://bits.blogs.nytimes.com/2007/12/20/is-information-overload-a-650-billion-drag-on-the-economy/>.

Кроме того, согласно Basex... Maggie Jackson, *Distracted* (Amherst, NY: Prometheus Books, 2008); Marci Alboher, «Fighting a War Against Distraction,» *New York Times*, June 22, 2008, <http://www.nytimes.com/2008/06/22/jobs/22shifting.html>.

Глория Марк, исследовательница внимания из Калифорнийского университета... Gloria Mark, Victor M. Gonzalez, and Justin Harris, «No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work,» *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, ACM, 2005.

И хотя практически все без исключения исследования говорят... Sam Anderson, «In Defense of Distraction,» accessed June 1, 2015, *New York magazine*, <http://nymag.com/news/features/56793/>.

Специалисты в области позитивной психологии (такие как автор бестселлеров Шон Эйкор)... Shawn Achor, *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work* (New York: Random House, 2011).

Между клетками, которые активизируются одновременно, возникает прочная физическая связь... D. O. Hebb, *The Organization of Behavior* (New York: Wiley & Sons, 1949).

Причина, почему привычки являются настолько стойкими... «The Addicted Brain,» Harvard Health Publication, June 9, 2009, http://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/the_addicted_brain.

Многозадачность приводит к дофаминовой зависимости... Daniel Levitin, *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload* (Westminster, London: Penguin UK, 2015).

Он не в состоянии сосредоточиться на двух вещах сразу... John Medina, *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School* (Edmonds, WA: Pear Press, 2008); Joshua Rubinstein, David Meyer, and Jeffrey Evans, «Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching,» *J Exp Psych* 27 (2001): 763–771; N. F. Ramsey, J. M. Jansma, G. Jager, T. Van Raalten, and R. S. Kahn, «Neurophysiological Factors in Human Information Processing Capacity,» *Brain* 127 (2003): 517–525; Stephen Monsell and Jon Driver, *Control of Cognitive Processes: Attention and Performance XV III* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

Мне очень нравится исследование многозадачности... Eyal Ophir, Clifford Nass, and Anthony D. Wagner, «Cognitive Control in Media Multitaskers,» *Proceedings of the National Academy of Sciences* 106, no. 37 (2009): 15583–15587.

Мы продолжали искать, в чем же все-таки мультитаскеры эффективнее... Adam Gorlick, «Media Multitaskers Pay Mental Price, Stanford Study Shows,» *Stanford Report*, August 24, 2009, <http://news.stanford.edu/2009/08/24/multitask-research-study-082409/>.

В дополнение ко всему привычка работать в многозадачном режиме ... Mark W. Becker, Reem Alzhabi, and Christopher J. Hopwood, «Media Multitasking Is Associated with Symptoms of Depression and Social Anxiety,» *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 16, no. 2 (February 2013): 132–135, doi:10.1089/cyber.2012.0291.

Исследования показывают, если вы регулярно... Bill Breen, «The 6 Myths of Creativity,» *Fast Company*, December 1, 2004, <https://www.fastcompany.com/51559/6-myths-creativity>.

Как говорят Мэтью Киллингуорт и Дэниел Гилберт... Matthew A. Killingsworth and Daniel T. Gilbert, «A Wandering Mind Is an Unhappy Mind,» *Science* 330, no. 6006 (2010): 932.

С эволюционной точки зрения... Там же.

Сара Лазар, нейробиолог из Гарвардской медицинской школы... Sara W. Lazar et al., «Functional Brain Mapping of the Relaxation Response and Meditation,» *Neuroreport* 11, no. 7 (2000): 1581–1585; Sara W. Lazar, «The Neurobiology of Mindfulness,» in *Mindfulness and Psychotherapy*, ed. Christopher K. Germer, Ronald D. Siegel, and Paul R. Fulton (New York: Guilford, 2013), 282–295.

По мнению Лазар... Caroline Williams, «Concentrate! How to Tame a Wandering Mind,» *BBC*, October 16, 2014, <http://www.bbc.com/future/story/20141015-concentrate-how-to-focus-better>.

Наличие всех этих эффектов подкреплено десятками неврологических исследований... Daphne M. Davis and Jeffrey A. Hayes, «What Are the Benefits of Mindfulness?» *Monitor on Psychology* 43, no. 7 (2012), <http://www.apa.org/monitor/2012/07-08/ce-corner.aspx>; Sue McGreevey, «Eight Weeks to a Better Brain,» *Harvard Gazette*, January 21, 2011, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2011/01/eight-weeks-to-a-better-brain/>; Erik Dane and Bradley J. Brummel, «Examining Workplace Mindfulness and Its Relations to Job Performance and Turnover Intention,» *Human Relations* 67, no. 1 (2013): 105–128, doi:10.1177/0018726713487753; Sara Lazer et al., «Meditation Experience Is Associated With Increased Cortical Thickness,» *Neuroreporter* 16, no. 17 (2005): 1893–1897; Michael Mrazek et al., «Mindfulness Training Improves Working Memory Capacity and GRE Performance While Reducing Mind Wandering,» *Psychological Science* 24, no. 5 (2013): 776–81.

Часть седьмая. Выводим производительность на следующий уровень

Клетки головного мозга потребляют вдвое больше энергии... Ferris Jabr, «Does Thinking Really Hard Burn More Calories?» *Scientific American*, July 18, 2012, <https://www.scientificamerican.com/article/thinking-hard-calories/>.

Я знаю, что далеко не единственный, кто получает... Richard A. Rawson, «Meth and the Brain,» *Frontline*, February 14, 2006, <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/meth/body/methbrainnoflash.html>.

Исследования показывают, что оптимальное содержание... E. Leigh Gibson, «Carbohydrates and Mental Function: Feeding or Impeding the Brain?» *Nutrition Bulletin* 32, no. s1 (2007): 71–83; Michael Parsons, and Paul Gold, «Glucose Enhancement of Memory in Elderly Humans: An Inverted-U Dose – Response Curve,» *Neurobiology of Aging* 13, no. 3 (1992): 401–404.

Исследования показывают, что желудок посылает мозгу... «Guide to Behavior Change,» National Heart, Blood and Lung Institute, accessed June 1, 2015, https://www.nhlbi.nih.gov/health/educational/lose_wt/behavior.htm.

Среднестатистический человек ежедневно получает... Liwei Chen et al., «Reduction in Consumption of Sugar-Sweetened Beverages Is Associated with Weight Loss,» *American Journal of Clinical Nutrition* 89, no. 5 (2009): 1299–1306, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2676995/>.

Если вы привыкли выпивать на ночь рюмку спиртного... Irshaad O. Ebrahim et al., «Alcohol and Sleep I: Effects on Normal Sleep,» *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 37, no. 4 (2013): 539–549.

Метаболизм и вывод кофеина из организма занимает... «Sleep and Caffeine,» American Academy of Sleep Medicine, August 1, 2013, <http://www.sleepeducation.org/news/2013/08/01/sleep-and-caffeine>; David M. Mrazik, «Reconsidering Caffeine: An Awake and Alert New Look at America's Most Commonly Consumed Drug,» 2004 Third Year Paper, <https://dash.harvard.edu/handle/1/8846793>.

По мере привыкания к кофеину мозг даже начинает... Joseph Stromberg, «This Is How Your Brain Becomes Addicted to Caffeine,» *Smithsonian.com*, August 9, 2013, <http://www.smithsonianmag.com/science-nature/this-is-how-your-brain-becomes-addicted-to-caffeine-26861037/>.

Поскольку я амбиверт... Brian R. Little, *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being* (New York: PublicAffairs, 2014).

Будьте осторожны с кофеином, приступая к работе... Maria Konnikova, «How Caffeine Can Cramp Creativity,» *The New Yorker*, June 17, 2013, <http://www.newyorker.com/tech/elements/how-caffeine-can-cramp-creativity>.

Кофеин также очень эффективен... Steven Miller, «The Best Time for Your Coffee,» October 23, 2013, *The BrainFacts Blog*, <http://blog.brainfacts.org/2013/10/the-best-time-for-your-coffee/#.WFvMmLaLSRs>; Miguel Debono et al., «Modified-Release Hydrocortisone to Provide Circadian Cortisol Profiles,» *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism* 94, no. 5 (2009): 1548–1554.

В одном из них было показано... M. Boschmann et al., «Water Drinking Induces Thermogenesis Through Osmosensitive Mechanisms,» *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism* 92, no. 8. (2007): 3334–3337, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17519319>.

В результате еще одного исследования выяснилось... American Chemical Society, «Clinical Trial Confirms Effectiveness of Simple Appetite Control Method,» August 23, 2010, <https://www.acs.org/content/acs/en/pressroom/newsreleases/2010/august/clinical-trial-confirms-effectiveness-of-simple-appetite-control-method.html>.

И если вы будете выпивать в день... The Institute of Medicine, «Dietary Reference Intakes: Water, Potassium, Sodium, Chloride, and Sulfate,» February 11, 2004, <https://www.nap.edu/read/10925/chapter/1>.

Недостаток воды может вызывать усталость... Susan M. Shirreffs, Stuart J. Merson, Susan M. Fraser, and David T. Archer, «The Effects of Fluid Restriction on Hydration Status and Subjective Feelings in Man,» *British Journal of Nutrition* 91 (2004): 951–958, doi:10.1079/BJN20041149.

Например, в ходе недавнего исследования, проведенного Советом по физической активности... Sara Germano, «American Inactivity Level Is Highest Since 2007, Survey Finds,» *Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com/articles/american-inactivity-level-is-highest-since-2007-survey-finds-1429796821>.

Мы по-прежнему созданы для того, чтобы проходить... Daniel Lieberman, *The Story of the Human Body: Evolution, Health and Disease* (Westminster, London: Penguin UK, 2013), 217.

Имеются данные, что физические упражнения... Matthew T. Schmolesky, David L. Webb, and Rodney A. Hansen, «The Effects of Aerobic Exercise Intensity and Duration on Levels of Brain-Derived Neurotrophic Factor in Healthy Men,» *Journal of Sports Science & Medicine* 12, no. 3 (2013): 502–511; Chris C. Streeter et al., «Effects of Yoga Versus Walking on Mood, Anxiety, and Brain GABA Levels: A Randomized Controlled MRS Study,» *Journal of Alternative and Complementary Medicine* 16, no. 11 (2010): 1145–1152; M. Rottensteiner et al., «Physical Activity, Fitness, Glucose Homeostasis, and Brain Morphology in Twins,» *Medicine & Science in Sports & Exercise* 47, no. 3 (2015): 509–518, doi:10.1249/MSS.0000000000000437.

Зомби являются причиной 80 000 автомобильных аварий... U.S. Department of Transportation, National Highway Traffic Safety Administration, National Center for Statistics and Analysis, «Drowsy Driving,» March 2011, <https://crashstats.nhtsa.dot.gov/Api/Public/ViewPublication/811449>.

Согласно опросам агентства Gallup... Jeffrey M. Jones, «In U.S., 40 % Get Less Than Recommended Amount of Sleep,» Gallup, December 19, 2013, <http://www.gallup.com/poll/166553/less-recommended-amount-sleep.aspx>.

Из-за огромного ущерба для здоровья... The Centers for Disease Control and Prevention, «Insufficient Sleep Is a Public Health Problem,» last modified January 13, 2014, <http://www.cdc.gov/features/dssleep>.

Негативно это влияет и на краткосрочную память... Division of Sleep Medicine at Harvard Medical School, «Sleep, Performance, and Public Safety,» last modified December 18, 2007, <http://healthysleep.med.harvard.edu/healthy/matters/consequences/sleep-performance-and-public-safety>.

Мы все устроены по-разному... Там же.

Доказано, что синий свет ингибирует производство мелатонина... Harvard Health Publications, «Blue light has a dark side,» May 1, 2012, <http://www.health.harvard.edu/staying-healthy/blue-light-has-a-dark-side>.

Это подтверждается наукой – существует исследование... K. Burkhardt and J. R. Phelps, «Amber Lenses to Block Blue Light and Improve Sleep: A Randomized Trial,» *Chronobiology International* 26, no. 8 (2009): 1602–1612, doi:10.3109/07420520903523719.

Исследование, проведенное в одном из колл-центров... Derek Croome, *Creating the Productive Workplace* (London: E & FN Spon, 2000).

Как и ночной сон, он повышает концентрацию внимания... Catherine E. Milner and Kimberly A. Cote, «Benefits of Napping in Healthy Adults: Impact of Nap Length, Time of Day, Age, and Experience with Napping,» *Journal of Sleep Research* 18, no. 2 (2009): 272–281, doi:10.1111/j.1365-2869.2008.00718.x.

Американская академия медицины сна... WebMD, <http://www.webmd.com/sleep-disorders/features/cant-sleep-adjust-the-temperature>.

Но прежде всего она должна быть... Sleep Number, «How to Sleep at the Perfect Temperature,» accessed June 1, 2015, <https://www.sleepnumber.com/sn/en/best-temperature-sleep>.

Исследования показывают, что время, когда вы просыпаетесь... Catherine Gale and Christopher Martyn, «Larks and owls and health, wealth, and wisdom,» *British Medical Journal* 317, no. 7174 (1998): 1675–1677.

Часть восьмая. Заключительный шаг

Его результаты говорят о том, что счастливые люди... «Shawn Achor: The Happy Secret to Better Work,» TED Talk, TEDxBloomington, 2011, http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=en; Shawn Achor, *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work* (New York: Random House, 2011).

Как следует из одного исследования, идеальная продолжительность перерывов... Lisa Evans, «The Exact Amount of Time You Should Work Every Day,» *Fast Company*, September 15, 2014, <https://>

www.fastcompany.com/3035605/how-to-be-a-success-at-everything/the-exact-amount-of-time-you-should-work-every-day.

В одном из исследований, проводившихся в Университете Торонто... John P. Trougakos et al., «Making the Break Count: An Episodic Examination of Recovery Activities, Emotional Experiences, and Positive Affective Displays,» *Academy of Management Journal* 51, no. 1 (2008): 131–146.

Исследования показывают, что в результате повышается вероятность... Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow* (Netherlands: Springer, 2014).

По данным исследования, проведенного психологом Кэрол Двек... Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).

В одном исследовании были проанализированы когнитивная и моторная продуктивность участников... Hiroshi Nittono et al., «The Power of Kawaii: Viewing Cute Images Promotes a Careful Behavior and Narrows Attentional Focus,» *PLoS ONE* 7, no. 9 (2012): e46362.

Психолог Шад Хельмстеттер установил... Shad Helmstetter, *What to Say When You Talk to Your Self* (New York: Simon and Schuster, 1990).

По результатам еще одного исследования, в котором участвовали студенты бизнес-школ... Raj Raghunathan, «How Negative Is Your 'Mental Chatter'?» *Psychology Today*, October 10, 2013, <https://www.psychologytoday.com/blog/sapient-nature/201310/how-negative-is-your-mental-chatter>.

Имеющиеся исследования подтверждают эту мысль... «State of the American Workplace,» 2012, <http://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx>; Tom Rath, *Vital Friends: The People You Can't Afford to Live Without* (New York: Gallup Press, 2006).