

**АРТЁМ КРОТОВ**



**ЦИДУКЦИЯ**

живь, а не выжимать!

## Предисловие

Так случилось, что до 2011 я мало читал, а книги считал каким-то архаизмом. Особенно это мнение подкреплялось школьной программой по литературе и способами её преподавания. Но в тот год я поменял работу, и пришлось ездить на метро около 45 минут с одной пересадкой. В том же году у меня появился первый планшет, с которого было удобно читать как художественную, так и техническую литературу. Эти два фактора поменяли мое отношение к книгам, и с тех пор я читаю по несколько десятков книг в год в разных форматах и жанрах. А с 2019 я открыл для себя аудиокниги, что только увеличило их количество год к году.

Так у меня сложилось понимание, что автор книги — это новая ступень в развитии себя, как личности. Поэтому с 2017 я начал практиковать размещение статей как в публичном поле, так и для корпоративных ресурсов компаний, в которых работал. С 2019 взял себе за правило регулярно выступать не менее 1 раза в год на публичных мероприятиях с докладом, и продолжаю следовать ему до сих пор.

Поэтому логичным продолжением развития своего личного бренда стала эта книга. А почему бы и нет? Лучше быть автором книги принести пользу обществу, чем нет? Как думаете? Тем более, за последние десятилетия техника создания книг сильно поменялась, теперь не нужно запираться на год в домик у озера с печатной машинкой. Можно органично наполнять книгу новыми главами в своём собственном ритме без влияния на личную жизнь и работу.

Книг по личной эффективности и продуктивности написано и издано десятки, а может и сотни. Мне хотелось обобщить свой опыт и инструменты, которые будут актуальны во второй половине 20-ых годов XXI века для представителей "цифровых" профессий. Эта книга может быть полезна для широкой аудитории, но особенно будет полезна для разработчиков ПО, дизайнеров, копирайтеров, менеджеров, представителей бизнеса и т.д. То есть для всех профессий, которые сейчас заняты в разработке и развитии цифровых продуктов: сайты, мобильные приложения, сервисы, аппаратные решения, фуд-, фин-, ед-, биг- и другие -теки. Чувствуете, что ничего не успеваете или просто хотите успевать

больше? Возможно, хотите повысить свою ценность в глазах текущего или будущего работодателя? Эта книга может вам дать несколько идей.

Книга разбита на разделы, каждый следующий раздел дополняет предыдущий и даёт более конкретные советы. Её можно читать целиком, а можно пользоваться, как справочником. Каждая глава отвечает на какой-либо вопрос, который вынесен в её название. В этой книге я буду упоминать других авторов, их подходы и концепции. Сознательно не оставляю ссылок на их работы. Ссылки и ресурсы могут устареть или быть недоступны в вашем регионе, да и поиск информации самостоятельно создает новые нейронные связи и развивает критическое мышление.

Что такое «Цидукция» мы рассмотрим в следующей главе.

## Что такое продуктивность?

*Любая работа занимает всё отведённое под неё время.* **Норкот Сирил Паркинсон**

С 2004 по 2009 год я учился в университете и жил в общежитии, как и многие иногородние студенты. Спасибо моим родителям, что компьютер у меня появился с первого курса. Тогда он был далеко реже распространён, чем сегодня. Но наличие компьютера никак не решало проблему сдачи экзаменов и вообще посещаемости... к сожалению.

Но чтобы подготовиться к экзаменам, требовалось подготовить комплект шпаргалок - небольших карточек с ответами на билеты. Так как переписать весь лекционный материал за семестр на такие карточки за пару дней до экзамена представлялось почти невозможной задачей, то мы придумали вот такое решение. Купили б/у сканер для документов, снимали электронную копию лекций с конспекта тех, у кого не было проблем с этой самой посещаемостью, и почерк был читаемый. Далее требовалось "отбелить" данный материал, то есть из текста, написанного синей шариковой ручкой на фоне бледно-синих клеток обычной тетради, сделать контрастный черный текст на белом фоне, чтобы повысить его читаемость при печати на черно-белом принтере.

Далее оставалось только разместить уменьшенные отбеленные мини-копии конспектов согласно нумерации билетов, распечатать и настричь

данное произведение. Списывать плохо, но этот пример показывает, как можно сделать ту же работу гораздо быстрее, что подтверждает цитату Паркинсона в начале. Перед тем, как мы поговорим о продуктивности, давайте определимся, что же такое «продуктивность» и что с ней нужно делать.

**Продуктивность** — это степень, с которой человек или система способна выполнять полезную работу или задачу за определённый промежуток времени. В контексте работы, продуктивность может измеряться количеством выполненных задач, учитывая допустимое качество их выполнения. Продуктивность также может относиться к другим сферам, например, обучению или занятиям спортом. Высокая продуктивность позволяет достигать целей быстрее, с меньшим количеством усилий и времени.

Важно отметить, что высокая продуктивность не всегда означает большую нагрузку на организм или больше объём работы. Умная организация времени и работа над тем, чтобы выполнить задачи эффективно, также являются ключевыми аспектами повышения продуктивности. Если говорить простыми словами, то продуктивность — это мера, сколько мы делаем чего-то за единицу времени. Здесь ключевым является время, в отличие от других ресурсов оно является ограниченными и невосполнимым. Поэтому нам важно тратить его на действительно важные для нас вещи.

Как правило, мы делаем что-то в двух случаях: «нужно это делать» или «хочу это делать». Хорошо, если это случается одновременно, но это далеко не всегда так. Если повышать свою продуктивность, то в общем случае можно меньше сил и времени тратить на «мне это нужно сделать», оставляя больше ресурсов для своих «хотелок».

Чтобы понять, какие задачи нам полезны, а какие мы можем отложить или от каких мы можем вовсе отказаться, нам обратиться к нашей долгосрочной цели. Мне нравится подход «продуктового видения» - сформировать в 1-2 предложениях, где мы хотим отказаться через 10-20 лет. Об этом поговорим в следующей главе.

Но у меня есть должок. В предыдущей главе я обещал рассказать, что такое «ципдукция». Это новое слово образовано из словосочетания «цифровая продукция». Название должно помочь выделить название книги на полке среди других. Раз вы читаете уже вторую главу, значит мне это удалось. А если резюмировать текущую главу, то повышая свою продуктивность, мы больше времени можем потратить на интересные и важные для нас задачи - семью, отношения, спорт, саморазвитие, не снижая объёма выполняемых «обязательных» задач. Или можем в заранее установленные жесткие сроки сделать то, для чего раньше нам потребовалось бы намного больше времени.

## Что такое видение?

*Штурман, приборы! Двести. Что "двести"?! А что "приборы"? Автор неизвестен*

Слово "видение" я слышал много раз в своей жизни до 2019 года, но никогда не предавал ему особого значения. В том году на тренинге по продуктовому управлению меня зацепила концепция "продуктового видения" - нескольких предложений, зачем мы делаем то или иное приложение, или сервис. Тренер приводил примеры ёмких фраз таких мировых брендов, таких как Volvo или Apple, и это казалось настолько простым понятным инструментом. Через несколько месяцев мир захлестнула пандемия COVID-19, поэтому следующие несколько месяцев весной 2020 года многие работали из дома или дачи. Это был период всеобщей паники, многие на эмоциях покупали машины («больше никогда не купим их!») или загородные дома («в офис никогда не вернёмся!»). Именно в тот момент я осознал, что нужно сформировать свое видение. Я назвал его "Vision 2030", чтобы приурочить к 42-му дню рождения.

Оно не менялось последние 6 лет и звучит следующим образом: "Не тратить время на обязательную работу". Его декомпозиция на конкретные шаги и задачи немного меняется со временем, но принятие почти любых стратегических решений упростилось: при любой развилке выбираю то решение, которое наилучшим образом поддерживает моё видение.

Видение — это мощный инструмент, который помогает людям ориентироваться в мире, ставить цели и двигаться вперед. Оно представляет собой мысленную картину будущего, идеализированный образ желаемого состояния дел, который человек стремится воплотить в реальность. Видение является своеобразной картой, направляющей нас через трудности и неопределенности жизни. Представьте себе путешествие без карты или компаса. Без четкого направления Вы можете блуждать бесконечно, тратя силы и ресурсы впустую. Точно так же и в жизни: без ясного представления о будущем трудно принимать важные решения и действовать эффективно. Видение позволяет нам сосредоточиться на ключевых целях и приоритетах, отбрасывая второстепенное.

Но зачем человеку нужно видение?

**Ориентация в настоящем** - видение помогает нам понимать свое текущее положение относительно конечной цели. Когда мы знаем, куда стремимся, становится легче оценивать свои успехи и корректировать путь. Это особенно важно в условиях неопределенности, когда обстоятельства меняются быстрее, чем мы успеваем адаптироваться.

**Мотивация и вдохновение** - когда перед нами стоит яркая цель, она вдохновляет нас на действия. Видение наполняет нашу жизнь смыслом и энергией, позволяя преодолевать трудности и добиваться результатов. Люди, обладающие сильным видением, часто становятся лидерами и меняют мир вокруг себя.

**Принятие решений** - видение служит фильтром для принятия решений. Если наши действия соответствуют нашему видению, мы движемся в правильном направлении. Если нет — возможно, пришло время пересмотреть приоритеты. Таким образом, видение помогает избежать ненужных затрат времени и усилий.

**Устойчивость к неудачам** - неудачи неизбежны на пути к любой значимой цели. Однако наличие сильного видения помогает сохранять веру в успех даже в трудные времена. Когда мы видим конечную цель, временные препятствия кажутся менее значительными. Но как сформировать видение?

Формирование видения требует времени и размышлений. Вот несколько шагов, которые помогут вам разработать собственное видение.

1. Определите свои ценности. Подумайте о том, что для вас действительно важно. Какие принципы и убеждения определяют вашу жизнь?
2. Представьте идеальное будущее. Закройте глаза и представьте, каким вы хотите видеть свою жизнь через пять, десять лет. Где вы находитесь? Чем занимаетесь? С кем рядом?
3. Задавайте вопросы. Задавайте себе вопросы вроде: «Что меня вдохновляет?» или «Какие изменения я хочу внести в мир?». Ответы помогут уточнить ваше видение.
4. Запишите свои мысли. Переведите ваши идеи на бумагу. Запись поможет структурировать мысли и сделать их более осозаемыми.
5. Поделитесь своим видением. Обсудите свои планы с близкими людьми или наставниками. Их поддержка и обратная связь могут помочь укрепить ваше видение.
6. Действуйте. Начните делать первые шаги к своей мечте. Даже маленькие шаги приближают вас к большой цели.
7. Подвергайте сомнению видение или план движения к нему. В течение жизни у вас могут измениться ценности и приоритеты, на многие вещи вы сможете взглянуть по-новому. Если ваши взгляды поменялись, то почему видение или план должны оставаться неизменными?

История полна примеров людей, чьи великие видения изменили мир. Знаменитая речь Мартина Лютера Кинга речь «У меня есть мечта» (англ. «I have a dream») стала символом борьбы за равноправие и вдохновила миллионы людей. Видение Джобса о персональных компьютерах, доступных каждому, привело к созданию Apple и революции в индустрии технологий. Его же идеи об новой эре персональных устройств дали жизнь смартфонам и планшетам, как массовому явлению. А стремление Илона Маска колонизировать Марс продолжает вдохновлять ученых и

инженеров по всему миру. Сильное видение способно преодолеть любые преграды и изменить ход истории.

**Видение** — это путеводная звезда, освещаяшая путь в темноте. Оно помогает нам оставаться верными нашим целям, мотивирует на действия и объединяет людей вокруг общей мечты. Развивайте свое видение, действуйте смело и помните: каждый великий путь начинается с первого шага. Сформированное видение понадобиться нам в дальнейшем, без него тяжело будет применять следующие инструменты. Если у вас пока ещё нет сформированного видения, то отложите эту книгу на время и попробуйте применить рекомендации из этой главы.

## Какие препятствия на пути?

*В нашем мире нет гарантированного способа преуспеть, существуют только гарантированные способы облажаться. Максим Дорофеев*

Почти все мои истории в этой книге так или иначе иллюстрируют данную теорию, поэтому хочу немного отступить от правила. Хочу поделиться метафорой, которую популяризировал Максим Дорофеев, автор цитаты вначале. В нашей голове живут 2 сущности: обезьянка и рациональный: обезьянка отвечает за эмоции, реакции и инстинкты, а рациональный пытается ей управлять разными способами. К этой метафоре мы будем возвращаться далее в течение всей книги.

Казалось бы, что тут сложного? Определили видение, наметили шаги по направлению к нему... Но человек за годы эволюции в первую очередь научился быстро реагировать и мобилизовать силы перед лицом прямой угрозы: под действием жажды, голода, страха, а не для какого-то мифического видения, движение к которому можно отложить на следующий понедельник, не так ли? Неужели есть ещё кто-то внутри нас, кто заставляет нас откладывать саморазвитие?

Понятие двойственности разума, предложенное лауреатом Нобелевской премии Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски, стало основой для понимания того, как работает человеческий мозг. В своей книге «Думай медленно, решай быстро» Канеман подробно описывает две системы

мышления — систему 1 и систему 2, каждая из которых играет свою роль в процессе принятия решений. Кратко опишу обе системы.

**Система 1** — это быстрая, интуитивная и автоматическая форма мышления. Она активируется практически мгновенно и требует минимальных усилий. Эта система действует на основе ассоциаций, эмоций и опыта, позволяя нам реагировать на ситуации, не задумываясь. Примеры работы системы 1 включают такие процессы, как распознавание лиц, понимание простых предложений или реакция на внезапную опасность. Её часто называют рептильным мозгом, так как принципы работы её почти не поменялись в ходе эволюции. Основные характеристики системы 1:

1. Быстрота: мгновенная обработка информации.
2. Интуитивность: основывается на прошлом опыте и стереотипах.
3. Эмоциональность: часто связана с чувствами и эмоциями.
4. Автоматичность: работает независимо от нашего сознательного контроля.

**Система 2**, напротив, является медленной, рациональной и осознанной формой мышления. Это та часть нашего разума, которая включается, когда мы сталкиваемся с трудными или новыми задачами, требующими внимания и концентрации. Система 2 позволяет нам анализировать информацию, взвешивать альтернативы и принимать обоснованные решения. Это те самые когнитивные функции. Основные характеристики системы 2:

1. Медленность: требует времени для обработки информации.
2. Рациональность: основывается на логике и анализе.
3. Контролируемость: активируется сознательно и требует усилий.
4. Осознанность: включается при выполнении сложных задач.

Хотя системы 1 и 2 кажутся противоположными, они работают вместе, дополняя друг друга. Система 1 часто предоставляет быстрые решения, основанные на интуиции, тогда как система 2 вмешивается, когда

возникает необходимость в тщательном анализе или проверке предположений. Например, когда вы видите знакомое лицо, система 1 мгновенно распознаёт его, но, если вам нужно вспомнить имя этого человека, включается система 2.

Однако взаимодействие между системами не всегда идеально. Иногда система 1 может предложить ошибочные выводы, которые принимаются системой 2 без должной проверки. Это явление известно как когнитивные искажения, такие как предвзятость подтверждения или эффект привязки. Понимание того, как работают система 1 и 2, помогает лучше управлять своими мыслями и действиями. Осознавая, что система 1 склонна к быстрым, но иногда ошибочным выводам, мы можем сознательно включать систему 2 для более глубокого анализа ситуаций. Это особенно важно в областях, где принятие решений имеет значительные последствия, таких как финансы, медицина или политика.

Таким образом, теория Канемана и Тверски о системах 1 и 2 даёт нам инструменты для лучшего понимания наших собственных мыслительных процессов и способов улучшения качества принимаемых решений. По сути, подавляющее количество глав этой книги посвящены тому, как настроить правильное взаимодействие этих систем для достижения своих целей.

## Как открыться новым навыкам и знаниям?

*Сначала люди отказываются верить в то, что можно сделать нечто новое. Потом они начинают надеяться, что это можно сделать. Потом видят, что это можно сделать. Тогда это делается, и весь мир удивляется, почему это не было сделано столетия назад. Фрэнсис Ходжсон Бернетт*

Теперь Вы знаете, что самые сложные препятствия находятся не снаружи, а внутри нас. Инструменты и подходы, про которые пойдет речь в следующих главах потребуют времени и терпения для их освоения. Но чем мы старше, тем мы сложнее учимся новому, чаще критикую все инновации. Человек становится старым, когда перестаёт учиться.

Стараюсь часто задавать себе вопрос, изучил ли я что-то новое за прошедший день, неделю, месяц или год. Это помогает отрефлексировать, достаточно ли инвестировал время в своё образование. В 2025 году я внезапно открыл для себя инструменты на основе искусственного интеллекта, до этого считая их "игрушкам" и хайпом. Я потратил несколько месяцев на изучение рынка, читая статьи и просматривая видео, в том числе западных коллег. Благодаря этим знаниями и навыкам смогла выйти эта книга, а про применение искусственного интеллекта я расскажу ближе к концу в одном из последних разделов.

Мир вокруг нас постоянно меняется, и чтобы идти в ногу со временем, необходимо быть готовым к получению новых знаний. Технологии развиваются настолько быстро, что многие профессии уже требуют новых навыков, которых не было еще десять лет назад. А некоторые профессии вообще могут пропасть, их предложение на рынке вакансий может сократиться в сотни раз. Открытость к обучению — это не только способность усваивать новую информацию, но и готовность изменять свои взгляды и подходы. Вот несколько шагов, которые помогут вам стать более открытыми к новым знаниям.

**Первый шаг к открытости** — это осознание важности **постоянного обучения**. Понимание того, что знания и навыки имеют срок годности, и их необходимо обновлять, поможет вам принять идею непрерывного образования. Вспомните, сколько раз за последние годы мир кардинально изменился, и подумайте, насколько полезными были бы новые знания в тех ситуациях.

**Любопытство** — один из главных двигателей познания. Интересуйтесь миром вокруг вас, задавайте вопросы, исследуйте новые области. Чем больше вы знаете, тем шире ваш кругозор и тем легче воспринимать новые идеи. Любопытство расширяет кругозор и развивает критическое мышление. Задам риторический вопрос: Сколько книг вы прочли за последний год?

**Когнитивные предубеждения** — это склонность интерпретировать информацию таким образом, чтобы подтвердить свои существующие

убеждения. Их часто ещё называют паттернами или шаблонами. Они помогают нам быстро принимать решения в уже знакомых на наш взгляд ситуациях. Но чтобы быть открытым к новому, важно научиться распознавать такие предубеждения и стараться смотреть на вещи с разных точек зрения. Почему дети так непосредственны и так быстро учатся? Потому что у них нет " заводских настроек" или фильтров, которые им мешают воспринимать новую информацию. Задайте себе вопрос, на сколько вы понимаете то, о чём говорят ваши дети или дети родственников/знакомых школьного возраста?

**Ошибки** — это неотъемлемая часть процесса обучения. Нет, не так. Слово "ошибка" имеет негативную коннотацию в нашей культуре, поэтому я предпочитаю это называть опытом. Мы ошибаемся, чтобы приобрести опыт и изменить своё поведение в будущем. Тем более в наше время можно учиться на ошибках других. Чужой опыт, особенно негативный, очень быстро распространяется в социальных сетях.

Чтобы действительно не совершить что-то непоправимое, начните эксперименты в ограниченном контуре. Хотите купить квартиру в определённом ЖК или машину определённой марки? Попробуйте сначала арендовать их ограниченное время, чтобы просто «пожить» с этим. Думаю, после такого опыта аренды вы сможете по-другому взглянуть на свой дальнейший выбор.

Открытость к новым знаниям — это не только интеллектуальная, но и эмоциональная готовность. Она требует смелости, терпения и настойчивости. Но, следуя этим советам, вы сможете расширить свои горизонты, обогатить жизнь новыми впечатлениями и возможностями. У знаний и навыков в отличие от других активов, которые могут приносить дивиденды, есть 2 неоспоримых плюса: их нельзя «купить» и их нельзя «отнять». Даже на платное обучение придётся потратить своё время, а если знания вы уже приобрели, то они с вами станутся навсегда.

## Почему важно брать ответственность за свое развитие?

*Сегодняшние события являются результатом вчерашних усилий.* Питер Сенге

Весной 2006 года заканчивая второй курс в МИЭТе у меня начали закрадываться мысли, чтобы неплохо бы найти работу. Причин было несколько, но кроме самых очевидных была ещё одна - получить опыт на «настоящей» работе, чтобы сгладить переход от студенческой беззаботной поры во взрослую жизнь.

Наблюдая за дальнейшей судьбой старших товарищей, которые заканчивали вуз и переезжали из студенческого городка, можно было сделать вывод, что лучше при получении диплома иметь работу с хорошим окладом, чем её не иметь. Спасибо, Кэп! В период моего обучения стоимость проживания в общежитии составляла 300 рублей (\$10), а расходы в месяц на еду, проезд и прочее были не более 4000 рублей (\$130). Аренда однокомнатной квартиры на тот момент начиналась от 15 тыс. рублей (\$500) в Зеленограде, в границах МКАД цены были ещё выше. Все, кто хоть раз снимал квартиру в большом городе, знают, что входной билет для проживания составляет сумму, равную 3-м месячным платежам. Два платежа забирает, как правило, собственник вперед за первый месяц и последний месяц, а третий платеж - агент по недвижимости или риелтор. Может повести, и с вас возьмут меньше, но при планировании рекомендую рассматривать самый «дорогой» вариант.

Для комфорtnого переезда в съемную квартиру нужно было иметь около 50 тыс. рублей (\$1700), а также обеспечить стабильный денежный поток в 15 тыс. рублей, не считая расходов на ЖКХ, еду, проезд, одежду и прочее. Принимая во внимание такие вводные, нужно было найти работу, чтобы не только накопить небольшую подушку во время учёбы проживая в условно бесплатном жилье, но и к его концу выйти на ожидаемый уровень дохода.

Я пошёл самым прагматичными путём, открыл сайт с вакансиями, написал в поиске "разработчик" и отсортировал выдачу по возрастанию оклада.

Требования в первых нескольких первых вакансиях примерно были одними и теми же: Linux, PHP, MySQL, JavaScript / Ajax. На тот момент мне не были известны бесплатные обучающие площадки или видео хостинги, где можно было бы найти необходимые знания условно бесплатно. А может их пока просто и не было... Поэтому я за 500 рублей (\$16) купил толстенную книгу «PHP5 в подлиннике», автор которой с обложки обещал все эти слова объяснить.

В течение года с весны 2006 по весну 2007 года читал книгу, пробовал создавать различные веб-страницы и приложения. В общежитии была неплохо организована локальная сеть, и ко всем компьютерам можно было обратиться по имени хоста. Все сделанные приложения и странички можно было сразу показать друзьям и знакомым, просто отправив ссылку через ICQ или Jabber (популярные на тот момент мессенджеры). Это было на порядок интереснее, чем писать код консольных или настольных приложений на C++, который мы проходили в рамках учебного курса.

Осенью 2006 года также купив книгу по JavaScript (не менее объёмную) начал добавлять в свои сайты динамику при взаимодействии с пользователем, интерактивные формы и прочие «бантики». Стоит отметить, что в 2005 году Google выпустила свою революционную почту Gmail, которая работала без перезагрузки страницы с помощью асинхронных запросов. Многие сайты хотели внедрить такой же пользовательский опыт, поэтому не изучать данную технологию было нельзя.

В ту же осень многие мои сокурсники, как и я, попросились работать в НИИ при институте, чтобы получить реальный опыт. С одной стороны, там было довольно интересно, можно было потрогать реальные проекты в части софта и железа. Но денег там не платили (по крайней мере мне), а после пожара в канун нового года часть площади ожидала капитальный ремонт. Во время ремонта стажеров решили оставить без мест, потому что только штатным сотрудникам хватало мест в оставшихся кабинетах. Наверное, в тот момент я понял, что хочу попробовать найти работу в другом месте.

Все описанные предпосылки привели к тому, что весной 2007 года я нашёл небольшую подработку у знакомого по разработке сайтов, а летом вышел на свою первую настоящую работу в роли разработчика - в крупную финансовую группу с окладом в 18 тыс. рублей (\$600), где и проработал до ноября 2009 года. Эта работа помогла с комфортом закрыть текущие бытовые потребности.

При окончании ВУЗа в 2009 году зарплата уже составляла более 30 тыс. рублей (\$1000), что без проблем помогло мне переехать на съёмную квартиру через дорогу от работы внутри МКАДа. На тот момент двухкомнатная квартира с ремонтом и мебелью позднего СССР обошлась нам с соседом в 25 тыс. рублей (\$830). Многим сокурсникам, у кого не было своего жилья в Московском регионе и не было хорошей работы по окончание института, пришлось уехать сразу или через некоторое время на свою родину, так как их экономика решительно не сходилась.

Как показывает история, никто в этом мире вам ничего не должен и ничем не обязан, всё в ваших руках. Часто, чтобы чему-то научиться, достаточно пары не самых дорогих книг. Сегодняшние события являются результатом вчерашних усилий, особенно это актуально в обучении. Сегодня получаем востребованные знания - завтра пожинаем результат, сегодня плывем по течению - завтра конкурируем за самую низкооплачиваемую работу и продолжаем жаловаться.

Если вам больше 16 лет, то заканчивайте перекладывать ответственность за свою жизнь на других. Серьёзно. Да, по закону человек может находиться на иждивении и после 18 лет, если продолжает обучение очно в образовательном учреждении высшего образования, аспирантуре или магистратуре. Но находится на иждивении и плыть по течению чьих-то решений не является синонимами. Кому-то сделаю неприятно, но лучше об этом прочитать на страницах этой книги, чем жалеть об упущенном.

Вот примеры **ложных** ожиданий со смещением ответственности, которые стоят на пути развития: «родители должны меня содержать, пока я ищу себя», «государство должно меня обеспечить бесплатным образованием, медициной и работой, а квартиру выдать, как в СССР» или «работодатель

должен мне предоставить самое передовое и новое оборудование, обеспечить интересной работой и постоянно учить». Знакомо?

Многие из нас работают по найму и считают, что работодатель должен нас обеспечить постоянным обучением, интересными задачами и наилучшим оборудованием. А мы ещё подумаем, чтобы не сходить на интервью к конкурентам ради лучших условий. Распространенный случай, когда ИТ-специалисты работают на ноутбуке компании, "сэкономив" на покупке своего. Момент истины наступает, когда они увольняются, а компания не готова им это оборудование подарить или продать. Да и всё, что создано на оборудовании компании является её интеллектуальной собственностью, включая "личные" проекты для вашего портфолио.

Часто сотрудники требуют от компании не только ноутбуков, но мониторов и кресел для работы из дома. А один удаленный сотрудник даже просил компанию отправить ему мышку (да, обычную проводную, которая стоит 2 стакана кофе) почтой в другой регион... И думаю, что это не единственный подобный случай.

На момент середины 20-х годов всё ещё длится рынок кандидатов, компаниям приходится идти навстречу таким проявлениям инфантилизма в борьбе за лучшие кадры. Но коммерческая компания думает в первую очередь про прибыль. Если покупка вам новейшего ноутбука или эксклюзивного обучения за её счёт поддерживает эту цель - отлично. А если нет? А что, если, когда вы читаете эту книгу, на рынке профицит кандидатов?

Если ответственность постоянно перекладывать на работодателя, то вы окажитесь среди тех, кто при «разводе» с компанией оставался буквально без компьютера и без своего портфолио, которое собиралось несколько лет. На всякий случай уточню, что рабочие проекты делаем на рабочем оборудовании, свои - на своём. Материалы компании без её согласия за её контур не выносим.

Брать ответственность — это осознавать свою роль в процессе личного роста и развития. Это означает понимать, что наши успехи и неудачи зависят от наших действий и решений. Когда мы берем ответственность,

мы перестаем обвинять внешние обстоятельства или других людей в своих проблемах и начинаем искать пути решения внутри себя.

## Как перестать беспокоиться?

*Не пытайтесь увидеть то, что скрыто в тумане будущего; живите сегодня и занимайтесь сегодняшними делами.* **Дейл Карнеги**

В школе я переживал за каждую оценку, которая не соответствовала моим ожиданиям. Но в институте понял ещё на первом курсе, вряд ли получу красный диплом. Да и пример выпускников с красными дипломами по сравнению со всеми остальными не давал каких-то преимуществ в дальнейшей жизни. Возможно, обладатели таких дипломов со мной поспорят. Институт учит учиться, то есть заставляет приобрести один из самых важных навыков для дальнейшей карьеры - фильтровать большой объём информации в поиске только самой необходимой.

Со временем я пришёл к такой таблице:

Этап	Что навязывают?	Что нужно
 Школа	Золотая медаль	Поступление в институт
 ВУЗ	Красный диплом	Опыт для старта на карьеру
 Работа	Больше денег, выше «статус»	Финансовая независимость

Сами по себе красный диплом или золотая медаль цели хорошие, но если они достигаются в ущерб прагматическим целям, то рисуют остаться вашим наивысшим достижением в жизни. По этой причине я начал работать ещё на 3-м курсе института, о чём расскажу далее. Кстати, почему я указал 45 лет в качестве рубикона? По статистике, после 45 лет рост карьеры резко замедляется, а реальный активный денежный поток может начать расти отрицательно. То есть ваш оклад может не меняться так же быстро, как его будет подъедать инфляция. Верить или нет в карьерный рост после 45 - ваша ответственность, но пари Паскаля как бы намекает про риски (о пари расскажу в далее в этой книге).

На первой работе в ИТ отделе небольшого банка моей обязанностью была поддержка электронного банка и электронных платежей для физических лиц. Мы были своего рода второй и последней линией

поддержки. Если что ломалось, то звонили сразу нам. Если ничего не ломалось, и звонков не было, то мы разбирали заявки пользователей, которые они заводили при каких-то некритичных ошибках. Если и заявок не было, то можно было и приступить к разработке новых задач, но это удавалась не всегда. Бывали сбои, когда телефон раскалялся, а более терпеливые пользователи нас просто заваливали горами заявок. Тогда я понял, что *нельзя всех спасти*, нужно всегда выбирать в моменте самое критичное, а остальных просить подождать или воспользоваться альтернативным решением для выполнения операции. Поэтому многим специалистам я рекомендую поработать в поддержке или дежурной службе, это даёт бесценный опыт, как технический, так и ментальный.

Мне повезло прокачать «здоровый пофигизм» в университете и на первой работе. Возможно, это не самые лучшие навыки, но они точно позволяют жить качественно лучше, не переживая за мельчайшие детали, когда что-то может пойти не так. Проще написать или сказать «не парься», чем сделать. Это факт. Все мы устроены по-разному, кого-то не сильно переживает по поводу увольнения с очередной работы, а кто-то, наоборот, переживает, что на 2 минуты опоздал со сдачей отчёта единственный раз за год. Мы к счастью или, к сожалению, не можем выключить «радио», которая играет у нас в голове. Но если нельзя просто взять и перестать переживать, то что делать?

С одной стороны, адекватный уровень переживаний позволяет нам собраться и сфокусироваться на цели, а неадекватно низкий или высокий этому мешают. Иногда вместо того, чтобы переключиться на другую задачу, мы не можем выбросить из головы будущее или прошлое событие и постоянно прокручиваем его гипотетические сценарии. Особенно негативные или маловероятные. Особенно перед сном. Знакомо? Высокий уровень переживаний отнимает у нас силы и время, чтобы заняться другими важными делами, которые мы упускаем в противном случае. Если вы часто и много переживаете, то у вас, к сожалению, не будет сил и времени, чтобы начать пользоваться советами из этой книги, а может и вообще что-то предпринимать. Поэтому давайте попробуем что-то с этим сделать. Американский писатель, преподаватель и коуч Дейл Карнеги в середине прошлого века написал несколько

бестселлеров, название и цитата одного из них открывают данную главу. Что он рекомендует?

**Живите настоящим моментом** - перестаньте беспокоиться о прошлом — оно прошло и изменить его невозможно. Не переживайте заранее о будущем — сосредоточьтесь на сегодняшнем дне. Нельзя вернуться в 2013 и купить доллар или биткоин дёшево.

**Определите границы своей ответственности** - решайте проблемы последовательно, одну за другой. Определите, какие ситуации находятся в вашей власти, а над какими вы не властны. Откажитесь от тревоги там, где ваши усилия бесполезны. Мы не можем повлиять на законы, погоду, пробки и многое чего ещё, то зачем по этому поводу париться?

**Разделяйте проблему на части** - когда сталкиваетесь с большой проблемой, разбейте её на маленькие шаги и решайте постепенно. Найдите людей в своём окружение, кто уже был в подобным обстоятельствах. Это позволит уменьшить чувство беспомощности и паники.

**Оцените худший сценарий** - представьте себе самый негативный исход события и примите меры, чтобы подготовиться к нему. Часто осознание самого плохого сценария помогает уменьшить тревогу и принять решение действовать уверенно. Например, ваш любимый смартфон рано или поздно потеряется/сломается/утонет/разобьётся. Это случится независимо от того, хотите вы этого или нет.

**Научитесь отдыхать и расслабляться** - важно регулярно давать своему телу отдых, заниматься спортом, медитациями, дыхательными упражнениями, гулять на свежем воздухе и высыпаться. В том числе по такие активности мы хотим навести порядок с нашими делами. Если не иметь времени на рефлексию на пути к вашему видению, то можно просто уехать не туда.

Рекомендации выше помогают людям научиться справляться с ежедневными стрессами и переживаниями, обрести внутренний покой и уверенность в собственных силах. Но как показывает примеры нескольких моих знакомых, это может не помочь конкретно вам, к сожалению.

Попробуйте другие инструменты, практики, да и помочь специалиста часто бывает не лишней. Помните, чем вы раньше сможете подружиться с «радио» в своей голове, тем более долгая счастливая и насыщенная жизнь вас ждёт!

## Список задач: как ничего не забыть?

*Если какую-либо задачу делать сложно, то начните делать её чаще.*

**Кент Бэк**

Если ваше «радио» настроено на правильно волну, то прежде, чем переходить к оптимизации и автоматизации нужно в первую очередь понять, чем мы все заняты? И почему мы не всё успеваем, что хотели бы? Во-первых, достичь нашего видения за один день невозможно, если оно сформировано достаточно амбициозно. А во-вторых, окружающие не дремлют и постоянно стараются нас нагрузить своими задачами в силу разных причин. Но чем нам могут быть полезны единый список задач?

Наша обезьянка не очень любит делать какие-либо задачи, особенно если они большие и сложные. Но если рациональный её «кормит» небольшим заданиями, который проще сделать, чем отложить, то всё становится гораздо проще. Один из наиболее эффективных инструментов для организации своей деятельности — это единый список задач. Часто не получается решить задачу в лоб? Но иногда её решение или новая идея приходят перед сном или во время каких-то других активностей, например бега или прогулок? У вас бывает так бывает? Я стараюсь сразу записать все идеи в список задач, чтобы перестать о них думать в моменте, и чтобы не забыть о них в дальнейшем. Если этого не сделать, то эффект Зейгарник не заставить себя долго ждать. Его действие продемонстрируем до следующей главы, где про него и поговорим.

С 2016 года, то есть больше 9 лет, я использую приложение Todoist, и даже получил в нём самое высокое достижение «Гуру» за постоянное выполнение запланированных задач. Чтобы сохранять ритм написания этой книги я так и ставил себе задачу «Написать ещё одну главу» каждый день во время моего короткого весеннего отпуска. Меньше, чем за неделю получилось написать 5 глав без ущерба отпускным активностям. Вот мои рекомендации по ведению списка задач:

- Задачи должны быть небольшие, которые проще сделать, чем отложить;
- Если задачу хочется отложить, то разбейте её на более мелкие, часть из которых можно сделать прямо сегодня;
- Начинайте все задачи с глагола, лучше в неопределённой форме «Купить мясо на ужин», «Написать ещё главу», «Сделать с дочкой домашнее задание»;
- Указывайте время, к которому нужно выполнить задачу или её выполнение станет возможным, например, откроется аптека в 10 утра.
- Управляйте списком, т.е. меняйте порядок задач в течение дня, чтобы сделать самые срочные и важные в первую очередь.

В чём ценность такого плоского списка?

**Централизация информации** - единый список задач позволяет собрать всю необходимую информацию в одном месте. Это значительно упрощает процесс планирования и отслеживания выполнения различных задачий. Вместо того чтобы держать несколько списков — один для работы, другой для личных дел, третий для хобби — Вы можете сосредоточиться на единственном источнике данных. Такой подход минимизирует риск забыть о важных делах или упустить ключевые моменты.

**Упрощение приоритизации** - когда перед вами находится единый перечень всех ваших обязательств, легче расставлять приоритеты. Вы сможете объективнее оценить, какие задачи требуют немедленного внимания, а какие могут подождать. Такая система помогает избежать ситуации, когда вы пытаетесь сделать всё сразу и теряете концентрацию. Аналитика времени и ресурсов позволяет грамотно распределять усилия между различными проектами и обязанностями.

**Уменьшение стресса** - психологи утверждают, что ощущение контроля над своими делами снижает уровень тревожности. Единый список задач даёт вам уверенность в том, что ничего не забыто, и каждая задача имеет своё место в вашем расписании. Осознание того, что все важные дела зафиксированы и упорядочены, освобождает ум от постоянного

напряжения и позволяет сосредоточиться на текущей работе.  
Рациональному и обезьянке такое нравиться;)

**Возможность для рефлексии и анализа** - с помощью единого списка задач легко отслеживать историю выполненных дел и сравнивать их со своими планами. Например, вы можете заметить, что определённые типы задач регулярно откладываются или занимают больше времени, чем ожидалось. Эти данные помогут вам оптимизировать ваш путь, улучшив распределение времени и ресурсов.

Забегая вперёд, скажу, что для разработчиков команды *git commit* и *git push* позволяет мысленно закрыть задачу или её часть. Кроме получения удовлетворения это ещё и поддерживает непрерывную интеграцию, как разработчиков учит автор цитаты Кент Бэк.

Создание и поддержание единого списка задач — это мощный инструмент управления временем и повышения личной и профессиональной эффективности. Централизованное хранение информации, возможность установки приоритетов, снижение уровня стресса и повышение концентрации делают этот метод незаменимым для тех, кто стремится достичь большего в условиях многозадачности. Таким образом вы сможете разделить систему 2 и систему 1. Рациональная система 2 выполняет роль менеджера и планируют, что и когда делать. А более примитивная система 1 просто берёт небольшие задачки, выполняет их сразу получая поощрение в виде решённой проблемы.

## Эффект Зейгарник: почему нам нравится выполнять задачи?

*Лучше сделать и забыть, чем не сделать и не забыть. Артём Кротов*

В первой версии книги я выделил под писание этой темы небольшой блок в предыдущей главе, но через некоторое время понял, что нельзя просто так взять и оставить этот подход без отдельной главы с примерами. Вы же перешли к этой главе, потому что хотели закрыть потребность и узнать, что такое эффект Зейгарник? Ведь так?

**Эффект Зейгарник** — психологический феномен, который был открыт советским психологом Блюмой Вульфовной Зейгарник в 1927 году. Этот эффект заключается в том, что незавершенные задачи запоминаются лучше, чем уже завершённые. И обратное тоже верно: про выполненные задачи мы тут же забываем и перестаем постоянно о них думать. На данном эффекте основано большое количество техник и подходов в образование, рекламе, менеджменте и мотивации. Зная, как она он влияет на нас, можно качественнее подходить к планированию наших задач. Эффект Зейгарник объясняется двумя основными факторами:

**Психологическое напряжение** - незавершённая задача создаёт определённое напряжение, которое сохраняется до тех пор, пока задача не будет выполнена. Это напряжение удерживает информацию в активной памяти.

**Фокусировка внимания** - пока задача остаётся нерешённой, мозг продолжает уделять ей внимание, даже если человек занимается другими делами. Таким образом, информация остаётся доступной для последующего извлечения.

Этот эффект имеет широкое практическое применение в различных сферах жизни:

**Образование** - эффект Зейгарник может использоваться в образовательных целях. Например, преподаватели могут оставлять небольшие учебные задачи незавершёнными, чтобы стимулировать студентов возвращаться к ним позже. Это помогает улучшить усвоение материала и способствует лучшему запоминанию.

**Управление временем** – «метод помидора» основан на эффекте Зейгарник. Работа разбивается на короткие интервалы (обычно 25 минут), после которых делается небольшой перерыв. Такой подход позволяет поддерживать концентрацию и продуктивность, поскольку задачи остаются частично незавершёнными между интервалами. Описание данной техники вы найдёте далее в этой книге.

**Мотивация** -незавершённые дела создают ощущение незаконченности, что мотивирует людей вернуться к ним и довести до конца. Это особенно полезно для тех, кто склонен откладывать важные задачи на потом.

**Реклама и маркетинг** - Рекламодатели часто используют эффект Зейгарник, оставляя рекламные ролики или объявления незавершёнными, чтобы вызвать интерес и желание узнать больше. Это стимулирует зрителей искать дополнительную информацию и увеличивает вероятность покупки товара или услуги.

**Творчество** - писатели, художники и музыканты нередко оставляют свои проекты незавершёнными на некоторое время, чтобы потом вернуться к ним с новыми идеями и свежим взглядом. Эффект Зейгарник помогает сохранять творческий импульс и улучшает качество работы.

Как я использую эффект Зейгарник? Считаю, что очень важно двигаться в любом направлении, фиксируя каждый законченный шаг и получая от этого удовлетворение. Это позволяет не бросить занятие на половине пути, но если все же приходится его оставить, то с законченным промежуточным результатом. Для себя я выработал привычки, которые позволяют это делать:

**Изучение нового фреймворка или язык программирования** - примеры коды выложены в мой профиль в Github или подобные ресурсы.

**Чтение книг** - прочитанная книга отмечена прочитанной, выбрана и скачана следующая. Для отдельных книг составляю интеллект-карту.

**Тренинги или обучение** – Интеллект-карта тренинга составлена, список литературы добавлен в очередь на изучение, материалы и фото структурированы и сохранены.

**Рабочая встреча** - минутки встречи написаны, запись встречи опубликована (если требуется).

**Поручение/задача/обязательство** - Если требуется следующий шаг, то он занесён в список задач.

**Каждый день путешествия** - фотографии сохранены и отсортированы, запланирован следующий день.

**Беговая сессия** - в трекере активности сохранен трек.

Эффект Зейгарник является мощным инструментом, который можно использовать для улучшения памяти, повышения мотивации и эффективности в различных областях деятельности. Понимание этого феномена позволяет лучше управлять своим вниманием и ресурсами, а также находить новые подходы к решению повседневных задач. Создайте свои критерии готовности для каждой активности, чтобы выгружать из памяти, фиксируя их выполненными.

## Матрица Эйзенхауэра: как классифицировать задачи?

*Время – монета вашей жизни. Это единственная монета, которая у вас есть, и только вы можете решить, как ее потратить. Будьте осторожны, не позволяйте другим тратить ее за вас. Карл Сэндберг*

Если вы обрели навык работы со списками по примеру из предыдущей главы, то скорее всего заметили следующее: часть запланированных задач постоянно переносится из-за влетевших срочных и важных.

Начальник попросил срочно переделать отчет за коллегу, который в отпуске, друг попросил что-то настроить на его новом ноутбуке, ... Вроде всем помог, а на свои задачи времени не осталось, знакомо, не правда ли? Давайте попробуем классифицировать типы задач, с которыми мы сталкиваемся, так как для каждого типа требуется свой способ действия.

**Важные и срочные** - здесь находятся задачи, которые требуют немедленного внимания и имеют высокий уровень важности. Это могут быть кризисные ситуации, дедлайны проектов и неотложные дела. Сразу делаем и добавляем в наш список, что не забыть, если нас кто-то отвлечет. Часто срочные задачи - задачи кого-то другого: руководителя, коллег, родственников. Почему задачи других? Потому что, если бы это была ваша задача, и вы знали про неё заранее, то вы бы выполнили её до того, как она попала в категорию срочных, не так ли? Если мне прилетают такие задачи, и отказать я не могу, то пытаюсь выяснить, насколько она действительная срочная, к какому сроку её нужно сделать и нельзя ли её отложить.

**Важные, но несрочные** - эти задачи важны для достижения долгосрочных целей, но не требуют немедленных действий. К ним относятся обучение, саморазвитие, планирование и профилактика проблем, движение к нашему видению. Если вы делаете в день хотя бы 2 такие задачи, то за неделю их уже будет 14, за месяц - 60, а за год 720. Хорошо их распланировать, но идеально - сделать их привычкой, как я демонстрирую на своём примере. Одна из моих целей - разговорный английский. Или хотя бы не забыть школьную программу;) Задача важная, но не срочная, поэтому важно её делать каждый день. Она в списке задач так и указана - "Повторить английский", повторяется каждый день. Она означает, что мне нужно зайти в приложение и потратить около 20 минут на различные задания по повторению слов и правил, пока дневной индикатор не превысит 100%. Тут могу похвастаться, что с весны 2020 года, то есть больше 5 лет у меня было не более 2 дней подряд, когда я бы пропускал или не полностью выполнял ежедневные задания. Ещё один пример, которым могу поделиться - регулярное чтение. Чтобы развиваться непрерывно, нужно много читать (думаю, что это так работает). Задача "Прочитать 1 главу" так же есть каждый день в списке дел. Такого типа задача делать довольно просто, если добираетесь на работу или учёбу на общественно транспорте. Но вы удивитесь, к чему могут привести такие небольшие упражнения за пару месяцев практики вместо чтения новостей или просмотра социальных сетей.

**Обязательные, но срочные** — это задачи, которые кажутся важными из-за своей срочности, но на самом деле не вносят значительного вклада в достижение целей. Например, телефонные звонки, встречи или рутинная работа. Многие рабочие задачи могут показаться такими, например встречи без четкой цели, куда вас позвали, но больше часа не дают сказать слово. Или отчёт, который вам нужно представлять начальству каждую неделю, но мастерством его создания вы давно овладели, а повторение этого действия не даёт никакого вклада в ваше развитие. Если делегировать их некому, а такая активность является периодической, то её почти всегда можно автоматизировать в какой-то степени. Об том также поговорим далее в книге.

**Все остальные** - категория включает задачи, которые не приносят никакой пользы независимо от их срочности для кого-либо. Сюда входят

развлечения, социальные сети и другие отвлекающие факторы. Мне понравилось название для них - хронофаги или "пожиратели времени". Их классификацию мы рассмотрим далее в этой книге.

Если объединить все категорию в таблицу, то получится **Матрица Эйзенхауэра** — один из наиболее популярных инструментов тайм-менеджмента. Он был разработан Дуайтом Д. Эйзенхауэром, 34-м президентом Соединенных Штатов Америки. Этот метод позволяет эффективно распределять задачи по приоритетам, помогая людям лучше управлять своим временем и достигать поставленных целей. Она представляет собой простой визуальный инструмент, состоящий из четырех квадрантов, каждый из которых соответствует определенной категории задач. Но я позволю себе её немного модифицировать, добавив ещё категорию периодических и обязательных и превратив её в таблицу из 9 ячеек.

	Срочные	Несрочные	Периодические
Важные	Приступить немедленно	Запланировать	Сделано
Обязательные	Приступить или делегировать	Отложить до наступления срочности	Автоматизировано
Остальные	Отказаться	Отказаться	Ожидание

В следующих главах я постепенно буду рассказывать про планирование, привычки и автоматизацию. Но на текущем этапе для эффективного использования матрицы Эйзенхауэра рекомендуется следовать следующим шагам:

1. Запишите все ваши текущие задачи.
2. Оцените каждую задачу по двум критериям: важность и срочность.
3. Разделите задачи по соответствующим квадрантам.
4. Определите порядок выполнения задач исходя из их приоритета.

Но текущая книга на своей обложке декларирует советы по продуктивности в цифровом мире, так что же лайфхаками из этого века? Хорошо! Откройте свой смартфон, перейдите в раздел "Экранное время"

и посмотрите, какими приложениями в течение дня вы чаще всего пользуетесь. Поместите сценарии, связанные с ними, так же на эту матрицу.

Матрица Эйзенхауэра является мощным инструментом для повышения личной эффективности и достижения успеха. Она помогает расставлять приоритеты, избегать прокрастинации и сосредоточиться на действительно важных делах, следуя к вашему видению.

## Пари Паскаля: как принимать сложные решения?

*Есть три стадии: всё плохо, всё очень плохо и пора продавать доллары.*

### Народная мудрость

В 2012 году работая разработчиком, я стал изучать «гибкие» подходы, которые противоречили процессам управления проектами в большинстве компаний на тот момент. Но в этих «гибких» подходах меня подкупало одно - они не противоречили логике и опыту. Индустрия ещё в 70-ых годах двадцатого века начала замечать, что традиционные методы ведения проектов к разработке по не очень применимы, но все упорно продолжали их использовать. Книги Мифический человеко-месяц Фредерика Брукса или Deadline Тома Демарко не дадут соврать.

Несколько лет я предлагал коллегам работать немного по-другому, но за пределами нашей небольшой команды данные идеи не приживались... Пока в 2014-2015 не случился кризис, в результате которого траты компании на зарубежное программное и аппаратное обеспечение выросли в 2 и более раза. Цены на них были в валюте. Также к этому моменту у топ-менеджмента прижилась идея, что CI/CD и в целом DevOps практики не хайп, а инструмент, без которого нельзя дальше развиваться. Вишенкой на торте стало знаменитое выступление Германа Грефа в начале 2016 года, что Сбербанк начинает масштабное применение Agile-практик и подходов. А раз самый крупный банк и одна из самых крупных компаний в стране туда пошли, то за ними побежал и весь рынок. Открывались школы скрам-мастеров, проводились масштабные Agile-трансформации, кейс за кейсом лидеры рынка отчитывались, что тоже идут в «Agile» (чтобы это ни значило).

Внутри компании резко возросла потребность в людях, которые понимали, что это такое. Компания начала формировать команду трансформации, и вы догадываетесь, кто стал одним из первых её членов. А если есть дисбаланс предложения перед спросом в сторону резкого увеличения последнего, то все мы знаем, что происходит с ценой из курса школьной экономики. Если всех вышеописанных событий не случилось бы, то я бы тоже ничего потерял. Ситуация *win-win*, как любят говорить в бизнесе.

Если обобщить: выходит новая технология, подход или фреймворк. Вы не знаете, станет она новым стандартом рынка или нет. Так же не можете решить, стоит ли переключаться на её изучение или нет. Моя рекомендация: инвестируйте не больше 20 часов в поиск информации и изучение о новом подходе. Далее вы сможете, понять стоит ли дальше изучать, или это просто хайп без шансов стать популярным. Да, с таким подходом вы точно не станете амбассадором данного подхода, но и не упустите действительно важные тренды в своей индустрии. А если поставить себе персональный KPI, чтобы тратить не меньше хотя бы 20 часов в месяц на изучение новых подходов, то даже за 6-9 месяцев в точно войдёте в топ вашего подразделения или даже компании по широте кругозора. Я слышал, что работодатели это ценят и готовы за это доплачивать. Данную тактику уже описали за несколько веков до меня.

Блез Паскаль, французский математик, физик, писатель и философ, известен многим со школьной программы, как автор многих теорем и законов. Его именем назван язык программирования и единица измерения давления, последним мы пользуемся до сих пор в отличие от первого (сарказм :). Про опыт в Pascal (язык программирования) я расскажу в следующих главах. Но несколько лет назад я познакомился с его дилеммой «Пари Паскаля», и теперь считаю ещё одной из фундаментальных в системном мышлении и принятии «сложных» решений. Под сложными решения я понимаю такие, когда в любом случае придётся чем-то значимым жертвовать ради цели.

В данном пари человеку предлагается при жизни сделать выбора: верить в существование Бога и жизнь согласно его наставлениями или не верить и жить, как он хочет, нарушая все каноны. После смерти есть 2 исхода. Бог

существует, и живущие по его заветам попадают в рай. Если люди вероломно нарушали каноны, то в ад и вечные муки. Но если случается второй исход - Бога нет, то для всех умерших наступает ничего. Таким образом задача человека избежать наиболее негативного сценария и не обрекать себя на вечные страдания, то стратегически верно жить по заветам религии.

Дилемму можно представить в виде матрицы:

<b>Решение/Исход</b>	<b>Бог существует</b>	<b>Бог не существует</b>
Верить в Бога	Бесконечное блаженство	Конечные траты на соблюдение канонов
Не верить в Бога	Бесконечные муки	Конечные экономии на отрицании канонов

Таким образом, с точки зрения Паскаля, выбор веры является наиболее благоразумным решением, поскольку оно минимизирует риски и максимизирует потенциальную выгоду вне зависимости от истины утверждения о существовании Бога. Этот аргумент часто называют одним из первых примеров практического применения принципов теории вероятностей и анализа решений в области этики и морали. Вы можете использовать в более широком смысле данный подход и делать ставки на разные исходы вместо радикальных вариантов. Если обобщить и дополнить дилемму:

<b>Решение/Исход</b>	<b>Событие X наступает</b>	<b>Событие X не наступает</b>
Верить в событие X	Максимальный профит	Конечные траты
Допускать событие X	Достаточный профит	Минимальные траты
Не верить в событие X	Убыток в несколько порядков	Конечная экономия

Многие брокеры фондового рынка для всех новых клиентов предлагают пройти тестирование на определение риск-профиля. Такой тест, который показывает, насколько вы толерантны к риску. От этого будут зависеть ваши инвестиционные решения и состав вашего портфеля. Чем вы более «рисковый», тем вы больше смещаетесь в радикальные варианты в Пари Паскаля: либо точно да, либо точно нет.

Мне генетически повезло - я не лудоман, а идея поставить всё «на зеро» меня никогда не привлекала. Поэтому я чаще всего выбираю вариант «допускаю событие». Многие скажут, что при таком подходе и профит не будет максимальным, и это правда. Математическое ожидания победы в «русской рулетке» 5/6 или 83%, то почему в ней в здравом уме никто не играет? Ответ прост - единственный проигрыш умножает на ноль все предыдущие достижения.

Делайте ограниченные ставки на разные исходы. Например, инвестируйте не больше 10% процентов своего времени в изучение новых подходов и практик в вашей области, что позволит вам избежать проигрыша.

## Критериальный анализ: как делать сложный выбор?

*Самая трудная часть в процессе принятия решения — это не само решение, а понимание того, какое решение нужно принять. Питер Друкер*

Если в предыдущей главе мы говорили по ограниченный набор вариантов или про диапазон решений между двумя крайними вариантами, то как быть с более сложными решениями? Например, когда нужно выбрать, квартиру, новую работу, при этом учесть множество факторов. Да и, как правило, идеального варианта не будет существовать, в каждом из рассматриваемых предложений о квартире, машине, работе будут свои плюсы и минусы.

С критериальным анализом я познакомился в 2011 на курсе маркетинга, когда учился по программе переподготовке в РАНХиГС. Это метод мне понравился тем, что позволял учесть не только набор факторов или критериев, но их вес в принятии общего решения. Что же такое критериальный анализ?

**Критериальный анализ** — это метод исследования и оценки различных альтернатив или вариантов действий на основе заранее определенных критериев. Основная цель критериального анализа заключается в том, чтобы помочь в принятии решения, выделив объективные и измеримые

показатели, которые могут служить основой для сравнения. Типично критериальный анализ включает следующие этапы.

Рассмотрим пример покупки личного автомобиля. Определимся с целью - нам нужен семейный автомобиль для 4-х членов семьи, большой багажник и полный привод должен тоже быть. А как ещё ездить на дачу? По статистике это самый распространённый сегмент новых автомобилей - компактные кроссоверы. Давай попробуем набросать критерии выбора без их упорядочивания: стоимость, престижность марки, расход, надёжность, динамика, стоимость обслуживания. Всего 6 основных. Составим из выбранных критериев таблицу, чтобы понять их вес в общем решении.

	Стоимость	Престижность марки	Расход	Надёжность	Динамика	
Стоимость	1					
Престижность марки		1				
Расход			1			
Надёжность				1		
Динамика					1	
Стоимость обслуживания						

На пересечении строк и столбцов нам нужно сравнить попарно все критерии между собой, чтобы их упорядочить. По диагонали вы можете сразу проставить 1 при сравнении критерии самих с собой. Далее внутри каждой пары распределяем 2 очка. Например, если престижность марки важнее её стоимости, то ставим 1.5 и 0.5 соответственно в зеркальные относительно диагонали ячейки, чтобы в сумме получилось 2.

	Стоимость	Престижность марки	Расход	Надёжность	Динамика
Стоимость	1	0.5			
Престижность марки	1.5	1			
Расход			1		
Надёжность				1	
Динамика					1
Стоимость обслуживания					

Пусть стоимость для нас важнее, чем расход. Производим аналогичное же действие.

	Стоимость	Престижность марки	Расход	Надёжность	Динамика
Стоимость	1	0.5	1.5		
Престижность марки	1.5	1			
Расход	0.5		1		
Надёжность				1	
Динамика					1
Стоимость обслуживания					

Таким образом заполняем всю таблицу и считаем сумму по столбцам или строкам. Как вам удобнее, но результат будет одинаковый.

	Стоимость	Пrestижность марки	Расход	Надёжность	Динамика
<b>Стоимость</b>	1	0,5	1,5	1,5	1,5
<b>Пrestижность марки</b>	1,5	1	1,5	1,5	1,5
<b>Расход</b>	0,5	0,5	1	1,5	1,5
<b>Надёжность</b>	0,5	0,5	0,5	1	0,5
<b>Динамика</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Стоимость обслуживания</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Итого</b>	<b>4,5</b>	<b>3,5</b>	<b>5,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6</b>

Как вы видите, наши критерии распределились по важности для нас в следующем порядке начиная от самого важного: стоимость обслуживания, надёжность, динамика, расход, стоимость, престижность марки. Чтобы от абсолютных цифр перейти к %, нужно все значения строки нужно разделить на их сумму.

	Стоимость	Пrestижность марки	Расход	Надёжность	Динамика
<b>Стоимость</b>	1	0,5	1,5	1,5	1,5
<b>Пrestижность марки</b>	1,5	1	1,5	1,5	1,5
<b>Расход</b>	0,5	0,5	1	1,5	1,5
<b>Надёжность</b>	0,5	0,5	0,5	1	0,5
<b>Динамика</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Стоимость обслуживания</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Итого</b>	<b>4,5</b>	<b>3,5</b>	<b>5,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6</b>
<b>Итого в %</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,3%</b>	<b>6,8%</b>	<b>8,0%</b>	<b>7,4%</b>

Далее выберем несколько моделей автомобилей, которые мы хотели бы прогнать через данные критерии. Веса в % копируем из предыдущей

таблицы.

Критерий	Вес	Модель 1	Модель 2
Стоимость	5,6%		
Престижность марки	4,3%		
Расход	6,8%		
Надёжность	8,0%		
Динамика	7,4%		
Стоимость обслуживания	10,5%		

Проставляем по каждому критерию значение для каждой из модели.

Критерий	Вес	Модель 1	Модель 2
Стоимость	5,6%	1	1,4
Престижность марки	4,3%	1	2
Расход	6,8%	0,8	1
Надёжность	8,0%	3	2
Динамика	7,4%	1	2
Стоимость обслуживания	10,5%	2	3

Считаем сумму по каждому столбцу, умножая значение на вес. Если критерий имеет обратное значение, например, чем больше стоимость, тем хуже, то суммируем его со знаком минус. Хотя иногда и обратное

верно - чем выше стоимость, тем лучше.

Критерий	Вес	Модель 1	Модель 2
Стоимость	5,6%	1	1,4
Пrestижность марки	4,3%	1	2
Расход	6,8%	0,8	1
Надёжность	8,0%	3	2
Динамика	7,4%	1	2
Стоимость обслуживания	10,5%	2	3
Итого		0,26	0,86

Максимальный бал набрала Модель 3 в нашем примере. Рекомендую на это шаге ещё раз перепроверить всё расчёты, так как речь идёт о покупке в несколько месячных или годовых окладов. Типично критериальный анализ включает следующие этапы.

**Определение целей и зада.** Определяются основные цели анализа, например, что необходимо оптимизировать или оценить.

**Выбор критериев.** Устанавливаются конкретные критерии, по которым будет производиться оценка. Они должны быть четко определены и соизмеримы, чтобы обеспечить объективность.

**Сравнение и взвешивание критериев.** Критерии могут иметь разную значимость, и часто применяется метод взвешивания, чтобы учесть их относительную важность.

**Оценка вариантов.** Различные альтернативы (варианты решения, продукты, стратегии) оцениваются по выбранным критериям.

**Принятие решения.** На основе проведенного анализа выбирается наиболее подходящий вариант, который удовлетворяет критериям и целям в максимальной степени.

На первый взгляд может показаться довольно сложным, но если один раз его расписать в электронной таблице и автоматизировать расчёт, то он

вам точно понравиться! Критериальный анализ часто используется в бизнесе, инженерии, планировании, экологической оценке и других областях, где необходимо обосновать выбор того или иного решения. Но вы можете использовать для бытовых целей, как я показывал выше. Я его использую для принятия решений, когда цена решения довольно высока, а его смена повлечёт дополнительные затраты - работа, автомобиль, недвижимость, высшее образование.

## Поллинг: как работать с асинхронными зависимостями?

*Обещать — не значит жениться. Народная мудрость*

Движение на пути к видению довольно сложный и извилистый путь. Если вы не живёте в одинокой хижине на холме в тысячах километрах от цивилизации, то скорее вам придётся обращаться с запросами или за помощью к другим людям. Если они немедленно делают то, что вы попросите - то это просто супер! А что, если нет, и у них свои приоритеты, а ваши задачи не попадают в их ячейку срочного и важного? Синхронные зависимости возникают, когда действия одного человека напрямую зависят от действий другого в реальном времени. Это означает, что обе стороны должны быть доступны и готовы к взаимодействию одновременно.

**Синхронное взаимодействие** позволяет быстро получать обратную связь, что делает его эффективным для решения срочных вопросов и принятия решений. Например, вы оплатили хлеб в магазине и тут же можете съесть мягкую корочку за углом. Как в детстве, помните? Таким образом мы сразу после запроса получаем тот ресурс или актив, который запрашиваем. А время ожидания между запросом или ответом настолько мало, что его довольно тяжело утилизировать под другую задачу. Идеально, если вы запрашиваемые ресурсы вы получаете таким образом, то следующий сразу можете переходить к следующий главе.

**Асинхронные зависимости** возникают, когда действия одного человека зависят от действий другого человека или людей, но они этот запрос не выполняют мгновенно. Это может чаще всего происходить, когда система-

исполнитель занята чем-то другим, а ваш запрос помещается в очередь. Хорошо если очередь одна, и она быстро продвигается. Но большинство систем с общими ресурсами, такими, как дорожная сеть или логистический склад, настроены на максимальную утилизацию, а не пропускную способность. Потому такие системы могут ответить на наш запрос через несколько часов, лет или месяцев. Например, если вы когда-нибудь заказывали что-то в интернет-магазине или маркетплейсе, то ваш заказ в большинстве случаев вам доставят в течение нескольких дней после акта заказа, даже если вы его сразу оплатили. Хорошо, если система-исполнитель на той стороне асинхронного запроса достаточно прозрачна и настроена так, что постоянно сообщает вам о статусе заказа. Такой запрос не требует постоянного вашего внимания. Вас найдут в хорошем смысле, когда его можно будет забрать или встретить курьера.

Однако в рабочей среде ряд запросов, которые мы передаем нашим коллегам или контрагентам, может не встретить такой же отлаженный процесс на той стороне. Часто ваш запрос может потеряться или может быть пропущен, их же чаще всего обрабатывают люди. Особенно, если вы руководитель и даёте распоряжения подчинённым, ожидая от них результат через несколько часов или дней. Что делать в таких случаях? Нужен какой-то механизм отслеживания статуса на стороне автора запроса...

В общем случае можно разбить ожидаемые период получения ответа или ресурса на отрезки, на конец каждого из них поставить задачу в спой список "Напомнить про запрос <ФИО/Название учреждения>". Это так называемый метод **поллинга** (англ. polling), он часто применяется в разработке ПО, когда систему-исполнитель опрашивает система-заказчик на предмет, не готов ли ответ для неё. Этот механизм напоминает обычный почтовый ящик, который вы просматриваете в поиске входящей корреспонденции.

Последние 8 лет я работаю менеджером и руководителем на различных позициях, поэтому асинхронные зависимости составляют 80% работы. Использую несколько способов отслеживания и контроля за такими зависимостями. Если запрос выполняют коллеги или подчинённые, то ставлю им встречу в корпоративном календаре перед датой, к которой

необходимо выполнить запрос. Если они выполняют запрос раньше, то встречу отменяю. Если нет - на встрече пытаемся выяснить, что пошло не так, и какие остались вопросы. Современные мессенджеры и почтовые клиенты умеют отправлять отложенные сообщения, поэтому я тоже пользуюсь такими функционалом. В момент обещания об исполнении запроса создаю отложенное сообщение на дату обещания, чтобы спросить у человека о прогрессе. Если мессенджер, почта или календарь недоступны для работы с исполнителем, то я обычно ставлю такую задачу в свой список "Напомнить про запрос <ФИО>". Часто пользуюсь такой практикой при сложных запросах, когда время выполнения даже опытному исполнителю трудно предсказать. Например, сложный ремонт автомобиля, техники или других устройств, когда создается цепочка из асинхронных зависимостей: я -> мастер по ремонту -> поставщик запчастей -> импортер или дистрибутор.

Синхронные и асинхронные зависимости — это естественная часть человеческого общения. Понимание их особенностей и умение эффективно с ними работать поможет вам лучше управлять своими взаимодействиями, снижать уровень стресса и улучшать качество общения. Важно помнить, что каждый тип зависимости имеет свои преимущества и недостатки, и умение их балансировать — ключ к успешному взаимодействию с другими людьми. В этой главе мы затронули тему работы с календарём, которую раскроем в следующей.

## Календарь: как работать с расписанием?

*Время – это не товар, а то, что вы передаете по кругу как торт.*

*Время – это субстанция жизни. Когда кто-то просит вас уделить ему время, он на самом деле просит кусочек вашей жизни. Антуанетта Боско*

Кроме краткосрочного планирования через плоский список я также использую календарь для планирования финансовых событий, дней рождений членов семьи и близких друзей. Зачем это держать в голове если можно записать и расставить напоминания заранее? В отличие от задач в плоских списках у событий в календаре есть чёткая дата начала и длительность. Но, например, встречи без цели могут нарушить всё ваше расписание. Да и запланировать абсолютно всё невозможно, всё равно

что-то пойдет не так. Цель календарного планирования для вас - составить скелет расписания на день, неделю или месяц. В этом скелете должны быть зашиты задачи из вашего видения - спорт, обучение, медицина, чтение и другие.

Но как мы помним, у других людей тоже есть для вас задачи. Особенно у тех, кто выступает вашим руководителем и клиентом. Для них ваш календарь даёт им информации о вашей доступности, что повышает предсказуемость рабочего процесса. Далее я приведу несколько правил, которые вам и окружающим вас людям сэкономят время и усилия.

**Попробуйте единственный календарь для рабочих и личных событий.** Если у вас несколько календарей: рабочий, личный, второй личный на другом аккаунте, ещё какой-либо. То постараитесь все события свести в одно место. Одно место, как и один плоский список - простой инструмент, понятный нашей обезьянке. Также в таком календаре можно использовать цветовую дифференциацию или категории, чтобы быстро понимать, насколько важна следующая встреча, и можно ли её переместить или пропустить.

**Попробуйте периодические встречи.** Это встречи, которые будут безусловно повторяться в определённое время, например, в 10 утра каждый вторник. Периодические встречи похожи на поллинг из предыдущей главы, когда вы как-бы опрашиваете окружение на предмет новой информации. Если новой информации нет, то встречу проще отменить, чем поставить её в расписание, когда вам действительно есть что обсудить. Мне нравится выражение «постоянство снижает сложность». (англ: consistency reduces complexity). Если вы работаете в офисе, то вам не только нужно найти время на внезапную встречу у себя и коллег, но и место (переговорную комнату или аудиторию), которая может быть занята другим событием. Поэтому проведение регулярных событий в одно и то же время и в одном и том же месте снижает затраты на обслуживание таких событий.

**Откажитесь от планирования встреч «впритык».** Планирование встреч впритык может привести к ряду негативных последствий, которые снижают вашу продуктивность и качество взаимодействия с коллегами

или клиентами. И вот почему такое планирование нежелательно. Когда встречи запланированы одна за другой без промежутков, то возникает риск опоздания на следующую встречу. Даже небольшая задержка одной встречи приведет к цепочке нарушений графика, что создаст напряжение и дискомфорт. Так же между встречами полезно иметь время для осмысливания полученной информации, подготовки заметок или завершения текущих дел. Если встречи идут подряд, мозг не успевает обработать новые данные, что снижает эффективность последующего общения. А постоянное движение от одного события к другому вызывает усталость и стресс. Человек нуждается в небольших паузах для восстановления энергии и концентрации. Без них снижается способность воспринимать новую информацию и принимать взвешенные решения. Да и физиологические потребности страдают. Переход между встречами часто требует перемещения по офисному зданию. Наличие хотя бы небольшого временного окна позволит избежать спешки и сохранить спокойствие перед следующей задачей. Да, это меньше применимо к удалённой работе. Попробуйте использовать буферное время между встречами, например заканчивать одну в 55 минут предыдущего, а другую начинать в 5 минут следующего часа, чтобы снизить влияние всех озвученных факторов.

**Попробуйте планировать отпуск заранее.** Если у вас запланирован отпуск, командировка, поездка или отсутствие - то это должно быть в календаре. Вы скажете, что это очевидно, и я соглашусь. Но не все так делают, что часто вызывает коллизии. Человека ждут на встрече в Москве, а он в командировке в Челябинске. Я добавляю в рабочий календарь все личные события, которые могут повлиять на рабочий график, то есть в период с 8 до 19 по рабочим дням. Это позволяет сделать прозрачным моё отсутствие на рабочем месте, если вы вдруг забыли предупредить коллег, например, о визите к врачу. Также это помогает при планировании важных событий из разных сфер жизни, когда все они находятся в одном списке.

Есть ещё несколько лайфхаков, связанных с производственным календарём. При среднесрочном или долгосрочном планировании вы

можете принять, что в любом квартале 13 недель (2 месяца по 4 недели, и один по 3), а общее количество рабочих часов при 40-часовой рабочей неделе равно 2 тысячам в год. Это упрощает расчёт планов и ресурсов.

Я описал лишь малую часть того, как можно простыми действиями сэкономить достаточно времени и сделать свой распорядок наиболее прогнозируемым. Надеюсь, вы на этом не остановитесь и продолжите поиск подобных практик самостоятельно. Про качественную подготовку к встречам и их эффективное проведение поговорим в главе "Фасилитация".

## Опоздания: как перестать это делать?

*Люди не любят оправданий, которые не заслуживают доверия. **Дон Джонс***

С детства отношусь ко времени очень щепетильно, часто прихожу на встречу или на приём к врачу со значительным запасом. С одной стороны часто закладываю больший буфер в виде 15-20 минут, с другой стороны всё может пойти не так, особенно в большом городе, где климатические аномалии могут парализовать всё движение. И именно в тот день, когда вы опаздываете.

С 2004 по 2009 год я учился в МИЭТе жил в Зеленограде, как писал выше. В 2007 мне повезло, и меня взяли на мою первую работу, о подготовке к которой я рассказывал в главе про обязательства. Офис компании находился в районе м. Речной вокзал. Казалось бы, логистически всё просто: сесть на автобус №400 в Зеленограде и доехать на нём почти до порога офиса. Ночью или в выходные это работало прекрасно, 25-30 минут и я на месте.

Но тут всплывает один народный топоним, от которого у многих начинает дёргаться глаз - «старая ленинградка». Часть трассы М10 Москва - Санкт-Петербург, одна из самых загруженных трасс в Московской области на тот момент. Да и сейчас, в 2025, ситуация не сильно изменилась. Но появились более предсказуемые и быстрые виды транспорта: личный автомобиль или автобус-экспресс по платной трассе М11 или электрички D3 с пересадкой на м. Ховрино. 15 лет назад таких опций не было.

Рабочий день начинался в 9 утра, а статистика времени прохождения автобусом данного маршрута была примерно такой: понедельник - 50 минут, вторник - 45 минут, среда - 65 минут, четверг - 140 минут, пятница - 60 минут. Условный четверг мог быть любым днём, а то и двумя - ремонт, авария, непогода, да что угодно. С моей стороны выглядело бы непрофессионально опаздывать каждую неделю с одной и той же отмазкой. А так как я работал разработчиком ПО, то вообще выглядело бы странно - что не могу починить очевидный баг в системе.

Ещё одна особенность автобусов 400 в тот момент - они были в часы пик буквально битком, а 1-2 часа в таком автобусе в пробках с постоянными ускорениями и торможениями то ещё испытание для космонавтов с их натренированным вестибулярным аппаратом, не говоря уж про обычных людей. Да и при полностью заполненном автобусе уровень кислорода тоже оставлял лучшего. Единственным способом с комфортом это пережить было занять сидячее место, отстояв очередь на начальной остановке.

Что имеем? Автобус может ехать от 40 минут до 2.5 часов, и время, которое нужно заложить для ожидания сидячего места в очереди от 20 до 30 минут. Поэтому я просыпался в 6.30 и часто приезжал на работу сильно раньше начала рабочего дня - в 7.40-8.10. Но это было только 4 дня, а пятый приезжал почти "минута-в-минуту". Это продолжалась почти 2 года, пока я не окончил ВУЗ и не переехал ближе к работе. Эта ситуация дала мне понять 2 вещи: где бы вы не жили относительно работы, логистика - исключительно ваши проблемы... И у меня плохой вестибулярный аппарат, которые плохо переносит душные автобусы и многокилометровых пробках;)

Перестаньте опаздывать, я серьёзно. Сказать проще, чем сделать, но я попробую вам показать, что это действительно нужно. Но что не так с опозданиями?

Во-первых, вы тратите время других людей. То есть вы крадете у них самых ценный и невосполнимый ресурс. Если встреча запланирована на 1 час, а вы опоздали на 10 минут, то на саму встречу осталось 50 минут. Хорошо, если был заложен запас по времени, а если нет?

Во-вторых, ожидание кого-то, кто постоянно опаздывает, создает напряжение и стресс. Люди начинают нервничать, переживать, испытывать дискомфорт от неопределенности. Это ухудшает настроение всех участников ситуации и отрицательно влияет на продуктивность общения. А еще это неопределенность подталкивает ожидающих потратить время на «думскроллинг» вместо полезных задач.

В конце концов «Д» — это доверие. Регулярные опоздания формируют негативный имидж человека. Окружающие перестают воспринимать его всерьез, считая ненадежным партнером или сотрудником. Постоянная привычка нарушать договоренности снижает репутацию и карьерные перспективы, затрудняет продвижение по службе и установление доверительных отношений. Если вы думаете, что люди верят в ваши постоянные «отмазки», то спешу вас разочаровать. Но как перестать опаздывать?

Если вы синий цветотип по Эриксону (об этом подробно поговорим в главе про привычки), то для вас, как и для меня, скорее всего нет проблем с чувством времени. Всё что я предложу ниже, вы и так знаете. Но если вы, например, жёлтый, то возможно, советы ниже будут для вас полезными.

**Планируйте встречи с буфером между ними.** Эту тему мы рассматривали в предыдущей главе. Коротко повторюсь - всё может пойти не так, закладывайте это. Даже если вы работаете из дома, в любой момент может потребоваться санитарная пауза или курьер, которого вы ждёте, приедет именно в момент важной встречи.

**Изучите маршрут заранее.** Если вы собираетесь в малознакомое место, в котором никогда не были - то изучите маршрут заранее. Посмотрите несколько вариантов маршрута - на машине, автобусом, метро или любым другим доступным способом. Наиболее предсказуемый рельсовый транспорт: метро, поезда, электрички - всё, что ходит по расписанию или с заранее установленными интервалами. Наименее предсказуемый: автобусы, такси, самолёты, паромы. Вы можете составить свой топ предсказуемости транспорта в вашем городе и закладывать буфер в зависимости от этого параметра. Если вы выбрали личный

автомобиль или каршеринг для передвижения в большом городе, то заранее найдите потенциальные зоны для парковки и изучите их стоимость.

**Используйте метод курьера.** Если вы с кем-то встречаетесь в месте, до которого вам нужно добираться физически, то особенно в большом городе считается правилом хорошего тона хотя бы один раз перед встречей сообщить о времени прибытия. До 2020-ых годов была очень популярна доставка электроники и бытовой техники курьерами, а хороший курьер всегда звонил минимум 2 раза: когда отправляется с вашим товаром со склада, и за час до планируемого прибытия к вам. Если так случилось, что опоздание неизбежно, то ожидающие вас сформируют правильное ожидание о вашем прибытии и могут скорректировать свои планы.

Таким образом, опоздание воспринимается обществом негативно потому, что оно демонстрирует отсутствие уважения к другим людям, нарушает планы и графики, повышает уровень стресса и ухудшает качество взаимодействия. Чтобы избежать негативных последствий, важно учиться управлять своим временем, планировать заранее и соблюдать установленные сроки. Используйте рекомендации для того, чтобы повышать свой профессионализм и доверие в глазах окружающих. Опоздания - один из видов потерь, которые мы разберём в следующей главе.

## Муда: какие существуют потери?

*Мне хватить денег до конца моей жизни, если я не буду себе ничего покупать. Джеки Мейсон*

Ранее я рассказывал про опыт поездок на автобусе на работу, который занимал непредсказуемое время. Это типичный представитель категории транспортных потерь, когда возникает излишнее перемещение. После окончания института я снял квартиру буквально напротив работы и был просто на седьмом небе от счастья. В моей жизни появились несколько часов личного времени, которые я мог потратить на себя.

За всю свою жизнь мы можем поменять несколько десятков локаций с точки зрения работы, не говоря уже про другие точки притяжения. Теперь нужно постоянно переезжать или жить в доме-трейлере, который можно парковать на рабочей стоянке, чтобы сократить потери к минимуму? Конечно, нет. Но вы можете сами оценить влияния данного вида потерь на вашу жизнь. От всех потерь нельзя избавиться, но почему нельзя к этому стремиться?

**Муда** — это термин, который используется в японском языке и переводится как «бесполезный» или «ненужный». В контексте управления производственными процессами и бережливого производства (англ. lean manufacturing) он обозначает любые действия или ресурсы, которые не добавляют ценности продукту или услуге. В более широком смысле, «муда» может относиться к любым формам неэффективности или избыточности в жизни или работе, которые следует избегать для достижения лучших результатов. Термин стал популярным благодаря философии кайдзен и методам бережливого производства, разработанным на японских заводах, особенно в компании Toyota. Я буду использовать «муда», как синоним потерь в широком смысле слова: времени, денег, сил.

Достичь совершенства невозможно, но можно непрерывно двигаться к нему. На пути к вашему видению вам встретиться несколько категорий потерь, от которых вы сможете избавиться совсем или хотя бы минимизировать их влияние. Приведу несколько из них с бытовыми примерами.

### Перепроизводство

Вы готовите ужин для семьи перед тем, как отправиться в всем вместе в длительный отпуск. Вы решили сделать пасту с соусом и, исходя из вашего опыта, приготовили 1,5 кг пасты, полагая, что этого будет достаточно. Однако в итоге за столом собрались только четверо человек, и они съели всего 1000 г пасты. Остальная часть осталась недоеденной и в конечном итоге оказалась выброшенней, так как испортиться к вашему возвращению.

В этом случае перепроизводство проявляется в том, что вы приготовили больше еды, чем реально потребовалось. Это не только приводит к потере продуктов, но и к дополнительным затратам на их покупку и приготовление. Чтобы избежать перепроизводства, можно было бы заранее оценить количество еды, необходимое для конкретного количества людей, или использовать систему планирования питания.

## Ожидание

Представьте, что пришли домой голодными после долго и тяжелого рабочего дня. Вы хотели бы что-то съесть, но в холодильнике пусто. С одной стороны, это хорошо, так как поддерживает низкий уровень запасов, не связывая ваш капитал. Но, с другой стороны, есть хочется прямо сейчас. Вы заказываете доставку и ждёте несколько десятков минут.

В этом случае потери при ожидании проявляются в том, что вы теряете время, которое могли бы провести более продуктивно или с пользой для себя. Вместо того чтобы заниматься другими делами, вы вынуждены сидеть дома и ждать, что может вызвать у вас разочарование и негативные эмоции. Это также может повлиять на ваши планы и расписание, создавая дополнительные неудобства. Но если бы вы заказали еду на пути домой, то время ожидания было бы намного меньше.

## Избыточные запасы

Предположим, вы решили запастись продуктами на месяц, чтобы не ходить в магазин слишком часто. В результате вы купили большое количество товаров, таких как консервы, крупы, замороженные овощи и другие продукты. Вот как могут проявиться потери из-за избыточных запасов.

**Порча продуктов** - некоторые продукты имеют ограниченный срок годности. Если вы купили слишком много, часть из них может испортиться до того, как вы успеете их использовать. Это приведет к финансовым потерям.

Занятое пространства - избыточные запасы занимают много места в холодильнике и кладовке, что может затруднить доступ к другим продуктам и привести к неэффективному использованию пространства.

**Стресс** - наличие большого количества ненужных запасов может вызывать чувство беспокойства или перегруженности. Это может привести к тому, что вы будете чувствовать себя менее организованным.

**Финансовые затраты** - закупая избыточные запасы, вы можете потратить больше денег, чем планировали. Если некоторые продукты не будут использованы, это приведет к ненужным расходам. В принципе лежащие в холодильнике продукты - это замороженный капитал. Деньги вы потратили, а ценность ещё не получили.

**Упущеные возможности** - если вы сосредоточены на использовании имеющихся запасов, вы можете упустить возможность попробовать новые продукты или блюда, что может негативно сказаться на разнообразии вашего питания.

Таким образом, избыточные запасы могут приводить к различным потерям в бытовой жизни, включая финансовые затраты, пространство и эмоциональное состояние.

### Избыточные движения

Если вам приходится часто переключаться между 2 приложениями на телефоне или компьютере, чтобы сверить информацию между ними, то это избыточные движения. Перемещаем второе приложение на другой экран или область - готово! Видим информацию сразу там и там, потеря устранена. Например, я не могу также эффективно управлять курсором мыши с тачпада, чем с обычной мыши. Если для вас это тоже так, то скорее устранийте эту потерю - подберите себе наиболее подходящий манипулятор. Более подробно про отказ от избыточных микродвижений в работе за компьютером я рассказываю в следующей главе про организацию рабочего места.

Существуют другие категории и виды потерь, и важно выработать «нюх на потери», так как любой процесс всегда можно сделать более эффективным, высвободив ресурсы для задач вашего развития. В главе

про автоматизацию расскажу историю устранения типичных «офисных» потерь. Рекомендую ознакомиться с литературой из категории «Бережливое мышление», например за авторством Деминга или Лайкера. Для профессионалов в области разработки ПО и смежных профессий рекомендую книгу «Бережливая разработка ПО» от супруг Поппенчик.

## Хронофаги: Кто пожирает наше время?

*Если мы тратим 45 минут в очереди за бесплатным шариком мороженого. Или проводим полчаса за заполнением заявления на возврат копеечной суммы в магазине или банке, то это означает, что в это самое время мы не занимаемся чем-то другим. Дэн Ариели*

В феврале 2013 я листал ленту VK, и меня осенила следующая мысль: зачем я это делаю? Зачем я смотрю, кто на ком женился, где отдохнул или какую машину купил? Лично для меня это не имеет никакого значения, даже если это люди, с которыми я работаю или учился буквально недавно. Возможно, эта мысль жила у меня где-то в подсознании с осени 2011, когда я прослушал курс по тайм-менеджменту. Как вы думаете, что я сделал? Я просто взял и удалил свою учётную запись окончательно. Появилось больше времени, чтобы читать и изучать что-то новое. Вам так радикально поступать я не рекомендую, тем более в 2025, но есть несколько практик которую смогут уменьшить время в социальных сетях.

Наше внимание в последние несколько десятилетий хотят получить все. Нам все время хотят что-то предложить, что-то продать или в чем-то убедить. Начиная с рекламы по телевизору, придорожных баннеров, пуш-сообщений в смартфоне и заканчивая звонками с незнакомых номеров с различными предложениями. Вы наверняка представляете сколько стоит реклама в перерыве финальных матчей или на нулевой секунде раскрученных каналов на YouTube? Но отвлекаясь на различного рода раздражители мы теряем драгоценные ресурсы: наше время и мыслительную энергию, отвлекаясь от действительно важных дел. Я называю такие активности пожирателями времени или "хронофагами".

**Хронофаги** — это любые действия, привычки или ситуации, которые отвлекают внимание, замедляют выполнение задач и приводят к потере времени. Часто мы даже не замечаем, насколько сильно эти факторы

влияют на нашу жизнь, пока не осознаем, что целый день прошел впустую. Чтобы повысить нашу личную продуктивность, мы должны по возможности обрабатывать наименьшее количество запросов синхронно и снизить потери на переключении контекста.

Вы скажете, что у вас такое плотное расписание, что вам никогда отвлекаться. И у вас нет хронофагов. Возможно, это и так, но если вы посмотрите в настройках своего смартфона топ приложений по экранному времени или историю своего браузера на компьютере, то будет удивлены. Кто это с моего телефона искал массажер для кота в час ночи? Или кто 2 часа потратил на чтение Telegram-каналов или просмотр сторис в Запретограмме? В этом случае эффект Зейгарник работает против нас: нам нужно прочитать все уведомления, снять все шарики или долистать до конца ленту. Хотя вы понимаете, что это невозможно.

Хронофаги крадут наше время, и полностью избавиться от них нельзя. Да и не требуется, нашему мозгу также требуется время, чтобы отдохнуть. Но это активность должна быть у вас под контролем, а не вы у неё. Далее будем классифицировать хронофагов и подбирать средства борьбы с ними. Например, FOMO.

## Социальные сети: как не поддаться FOMO?

*Если Вы получаете товар бесплатно, то в конечном итоге товар — это Вы. Интернет*

Что такое FOMO? FOMO (англ. «fear of missing out») или «страх что-то упустить». Иногда можно встретить термин "синдром упущенной выгоды". Выражение добавили в Оксфордский словарь английского языка в 2013 году, а само явление всё больше набирает обороты. Расскажу, что стоит за навязчивым страхом того, что остальные живут более интересную жизнь, чем вы, и причём здесь социальные сети. Под социальными сетями я понимаю довольно широкий класс приложений и сервисов: классические социальные сети, маркетплейсы, приложения брокеров, мессенджеры, форумы - всё, где люди потребляют информацию, а маркетологи этим пользуются.

Причины могут быть разные, почему люди подвержены FOMO. Кто-то любит упиваться мечтами «лучшей жизни». Кто-то боится пропустить скидки, чтобы купить что, как правило, не нужное. Кого-то держит "в заложниках" его обезьянка, требуя постоянного дофамина. Мне понравилось, как наше поведение в социальных сетях описывает Бабайкин (Анар Бабаев) в книге «Психономика». Читается за одни выходные - рекомендую. Если вы замечаете, что тоже часто тратите время на бесцельный скроллинг социальных сетей, то советы ниже могут вам помочь этим управлять. Кстати, у бесцельного скроллинга так же есть ёмкий термин – «думскроллинг» (англ. doomsscrolling).

Большую часть контента мы потребляем через смартфон, поэтому его идеально состояние - когда он целый день молчит. Никаких звонков, пушей, уведомлений электронной почты и прочих отвлекающих сигналов. Радикальный вариант для дауншифтеров и сторонников теории заговора - вообще отказаться от любых устройств с доступом в Интернет. Но вряд ли вы, как и я, на это согласитесь. А что тогда можно сделать?

**Проведите расследование.** Посмотрите в настройках вашего смартфона, какие приложения используют больше всего экранного времени. Изучите эту статистику и попробуйте ответить себе на вопрос, как использование данных приложений помогает достижению вашего видения. Точно ли постоянный поиск инсайтов «как быстро заработать» или скроллинг маркетплейсов, это то, что движет вас вперёд?

**Минимизируйте думскроллинг.** Я тоже могу залипнуть на чтение бесполезных новостей, поэтому я просто сделал это более сложным. Во-первых, как ни странно, государство «помогло» россиянам в 2022 год резко отказаться от иностранных социальных сетей, сделав доступ к ним не очень удобно, мягко говоря. Меня это дисциплинировало заходить вместо нескольких раз в день один раз в неделю или реже. До введения ограничений я советовал просто удалить приложение с телефона, оставив возможность зайти через браузер. Но теперь этот совет потерял актуальность.

**Замените думскроллинг уведомлениями.** Например, вы хотите купить какой-то товар по скидке или ждёте падения цены какой-то акции,

несколько раз в день проверяю цену или читая новости, пытаясь предугадать рост или падение. Поставьте уведомление, идеально на электронную почту. Так и момент не упустите, и не будет тратить время на постоянный поллинг.

**Разделите приложения на разные устройства и аккаунты.** Если у вас, например, есть старый телефон или планшет, который дома лежит без дела. То вы можете установить на него приложения социальных сетей, завести отдельный аккаунт в Telegram только для новостных и развлекательных каналов. Польза будет состоять в том, что вы ими сможете пользоваться только дома, что опять же снижает вероятность избыточной траты времени.

**Поставьте групповые чаты и каналы в беззвучный режим.** Если у вас нет возможности выйти из канала или чата, то вы можете их поставить в "беззвучный" режим. Если вам напишут в ЛС или упомянут в чате, то вы получите уведомление. А если есть возможность выйти из потерявшего для вас актуальность чата или паблика, то выходите.

**Используйте отложенную доставку или беззвучную отправку.** Если вам хочется поделиться с коллегами интересной идеей или задать вопрос, который у вас возник в нерабочее время, то будет неэтично красть их личное время. Используйте отложенную отправку, чтобы сообщение было доставлено в групповой чат или конкретно собеседнику в то время, когда это необходимо. Например, в начале следующего рабочего дня.

Но что же теперь делать, когда есть 2-3 минуты в очереди, лифте или ещё где? Рекомендую иметь в телефоне минимум 1 электронную книгу из вашего списка "прочитать" (у вас же он есть, да?), чтобы можно было хотя бы 2-3 страницы прочитать. Тут 2-3 страницы, там 5, тут ещё 10... За неделю может и целая небольшая книга быть прочитана, которая принесёт вам больше пользы, чем чтение ежедневных новостей. Всем, что я описал выше, я пользуюсь сам. Могу сказать, что тревожность и раздражение снизились на порядок после того, как я избавился от кучи ненужных уведомлений, а под думскроллинг отвёл 10 минут перед сном, чтобы посмотреть на отдельном устройстве все интересующие меня новости. Ваш смартфон должен подавать звук только в действительно

важных ситуациях, а не быть инструментом маркетологов в попытке вам что-то продать прямо или косвенно.

## Уведомления и пушки: как не стать их рабом?

*Время не любит, когда его тратят впустую. Генри Форд.*

В девяностых и начале нулевых в компаниях был популярен офисный пакет IBM Lotus Notes. Он представлял собой клиента для распределённых документоориентированных баз данных. Неважно с чем вы работаете: почта, календарь, база знаний, заявки пользователей в службе поддержки — это всё документы. Система передовая для своего времени, и многие компании строили на ней автоматизацию своего бизнеса, не покупая отдельно ПО для каждой задачи.

Смею предположить, что письмо по электронной почте в девяностых было чем-то редким для рядового сотрудника, поэтому об этом нужно было сообщать всплывающим сообщением поверх всех приложений. Так разработчики IBM Lotus Notes и сделали, что по умолчанию любое письмо - всплывающее диалоговое окно с предложением его тут же прочитать. Если вы получаете не более 5 писем в день, или ваша основная работа - регистрация входящей корреспонденции, то это ок. Но когда количество писем переваливает за десятки, а то и сотни в средней компании за день, то получать о каждом из них персональное уведомление - перебор. Самое интересное, что данная функция отключалась в настройках, переводя уведомления о новых событиях в трей. Бесила данная фича всех, а отключали её далеко не все.

Наше внимание в последние несколько десятков лет хотят получить все. Нам все время хотят что-то предложить, что-то продать или в чем-то убедить. Начиная с рекламы по телевизору, придорожных баннеров, пуш-сообщений в смартфоне и заканчивая звонками с незнакомых номеров с различными предложениями. Вы наверняка представляете сколько стоит реклама в перерыве важных матчей или на нулевой минуте раскрученных каналов на видео сервисах? Это тоже хронофаги. Предлагаю обсудить, почему от них стоит избавиться и как это сделать. Если с рекламой мы в большинстве случаев ничего сделать не можем, то вот с пуш сообщениями вполне. Но чем мешает постоянна лавина пуш-сообщений?

Пуш-уведомления или пушки (ударение на последний слог) — это короткие всплывающие сообщения от приложений, которые выводятся прямо на экран устройства вне зависимости от активности приложения. Несмотря на свою полезность, чрезмерное количество уведомлений может вызывать ряд негативных последствий:

**Отвлекают внимание.** Люди отвлекаются на уведомления даже тогда, когда заняты важной задачей или отдыхают. Это снижает концентрацию внимания и продуктивность.

**Повышают уровень стресса.** Постоянные сигналы вызывают тревогу и чувство беспокойства. Многие пользователи испытывают дискомфорт от постоянного ожидания новых сообщений. Особенно на часах или браслетах.

**Разряжают батарею устройства.** Каждое уведомление требует ресурсов устройства: активируется экран, звучит звук или вибрация. Большое число уведомлений существенно сокращает срок автономной работы смартфона или планшета.

**Занимают пространство экрана.** Пушки занимают значительную часть пространства экрана, особенно если они появляются одно за другим. Это затрудняет восприятие другой информации и вызывает раздражение пользователей.

**Приводят к снижению интереса к приложениям.** Из-за избытка уведомлений многие пользователи начинают игнорировать их или вовсе отключают уведомления от конкретных приложений. Таким образом, полезные оповещения также рискуют остаться незамеченными.

[Что можно сделать с пушами, чтобы они оставались полезным инструментом?](#)

**Отключите пушки на телефоне.** Серьёзно. Само слово как бы намекает, что вас к чему-то принуждают. Любое современное приложение шлёт чуть ли не каждый день какую-то рекламу, она вам точно нужна? Я действую таким способом: если приложение приспало мне пуш на тему, которая мне не интересна - пытаюсь отключить его в настройках категорий уведомлений. Если не получается, то просто выключаю. Например,

популярные маркетплейсы присылают мне только информацию о готовности моего заказа, всё остальное - на мороз. В отключение пушей на смартфоне и всплывающих уведомлений на компьютере ещё есть неявный плюс - люди не будут видеть, что и кто вам пишет, если вы транслируете экран во время видео встречи или что-то показываете у себя на телефоне другим людям.

**Отключите пушки на часах и браслетах.** Опять же, никаких шуток. Думаю, у каждого в окружение есть люди, которые пользуются умными часами и браслетами. И они выбирают каждый раз, когда приходит уведомление... Они - и часы, и люди) Несколько раз видел, когда человек никак не мог закончить свою мысль на встрече, потому что ему постоянно приходили уведомления на часы, и он на них постоянно отвлекался. Да, бывают важные уведомления - звонок или сообщение от родственников, их и оставьте включенным, а всё остальное в топку.

**Включите режим «не беспокоить» по расписанию.** Ещё не включили? Тогда включите, чтобы не просыпаться от навязчивой рекламы или ссылки друга на танцующих калибар, которой он с вами решил поделиться в 2 часа ночи. Мой телефон издает звуки и вибрацию только при звонках, уведомления вообще никак не привлекают внимание, пока я сам не решу проверить входящие.

**Используйте электронную почту вместо пушей.** Если от уведомлений совсем нельзя отказаться, но не критично, если вы получите их на пару дней позже - например, информацию об отключении горячей воды в следующем квартале или платежку за ЖКХ. То рекомендую, если это возможно, оставлять только уведомление «по email». Как правило, объёмы современных почтовых ящиков не ограничены и могут десятилетиями хранить письма в отличие от пушей, которые можно случайно смахнуть и потом не найти никогда.

Пушки отвлекают, повышают уровень стресса и тревожности, крадут время, заставляя переключать на них ваше внимание. Но это можно настроить: частично ограничить или отключить. Таким образом, разумная настройка уведомлений позволит снизить негативные последствия их избыточного количества и повысить комфорт пользования устройствами.

## **Электронная почта: как не утонуть в письмах?**

*Тот, кто в совершенстве овладеет электронной почтой, будет миллионером в двадцать первом веке. Билл Гейтс*

Телефоны из начала нулевых уже имели возможность выходить в Интернет. Но делать это можно было не так часто в силу слаборазвитой сети и дороговизны самих услуг. Да и многие компьютере не имели постоянный доступ в Интернет. Электронная почта была одним из способов общения с друзьями и родственниками, поэтому что не требовала одновременного присутствия в сети отправители и получателя. Сейчас электронная почта выполняет больше функции хранилища чеков из магазинов и рассылок от разного рода сервисов, нет уже той романтики, когда подключаешься несколько минут, чтобы иметь возможность загрузить хотя бы заголовки входящих писем.

Электронная почта — это один из самых популярных инструментов коммуникации в современном мире. Во многих компаниях со второй половине десятых годов операционное общение сотрудников постепенно замещается мессенджерами, это, как правило, быстрее и удобнее. Но как один из каналов коммуникации электронная почта остается частью повседневной жизни. Однако, при неправильном подходе, работа с ней может стать источником стресса и потери времени. В этой статье мы рассмотрим несколько советов, которые помогут вам эффективно управлять своей электронной почтой.

Например, ответ на стандартное деловое электронное письмо ожидается в течение одних рабочих суток, то есть до такого же времени на следующий рабочий день. Например, вы запросили кукую-то информацию у коллег в 17:00 в пятницу. В понедельник до 17:00 вы можете ожидать от них ответ. Рекомендую ориентироваться на это правило, если у вас лично или в вашей организации нет других инструкций.

**Определите конкретные временные интервалы для проверки электронной почты.** Это позволит сосредоточиться на других задачах без частого отвлечения. Также отключите вылетающие поверх всех окон

уведомления об поступлении новой корреспонденции, как я рекомендовал в предыдущей главе.

**Старайтесь обрабатывать каждое письмо только один раз.** Если вы открыли письмо, решите, что с ним делать: ответить, переслать, отложить или удалить. Это поможет избежать накопления непрочитанных сообщений. Если вы заметили поток однотипных писем, например рассылки с корпоративными новостями, то вы можете передать их обработку автоматизации. Можно ли настроить автоматическую сортировку входящих писем?

**Разделите свою почту на категории с помощью папок, меток, цветов.** Например, создайте папки для работы, личных дел, важных сообщений и т.д. Это поможет быстро находить нужные письма и поддерживать порядок. Я рекомендую также создавать папки для писем-уведомлений и роботов, чтобы они не смешивались вместе с другой корреспонденцией от живых людей. Далее вам требуется настроить правила, следуя которым письма будут попадать в ту или иную папку. Раньше я считал, что механизм создания правил и работы с ними — это что-то очевидное. Однако, часто вижу у коллег большой объем непрочитанных писем (может и у вас так?), в которых трудно найти действительно важные, требующие срочный ответ. На мой вопрос: "Ты же знаешь, что можно настроить правила и обработать большую часть писем автоматически?". Коллеги, как правило, отвечают: "Да, но мне некогда это сделать." В первый раз настройка правил займет минут 10-15, но по моим оценкам позволит сэкономить до 1-2 часов каждую неделю.

**Используйте автоответы.** В современных инструментах для работы с электронной почтой существует возможность настроить автоответы при наступлении определённых условий. Например, если вы оставили рабочее место на несколько рабочих дней, отправившись в командировку или отпуск. Вы можете настроить ваш почтовый клиент так, чтобы отправители писем получали от вас автоответ, что вы в данный момент недоступны. Но через несколько дней прочитаете их сообщение.

Как настроить ваш почтовый клиент, вы можете найти в Интернете или спросить у ИИ. Если с разбором входящей корреспонденции мы

разобрались, то что делать с исходящими от нас письмами? Как не сделать из них хронофагов? В целом деловая переписка — это отдельный вид искусства. На эту тему написано немало книг и статей. На чем я рекомендую делать акцент:

**Не забывайте о заголовке письма.** Он должен быть информативным и отражать суть сообщения. Это поможет получателю быстро понять, о чём идет речь.

**Старайтесь писать короткие и ясные сообщения.** Используйте списки и подзаголовки для структурирования текста. Это облегчит восприятие информации получателем. Чем конкретнее и проще написано ваше письмо, тем проще получателю ответить на него сразу, не откладывая в долгий ящик.

**Обязательно в конце письма указываете, что хотите от получателей.** Если хотите ответа на вопрос, то сформулируйте его. Если просто делитесь информацией, не требующей ответа - так же это укажите.

### **Поблагодарите получателей заранее.**

Редактируя эту главу через несколько месяцев после создания первой версии, я вспомнил ещё два антипаттерна, которые часто встречается в корпоративной среде. Первый я называю "нам нужно больше свидетелей". Сотрудника А запускает переписку с вопросом на 10 и более участников, а сотрудника Б ему отвечает короткой фразой. Сотрудника А также даёт короткий комментарий в следующем письме, а через секунду сотрудник Б присыпает ответ. Так может продолжаться несколько раундов. Почему бы просто сотруднику А и сотруднику Б не связаться по телефону, в чате или через ВКС и решить свои разногласия, а потом написать всем заинтересованными их общую позицию? А если позицию найти не получаются, то хотя бы договориться о месте и времени её обсуждения? Если вы стали свидетелем такой переписки, то знаете, что делать.

Второй антипаттерн известен, как «великие войны за правки» (англ. the great edit wars). Сотрудник А также на группу из 10 и более коллег отправляет файл текстового документа/электронной таблицы/презентации

с просьбой внести правки. Сотрудник Б вносит правки и отправляет всем адресатам свою версию в тот момент, когда сотрудники В и Г пытаются внести свои правки в первоначальный документ. Знакомо? Переписка может развалиться на несколько отдельных веток, где каждая мини группа будет править свою версию, считая её правильной. Цепочка писем может насчитывать десятка сообщений. Чтобы не заниматься групповой тратой времени и сил можно использовать любые современные инструменты для совместной работы - облачные документы, системы контроля версий, онлайн-доски или что-то подобное, где каждый участник будет видеть в онлайне изменения всех остальных.

Эффективная работа с электронной почтой требует дисциплины и организации. Применяя описанные выше советы, вы сможете значительно улучшить свою продуктивность, сократить время на обработку сообщений и снизить уровень стресса, связанного с электронной почтой. Помните, что ваша почта — это инструмент, а не источник беспокойства.

## Рабочее место: как создать идеально пространство?

*95% производительности зависит от системы, а 5% от людей.*

**Эдвардс Деминг**

В этой главе я постараюсь поделиться полезным опытом по организации места, на котором мы так или иначе проводим по несколько часов в рабочие дни. А кто-то и в выходные... Порой копеечные улучшения или девайсы помогут вам сэкономить время и силы на выполнении ежедневных задач. Теперь почти все мы «блоггеры» и снимаем «контент» поневоле во время видеозвонков, поэтому почему бы не сделать его более качественным? В начале этой книги мы с вами коснулись ответственности. Если ещё считаете, что оборудование рабочего места, особенного домашнего - не ваша ответственность, то перечитайте раздел 1 ещё раз и возвращайтесь.

Качественное рабочее место может помочь сильно снизить издержки и потери при работе за компьютером, но и снизит уровень стресса. Над

темой качественного рабочего места я серьёзно не задумывался до 2020 года и всеобщей удалёнки. До 2020 я 5 дней в неделю работал в офисе, где за меня "всё решили", на каком оборудовании мне работать и какой мебелью пользоваться. Хотя в 2010 году мне пришлось купить за свои собственные простеньку видеокарту, поддерживающую два монитора вместо одного у встроенной. Такое оборудование просто не предоставлялось. Мой сетап из двух мониторов выглядел «по-царски» среди коллег и давал возможность комфортно работать, хотя стоимость видеокарты была не больше стоимости трёх обедов в столовой. Это была легендарная GT210 за 1000 рублей (\$35) в узкопрофильном исполнении, которую можно найти и в 2025 году в магазинах электроники.

Ещё пример. В 2013 году, мой коллега купил также за свои деньги второй монитор себе на рабочее место в офис, потому что устал тратить силы, на то, чтобы обосновать его покупку за счет компании. В тот период многие компании продолжали считать, что всем офисным сотрудникам от бухгалтера до дизайнера достаточно стандартного ПК и монитора в 17 дюймов с посредственной цветопередачей. Кажется, что сейчас с этим нет проблем... Или есть?

Перенесёмся чуть ближе к настоящему. Наступила весна 2020, и все мы оказались в "домашних офисах". Мне повезло в этом плане, у нас в квартире была отдельная комната с небольшим столом, креслом и монитором. До пандемии я данным местом пользовался только по вечерам для досуга, то есть не сидел больше 2-3 часов подряд. Но после бесконечных видео встреч первых недель пандемии я понял, что кресло нужно выкинуть. Это был дешёвый экземпляр, от которого ныли все части тела, с ним контактирующее. Потом поменял наушники на хорошую гарнитуру с шумоподавлением, далее был новый стол, качественная камера и свет. Дополнил сетап кронштейном для монитора, когда докупил второй к уже имевшемуся. Кстати, кронштейн с «лапами» на 2 монитора в итоге поменял на аналогичный, но уже на 4. Причина проста - не хватало максимальной высоты ствола, чтобы поднять мониторы, а место под ними использовать рационально. Ещё иногда использую планшет, как третий монитор, например для чатов.

Все эти улучшения были постепенными и длились несколько лет. Необходимо в один момент оборудовать своего место рабочее место мечты. Надеюсь, это не конец, и в голову ещё придут идеи, какие улучшения можно применить. Зато теперь я могу работать за своим рабочим столом почти весь день не уставая. Но не засиживайтесь на работе долго, даже если она у вас дома! Если вы работаете в офисе, то скорее всего ваш работодатель позаботился о столе и кресле для вас. Чаще всего они не являются идеальными с точки зрения эргономики и пользы для организма. Но если вы можете попросить оборудовать ваше место «нестандартной» мебелью, то переходите к следующему абзацу.

Начнём с кресла, и тут всё просто, как мне кажется. Изучите, как выглядит «правильная» посадка с точки зрения сохранения здоровья, и выберите кресло, которое это посадку сможет поддерживать без лишних усилий с вашей стороны. Ведь порой приходится сидеть на одном месте по несколько часов. Удобное кресло должно иметь несколько видов настройки по высоте и наклону, "мягкое, как диван" сиденье и упоры для поясницы и шеи. Помните, плохое кресло может ухудшить ваше здоровье, а его восстановливать значительно дороже и сложнее!

Со столом тоже всё просто - чем он больше и шире, тем лучше ;) А если серьёзно, то стол должен быть достаточной глубины, чтобы вы могли комфортом разместить на нём локти при печати, оставаясь на 40-70 см от экрана монитора. Таким образом стол должен быть глубиной не менее 60 см, а лучше, если это будет 70-80 см. Ширина стола должна вам позволять разместить на "естественной" ширине ваших плеч полноценные устройства ввода: клавиатуру, мышь и другие. Минимальная ширина может составлять 100 см, комфортная 120-140 см. Если речь про офисный стол, за которым вы проводите или планируете проводить сессии парного программирования, то ширина стола должна быть не менее 200 см, чтобы на нём могли комфортно разместиться 2 человека и работать несколько часов вместе.

Если вы подбираете стол для домашнего офиса, то я бы обратил внимание ещё на 2 вещи. Во-первых, рекомендую рассмотреть

возможность использования стола с переменной высотой, чтобы можно было работать иногда стоя. Стоять и двигаться полезнее, чем сидеть. А некоторые даже умудряются поставить беговую дорожку под таким столом, чтобы шагать, пока идут встречи. Одобрю! Во-вторых, сразу предусмотрите крепление кабель-канала, подвеса для системного блока и дополнительных полок или отсеков для периферии и аксессуаров, чтобы держать рабочий стол чистым.

Используйте «много экрана». Но что такое «много экрана»? Сначала я хотел назвать этот совет «купите 2 монитора», но потом при изучении темы немного отошёл от такого ультимативного взгляда. Если ваш основной рабочий инструмент - ноутбук, то ещё один внешний монитор вам несомненно не повредит, чтобы сохранить правильную эргономику посадки и иметь возможность размещать больше информации на нём. Но если вы работаете за настольным ПК, то тут мнение сообщества разделились: кто-то «топит» за несколько мониторов «среднего» размера, кто-то за большущий единственный плоский монитор, кто-то за такой же, но изогнутый. Какой бы вариант вы бы не выбрали, «экрана должно быть много». Но зачем?

Всё просто, чем больше информации мы можем получить только движением глаз или поворотом головы, тем мы меньше времени тратим на переключение между вкладками или окнами. Данный принцип ещё использовали на заводах Toyota, и его в каком-то виде можно увидеть на открытых кухнях в сетях быстрого питания: рабочий имеет доступ ко всей важной информации о сборке детали или приготовления пиццы без каких-либо дополнительных манипуляций. Если и мы минимизируем данные переключения контекста, то вот вам экономия на лице. Например, на одном мониторе или части большого монитора у вас окно видео встречи, на других чаты, почта, браузер, другие рабочие приложения. Ещё небольшой совет, чтобы стать «мониторным про»: изучите горячие клавиши и жесты для манипуляций окнами приложений в вашей ОС, это сильно ускорит процесс вместо привычного «таскания мышкой». Да и вообще, изучайте горячие клавиши во всех приложениях, с которым работаете, хуже не будет.

Если у вас небольшой стол, то, чтобы разместить на нём полноценную клавиатуру и другую периферию, вам потребуется максимально освободить его поверхность. Используйте кронштейны или держатели для мониторов. Они, как правило, компактнее штатных ножек самих мониторов, потому что крепятся к столу зажимом или вешаются на стену. Также имеют больше степеней свободы для регулировки. Такой кронштейн можно снабдить парящей подставкой для ноутбука или планшета, чтобы их использовать в качестве дополнительного экрана.

Треск, сверлящие соседи, звук клавиш и другие посторонние шумы теперь являются спутниками на всех виде звонках. Ещё и шум ветра или машин при открытом окне. Всё это отвлекает, утомляет, а иногда и просто бесит. Знакомо? Усталость и напряжение после многочасовых конференций не оставляет нам энергии, чтобы подработать над своими задачами. Но что можно сделать? Рекомендую начать с выбора хороших наушников с активным или пассивным шумоподавлением. Тут всё зависит от вашего вкуса: вкладыши, накладные, полноразмерные. Можно купить гарнитуру с микрофоном, чтобы проще было настраивать и сопровождать данное решение - одна «точка» подключения. Многие гарнитуры имеют утилиты по настройке звука и микрофона, чтобы вы могли их сконфигурировать для своей обстановки. Если гарнитура беспроводная, то она позволит вам, не прерывая разговора, банально встать и размяться. Также одобряю направленный микрофон на пантографе, как у ведущих на радио. Качественный экземпляр имеет регулируемую чувствительность и диапазон, поэтому ваш голос будет слышен идеально, а посторонних шумов почти не будет. «Но я не могу повлиять на шум, который я слышу через микрофон моих коллег, если они не позаботились о своём оборудовании» - заметите вы и будете правы. Настройте своё оборудование, покажите им пример, и это обязательно сработает. Да и этой главой можно поделиться;) И большое спасибо, что выключаете микрофон, пока ничего не говорите!

Вы ещё не включаете камеру во время видео звонков с коллегами? Серьёзно? Мы и так при удаленном общении теряем часть вербальных коммуникаций, таких как жесты, интонацию, язык тела. Но хотим ещё и забыть, как выглядят наши коллеги? Участие в виртуальных конференциях и совещаниях — неотъемлемая часть современной деловой жизни. Если

для вас это тоже неизбежно, то давайте сделаем это приятным и комфортным! Зачем транслировать своё изображение, а также видеть собеседника? Отвечаю, это повышает вовлеченность, поддерживает зрительный контакт и создаёт канала для невербальной коммуникации. Да и в целом проще доверять человеку, если он выглядит «живым», а не просто говорящим чёрным квадратом.

За пару лет постоянных видео конференций с 2020 года многие наигрались и устали от различных "масок", виртуальных и размытых фонов. Мой совет - просто приберитесь в комнате. Настоящий эстетичный задний фон лучше фейков для восприятия вашими собеседниками. Ещё бонусом включенных камер является возможность для непринуждённой беседы, когда в кадре можно заметить пушистого кота, красивые растения или другие необычные личные вещи. Все же любят котиков?

Поэтому установите хорошую web-камеру с автоматическим фокусом на одной из граней монитора, чтобы зрительный контакт с собеседником был естественным. Можно использовать камеру ноутбука, если она обладает такими свойствами, но только в том случае, если ноутбук расположен на подставке, а работаете вы с помощью внешней клавиатуры и мыши. Почему? Если так не сделать, то ракурс съёмки получается идеальным для подсчёта количества дополнительных подбородков. Хотя многим нравится такой «властный» взгляд на команду как-бы сверху вниз... Шучу, не делайте так. Если боитесь, что ваша камера будет следить за вами, то можете купить буквально за стоимость чашки кофе шторку на двустороннем скотче или физический размыкатель USB-питания. Есть даже с ДУ пультом.

Мы не всегда можем выбирать сторону света, куда выходят окна в помещении, и погоду за окном заказывать не можем. Пока. Поэтому рекомендую использовать дополнительную подсветку от настольной лампы или LED-светильника из-за камеры, чтобы ваше лицо было светлее фона. Если так не делать, то активируется «режим вампира»: в светлое время суток ваше лицо будет темнее фона, а в тёмное - никого не будет видно. Вернее, это будет зависеть от того, насколько светлое или тёмное изображение у вас сейчас на мониторе.

Вдохновляйтесь роликами на тему «Dream desk for ...» или «Рабочее место мечты для ...», некоторые идеи там действительно ценные и они почти ничего не стоят. Изучайте, как блоггеры оснащают место съёмок, чтобы подчеркнуть интересные моменты для себя. Большинство девайсов стоят не так дорого, но дадут вам неоценимый прирост в вашей продуктивности. Деминг снова оказался прав, если применить его цитату к нашей теме: один и тот же человек, работая на маленьком ноутбуке на коленках, не будет также продуктивен, как он же, но работая за комфорtnым столом на удобном кресле за большими мониторами и эргономичной периферией. Наша производительность ограничена системой в широком смысле слова. Поэтому если нам пришлось работать почти всё время за компьютером, то давайте это сделаем комфорtnым и приятным для всех, меняя наши «локальные системы»!

## Фасилитация: как планировать и проводить эффективные встречи?

*Все, что мы можем, — это наблюдать за поведением людей: их планами, решениями и действиями. Попытка интерпретировать действия — догадка, а не надежная оценка. Эдмондс С. Крис*

Часто неэффективные встречи съедают большое количество времени и сил. Но чем больше вопросов вы успеете обсудить за одно и то же время, тем больше сил и энергии у вас останется на задачи из вашего списка. Не так ли? Один из способов проводить встречи эффективно - использовать техники фасилитации.

**Фасилитация встреч** — это процесс управления групповыми обсуждениями таким образом, чтобы участники могли свободно выражать свое мнение, совместно решать проблемы и достигать поставленных целей, находясь в потоке. Цель фасилитации заключается в создании условий, способствующих конструктивной коммуникации, открытому диалогу и эффективной работе группы. То есть набор инструментов, которые помогают группе прийти к цели за отведённое время. Фасилитатор — это роль, которая готовит ко встрече инструменты и участников, а также проводит саму встречу или серию наиболее эффективным способом. Самой близкой в бытовом понимании является

роль ведущего праздников - спланировать, организовать и провести так, чтобы гости остались довольны.

В 2016 году я впервые узнал о фасилитации на тренинге Дмитрия Лазарева. Это был 3-х дневный тренинг, который был распределён на 3 недели для того, чтобы участники могли попробовать инструменты, полученные на тренинге. А затем попробовать их в своей работе и вернуться через неделю к тренеру с обратной связью. За эти три дня мы изучили десятки инструментов работы в группах: открытая дискуссия, малые группы, открытое пространство, панельная дискуссия, мозговой штурм, чартрайтинг (навык оперативной визуализации значимой информации), шифратор, аквариум, 1-2-4-all, и много других. Ищите больше инструментов по запросу «фасилитация групп» и «освобождающие структуры».

Если вы были на встречах, где проявлялись один или несколько признаков: нет цели, нет повестки, обсуждение ведётся «самыми громкими», встреча без перерывов «длится вечно», результаты не фиксируются ... То понимаете, зачем нужна фасилитация. Далее я расскажу про некоторые инструменты фасилитации, которые могут вам помочь. Но с чего начать подготовку ко встрече?

Эмпирическое правило говорит, что подготовка ко встрече или мероприятию должна занять в 2 раза больше времени, чем само это мероприятие. На какие вопросы нужно ответить заранее: кто заказчик встречи? Кто фасилитатор встречи? Какая цель встречи? Как мы поймем, что цель достигнута? Кто должны быть участниками встречи? Что нужно сделать до встречи? Какие материалы и ресурсы должны быть готовы ко встрече? Какие материалы должны быть итогом встречи?

В зависимости от ответов на эти вопросы формируется план встречи, выбирается время начала и её продолжительность. Идеально, если фасилитатор и заказчик - разные люди. Таким образом заказчик может участвовать во встрече в качестве участника, не боясь за следование плану. Цель встречи и её план должны быть указаны в приглашении на встрече, также часто от фасилитатора может потребоваться лично подтвердить желание и готовность принять участие во встрече ключевых

участников. Один раз я был приглашен в роли приглашенного фасilitатора, где участниками были руководители высшего звена. Даже при правильно составленном плане и определенной цели трудно призвать своих руководителей к дисциплине в силу субординации. Фасилитатор — это роль, которую заказчик может её дать, а может и забрать. Если у вас забрали роль фасилитатора во время встречи, то нужно явно это озвучить, чтобы передать ответственность за достижение цели.

Но как провести сама встречу? Встречу стоит начинать с небольшой паузы в 2-3 минуты, чтобы участники могли собраться и переключить внимание на текущую повестку. Заказчик встречи, если он присутствует, должен озвучить цель и критерии её достижения и ответить на вопросы участников. Это, как правило, короткая часть в формате открытого обсуждения, но уже на этом этапе участникам стоит объяснить правила, что, например, вопросы мы задаём в порядке очереди после поднятия руки настоящей или виртуальной (если встреча онлайн).

Как сказал кто-то из коллег: «если вы заперли людей в аудитории, то сразу ответьте на 2 вопроса: когда их будут кормить и когда их отпустят». Если встреча планируется больше 1.5 часов, то обязательно планируйте перерывы каждый час по 5-10 минут. Если событие занимает целый день, обязательно выделите время для обеда и кофе-брейки. Иногда полезно организовать совместный кейтеринг для участников, чтобы они могли продолжить обсуждение в более непринуждённой обстановке.

После оглашения плана переходите к первому вопросу. Если количество участников на вашей встрече не более десяти человек, то рекомендую сразу фиксировать все договорённости на флипчарте или электронной доске в зависимости от типа встречи. Это убивает сразу 2-х зайцев: даёт всем участником однозначное понимание предмета договорённости, которое можно моментально скорректировать, а также позволяет сэкономить время на заполнение отчётов или «минуток» после. Если количество участников встречи более десяти, то я рекомендую использовать разные форматы вовлечения. Целесообразным будет пригласить опытного фасилитатора, который сможет подобрать инструменты под конкретный запрос.

Также рекомендую на каждый пункт плана ставить таймер с обратным отсчётом, который будет доступен для всех участников. Такой таймер не даёт участникам «растекаться» мыслями, как бы напоминая, что время течёт безвозвратно. Встречу нужно завершать в любом случае за несколько минут до истечения времени, даже если не на все вопросы были получены ответы. Предложите участникам посмотреть на сформированные договорённости и запланировать дальнейшие шаги по данному вопросу. Это позволит исключить недопонимания и обеспечит прозрачность дальнейших шагов.

С 2020 года онлайн встречи стали значимым инструментом для большего количества команд. Я рекомендую вдохновлять людей включать камеры на таких встречах, чтобы не предаться унынию от «чёрных говорящих квадратов» по 8 часов в день. Также рекомендую использовать сервисы онлайн-досок, где участники могут сами что-то прокомментировать или за что-то проголосовать. Вовлечённость это то, чего часто не хватает на таких встречах, но подобные сервисы могут это компенсировать. В онлайне встречах есть пассивный инструмент участия, такой как чат. Используя чат, вы можете просить участников в тот или иной момент времени просто ставить «+» или «-», чтобы понять их мнение по какому-либо вопросу. Но можно использовать и более сложные вопросы, например «поставьте в чате число от 1 до 5, на сколько текущая встреча достигла заявленных целей? Где 1 - совершенно не достигла, а 5 - превзошла мои ожидания.» Почти как в игре "«Кто хочет стать миллионером»), но это работает!

Эффективное проведение встреч требует тщательной подготовки и внимательного подхода. Четко сформулированная цель, продуманная повестка дня, участие нужных специалистов и грамотное управление процессом обсуждения способствуют достижению лучших результатов. Регулярное соблюдение простых правил позволит значительно повысить качество проводимых мероприятий и положительно скажется на эффективности всей команды. Фасилитация помогает организовать эффективную работу группы, способствует созданию инноваций и улучшению качества принимаемых решений. А самое главное - экономит время и силы! Инструментов фасилитации несколько десятков, их

применимость зависит от целей, размеры группы и сложности обсуждаемых вопросов. Большинство инструментов подходят, как для очных встреч, так и для онлайн встреч.

## Атомные привычки: как подружиться со своей обезьяной?

*Достижения представляют собой отложенную проекцию привычек. Ваше финансовое состояние – результат привычек в отношении денег. Ваш вес – результат пищевых привычек. Ваши знания – результат привычек в отношении обучения. Беспорядок и хаос в доме – результат привычек в отношении уборки. Вы получаете то, что регулярно повторяете. Джеймс Клир*

Привычка — это некая безусловная установка, которой наш рациональный обучает нашу обезьяну. Полезные привычки - благо, вредные - вряд ли. Приобретайте первые, избавляйтесь от последних, вроде ничего сложного? К сожалению, так не всегда и не для всех работает. Почему? Все мы имеем разный возраст, опыт и тип личности. Кто-то не может себя приучить читать по 1 главе книги каждый день, а кто-то с лёгкостью читает по книге в день. Здоровые привычки помогают поддерживать физическую форму, укреплять иммунитет и предотвращают развитие многих заболеваний. Регулярные занятия спортом, правильное питание и организация рабочего пространства повышают концентрацию внимания и эффективность труда. Хорошие привычки способствуют личностному росту, развитию новых навыков и расширению кругозора. Улучшение качества жизни. Полезные привычки делают повседневность комфортнее и приятнее, уменьшая стресс и повышая уровень счастья. Достижение долгосрочных целей. Выполняя ежедневно небольшие задачи, мы становимся ближе к своему видению. Но как приобретать полезные привычки?

Мне относительно легко даётся освоение новых привычек и следование долгосрочным целям. Но многие, кто у меня спрашивал совета по тому или иному вопросу, например, какой язык программирования учить, не могли себя заставить следовать выбранным курсом. Книги они тоже откладывали в сторону на некоторое время или прекращали читать

вообще. Сначала я думал, что у них просто не развита самодисциплина, и нужно сначала прокачать её. Но оказалось, что для одних людей, заходит на ура, для других работает плохо или не работает вообще.

Первое, с чего стоит начать - изучить свой тип личности. Шведский учёный, Томас Эрикссон, написал несколько книг, описывая 4 типа личности. Этот подход ещё можно встретить под аббревиатурой **DISC**.

Каждому типу характерны свои сильные и слабые стороны. И тут подход тоже на первый взгляд простой - не пытайтесь бороться с собой, а используйте свои сильные стороны.

**Красный тип - Доминирование (англ. D - Dominance).** Красные стремятся контролировать ситуацию, быстро принимают решения и любят достигать результатов. Для них важно видеть практический смысл новых привычек и возможность достижения быстрых результатов. Если это вы, то опробуйте: установить четкую цель и измеримые показатели успеха, предоставить свободу выбора методов реализации, обеспечить регулярную обратную связь и признание достижений, подчеркнуть для себя конкурентные преимущества нового поведения. Пример: вы хотите заняться спортом. Поставьте амбициозную цель, выберите вид спорта и регулярные регистрируйте прогресс. Я таким образом отмечаю свой беговой результат за месяц. На момент написания этой книги он состоит в том, чтобы пробежать 100 км за месяц. Меня это мотивирует, особенно в короткие месяцы, когда пропуск одного занятия может поставить под угрозу достижение цели за весь месяц целиком.

**Желтый тип - Влияние (англ. I - Influence).** Желтые ориентированы на взаимодействие с людьми, любят общение и получение позитивных эмоций от окружающих. Такие люди нуждаются в поддержке группы и постоянном эмоциональном подкреплении. Если это вы, то попробуйте: создать условия для общения и совместной деятельности, использовать игровые элементы и конкурсы, регулярно выражать похвалу и благодарность, искать социальным аспектам новой привычки. Пример: для развития полезного питания организуйте кулинарные мастер-классы с друзьями, устраивайте совместные походы в кафе здорового питания и делитесь успехами друг с другом.

**Зеленый тип - Постоянство (англ. S – Steadiness).** Зелёные предпочитают стабильность, надежность и предсказуемость. Они медленнее адаптируются к изменениям, но способны поддерживать новые привычки длительное время. По статистике таких людей большинство. Если это вы, то попробуйте: постепенно вводить изменения небольшими шагами, пробовать проверенные и надежные способы, объяснять себе важность долгосрочных перспектив. Пример: вы хотите начать заниматься йогой, то начните с одного занятия в неделю, постепенно увеличивая частоту занятий. Организуйте комфортное пространство дома и дайте время привыкнуть к новому распорядку.

**Синий тип - Сознательность (англ. C - Conscientiousness).** Синий склонен анализировать информацию, планировать и следовать правилам. Им важна логика и обоснованность изменений. Если это вы, то попробуйте: объяснить пользу и риски новой привычки, дать время для принятия решения, структурировать процесс внедрения привычки, поддерживать порядок и последовательность действий. Пример: чтобы сформировать привычку ежедневного чтения книг, составьте список литературы и график чтения, регулярно отмечайте прочитанные страницы и книги.

Важно понимать, что большинство людей зелёные или являются сочетанием зелёного с другими цветами. Очень мало полностью красных, синих и жёлтых. Свой цветотип вы можете определить, пройдя несколько тестов или понаблюдав за собой. Если вам нужна фундаментальная информация по теме DISC или воспитания привычек, то рекомендую книги Джеймса Клира и Максима Дорофеева. Коллеги имеют большой опыт в данном направлении и готовы поделиться инструментами и лайфхаками для каждого типа личности.

Прививание полезных привычек играет ключевую роль в достижении успеха и благополучия каждого человека, особенно если учитывать индивидуальные особенности характера согласно модели DISC. Знание своего психологического профиля помогает осознанно выбирать подходящие стратегии формирования здоровых привычек, повышая шансы на успех и улучшая качество жизни. Помните, у каждого в голове играет своя волна, и важно найти с ней взаимопонимание, а не вступать в конфликт.

## Как оптимизировать процессы?

*Успех — это последовательность маленьких действий.* Джеймс Клир

Если вы спросите своих коллег по работе или просто знакомых, что такое "процесс", то можете получить десятки разных определений. Они будут зависеть от опыта и сферы деятельности опрашиваемых. Для кого-то процесс — это часть исполнения компьютерной программы, для кого-то процесс - какая-то рабочая последовательность действий на работе, которую нужно повторять. Почти в каждой методологии управления есть своё определение процесса. Так мы говори в этой книге про оптимизацию нашей личной эффективности, то предлагаю такое определение.

**Процесс** - постоянно повторяемая последовательность действий, имеющая: цель, входные и выходные данные, ограниченные сроки во времени. Темы устранения потерь мы касались в главе про "муда", и с точки зрения процессного похода вы увидите похожие рекомендации. Но есть некоторые отличия. Там мы обсуждали потери, например, камень на дорожное, об который вы спотыкаетесь постоянно на тропинке. В этом разделе мы поговорим, как наиболее эффективно достигать конца этой тропинки. То есть поднимемся чуть выше.

Более 18 лет я работал и работаю в офисах различных компаний. А как говорится, в офисе до обеда хочется есть, а после спать. Культ еды для офисных сотрудников заслуживает отдельной книги, а может и организации целой кафедры в одном из ведущих вузов страны: кто-то покупает по несколько стаканчиков кофе, кто-то питается исключительно фастфудом, кто-то приносит еду с собой, кто-то предпочитает столовую или кафе компании, кто-то вообще почти ничего не ест кроме снэков из ближайшего автомата, а кто-то ждёт, что в офис привезут пироги или пиццу в честь очередного именинника... Пищевое поведение довольно разнообразно, но для себя я выработал привычку питаться домашней едой. Пользуясь советом «сделай заранее», еда готовится и упаковывается дома, а в офисе её нужно только разогреть. Что это мне даёт?

**Экономия времени в офисе.** Погреть свою еду, как правило, быстрее и удобнее, чем стоят в очереди в обеденный перерыв в столовой или кафе.

**Гибкость.** Время и количество приёмов пищи вы выбираете сами.

**Контроль за потреблением калорий.** Если вы соблюдаете диету, то калорийность вашей порции завтрашнего обеда вы можете занести уже сегодня вечером. А избежав похода в столовую и кафе снизите вероятность купить что-то очень вкусное, но вредное для вас в конкретной ситуации.

**Минимизация стихийных трат.** Домашняя еда, как правило, стоит дешевле при готовке на семью из нескольких человек. Но если вы ведёте быт в одиночку, то, возможно, этот аргумент для вас не сработает. Да и готовить дома в эпоху мгновенной доставки перестают всё больше семей.

На этом простом примере я описал, как для себя оптимизировал процесс питания в офисе. Процессы могут быть в вашей жизни совершенно разные. Любые бытовые повторяющиеся действия можно рассматривать как процессы. Чтобы начать что-то оптимизировать, иными словами, снижать расход ресурсов при минимальном изменении результата, нужно это прожить несколько раз и потом это описать - выпишите шаги процесса, которые вы делаете для достижения результата. Например, чтобы попасть на работу, вам нужно: собрать всё необходимое, одеться согласно погоде, выбрать маршрут, проследовать ему, купить кофе перед офисом (многие так делают, я сам видел).

Далее постарайтесь понять точки неудовлетворённости, что вас не устраивает в текущем процессе: затрачиваемое время, деньги, негативный опыт или стресс (например, переполненный общественный транспорт). Если текущий процесс вас устраивает, то это ок. Попробуйте рассмотреть другой процесс или вернитесь к этому позже. Но если вы можете осознать точку неудовлетворённости, можете переходить к шагу оптимизации. Не существует универсальных советов для оптимизации процессов, но есть рекомендации, который могут помочь вам оптимизировать ваш процесс. Рекомендую использовать следующие вопросы для оптимизации процесса, как входные вопросы для мозгового штурма:

**Что можно убрать из процесса, что не добавляет ценности?** Например, утренний кофе. Если вы хотите сэкономить, то перестаньте его покупать. Звучит просто в теории, но не многим под силу.

**Что можно сделать заранее?** Кофе можно брать с собой в термокружке или небольшом термосе. Экономия не только средств, но и времени.

**Что можно делать параллельно или вместе?** Сварить кофе чуть больше, чем вы готовите для завтрака. Излишек взять с собой в дорогу. Съездить в супермаркет или заказать доставку всех продуктов на неделю, чтобы не ходить в магазин часто.

**Что можно сделать по частям?** Многие знают, что выехать на собственном автомобиле из большого города в летний период в пятницу вечером ещё та задача со звёздочкой. Один из моих коллег в четверг вечером перегонял машину с вещами для поездки на дачу на дальнюю станцию электрички, а в пятницу на этой электричке налегке быстро добирался до этой станции. Не можете решить задачу целиком, делите её на части.

**Где вам приходится кого-то ждать?** Это может быть популярная кофейня, перед которой выстраивается очередь. Попробуйте использовать мобильное приложение для заказа или сделать его заранее, пока ещё находитесь в пути.

**Где можно применить участие вместо контроля?** Многие магазины переходят на схему касс самообслуживания своих покупок, что очень сильно позволяет ускорить процесс покупок, особенно, если у вас в корзине пара позиций. Одна компания вообще позволяет взять и своего холодильника любой товар и оплатить его тут же у терминала. Такие холодильники и терминалы стоят, как правило, в бизнес-центрах, где никто за покупателями не следит. Не знаю, какой у этой компании уровень краж, но для добросовестных покупателей это точно экономит время на ожидании в очереди или походе в супермаркет.

Поиск точек неудовлетворённости и оптимизация процессов определённо толкает вашу продуктивность вверх. Попробуйте расписать какой-либо ваш процесс, понять, что в нём можно оптимизировать, используя

вопросы из данной главы. Это может оказаться не просто, но любые эксперименты будут ценнее, чем бездействие. Даже если менять что-то небольшими шагами.

## Как распределить время по ценности?

*Мы в этот мир приходим ни с чем и уходим ни с чем. Всё что у нас есть, это время. Александр Бабинцев*

У меня стандартная 40-часовая рабочая неделя для офисного работника. То есть в будни своими делами я могу заняться рано утром или в вечернее время. Эти два промежутка имеют разные характеристики, поэтому для меня являются предпочтительными для разного вида задач. Но у вас своё расписания и свои предпочтения для каждого вида дел в зависимости от времени суток. Например, в некоторых ИТ-компаниях принято работать до позднего времени, но разрешается приступать к работе ближе к обеду. Далее я поделюсь своим распределением времени, чтобы дать вам идея для работы над своим.

Утро считается идеальным временем для выполнения сложных умственных задач благодаря некоторым физиологическим и психологическим факторам. После полноценного сна мозг свежий и готов к работе. Утренние часы — это время, когда ум еще не перегружен информацией и стрессом грядущего дня. Это позволяет лучше фокусироваться на сложных задачах. Исследования показывают, что утренние часы благоприятствуют запоминанию новой информации. Мозг активно обрабатывает данные, полученные накануне, и готов усваивать новые знания. Это делает утро идеальным временем для учебы или тренировки памяти. Всплеск уровня кортизола через полчаса после пробуждения улучшает концентрацию внимания и способность решать задачи.

Для меня утро идеально подходит для чтения или тренировки в английском языке. Также могу его использовать для рабочих задач, если это требуется. Последние несколько месяцев провожу физические тренировки утром перед работой, но это скорее необходимость освободить вечерние часы.

Вечернее время действительно часто оказывается идеальным для семейного временипрепровождения. Вечером вся семья собирается после дневных дел: работы, учёбы, домашних обязанностей. Это создаёт уникальную атмосферу единения и взаимопонимания. Все члены семьи могут поделиться своими впечатлениями и новостями, обсудить планы на завтра или просто насладиться обществом друг друга. Вечером, когда день уже прошёл, у всех есть возможность поделиться своими переживаниями и мыслями. Это время для искреннего разговора, поддержки и совета. Особенно важно это для детей, которым нужно внимание родителей после долгого дня в школе или детском саду. Вечер — это ещё и время подготовки ко сну. Совместные ритуалы, такие как чтение книг, укладывание игрушек или тихие беседы, помогают детям успокоиться и настроиться на здоровый сон. Родители тоже получают возможность отдохнуть и подготовиться к следующему дню.

Вечернее время я использую для общения с семьей и общих дел, посещения магазинов или учреждений, так как многие из них работают с 10 утра и недоступны для визитов утром. Поэтому по возможности стараюсь всю возможную срочную работу отложить на утро следующего дня, если это возможно.

Повторюсь, мой пример не является чем-то идеальным. Но вы можете подумать, как распределить ваши задачи и дела таким образом, чтобы делать больше для вашего видения. Распределите ваше время по промежуткам согласно ценности для вас. Используйте эти промежутки для разного вида задач. Это будет зависеть от вашего биоритма и графика работы.

## Soft skills: как развивать "мягкие" навыки?

*Оказывать влияние на других людей можно лишь одним способом — говорить о том, чего хотят они, и показывать им, как получить желаемое. Дейл Карнеги*

Каких-то особых навыков публичных выступлений с детства у меня не было. Всегда, думал, что это мне не особо нужно, так как я всегда хотел

работать программистом. Думал, зачем мне публичные выступления? Но в 2019 году мне захотелось попасть на конференцию AgileDays (самая крупная конференция о современном менеджменте). Но, к сожалению, компания билеты не оплачивала, а стоили они довольно дорого для частного лица. Поэтому единственным способом попасть бесплатно на конференцию была возможность заявиться в качестве спикера. Я придумал небольшое выступление и подал заявку. Ни за 3 месяца, ни за 2 месяца со мной никто не связался.

Я уже думал, что идея сорвалась, и нельзя просто так взять и попасть на серьёзную и масштабную конференцию потратив несколько часов на подготовку. Но буквально за 3 недели со мной связался член оргкомитета и предложил выступить, у них оказалось небольшое окно в сетке докладов в одном из залов. Это было моё первое по-настоящему публичное выступление. Я несколько дней переживал и не находил себе места. Даже были мысли отказаться в последний момент. Но само выступление прошло гладко, публике оно понравилось. После него я понял, что выступать не так страшно, как может показаться на первый взгляд. И размер аудитории почти не имеет значения. Навык публичных выступлений - пример так называемых soft skills.

**Soft skills («софт скилз», «мягкие навыки»)** — это набор личных качеств, социальных навыков и эмоционального интеллекта, которые помогают людям эффективно взаимодействовать с другими, работать в команде и достигать поставленных целей. В отличие от hard skills («хард скилз», жестких навыков), которые обычно связаны с конкретными знаниями и умениями, такими как программирование или бухгалтерия, мягкие навыки более универсальны и применимы в различных сферах. Допустим, а как это связано с продуктивностью?

Такие навыки помогут вам быстрее учиться новому, быстрее находить общий язык с новыми людьми, а также рекламировать себя, как эксперта в той или иной области на различных площадках: от цикла статей до выступления на тематических конференциях. То есть ни ускоряют накопление интеллектуального, социального и даже материального капитала, который вы сможете конвертировать в необходимые для вас ресурсы. Как показал мой пример выше - получить пользу от посещения

конференция, потратив всего 6 часов чистого времени на подготовку. Но как можно развивать soft Skills? Приведи лишь малую часть примеров.

**Чтение книг.** Многие предпочитают получать информацию из бесплатных статей, целью которых является реклама чего-либо (компании, автора, площадки, контекстной рекламы, ...). Это неплохой источник, но исчерпывающие и фундаментальные знания вам даст только хорошая книга. Во-первых, потому, что вы её уже купили, и у неё нет цели что-то ещё продать кроме ценных знаний. Во-вторых, действительная ценная для человечества в целом будет актуальна несколько десятилетий, что будет её выделять на фоне всех остальных. «Я не читаю книги, которым меньше 100 лет» - говорит нам Нассим Николас Талеб.

**Публичные выступления.** Многие, как я раньше, вряд ли мечтают о том, чтобы часто выступать перед большим количеством людей. А лучше и вовсе этого избежать. Даже тост на семейном торжестве вызывает смущение и панику, знакомо? Но есть хорошая новость - такие навыки также поддаются развитию. Навыки выступлений и подготовки хорошо структурированных докладов помогут вам яснее излагать свою точку зрения, доносить ее до аудитории, а главное - глубже разобраться в презентуемой теме. Во многих современных компаниях есть внутренние митапы или встречи с сообществом, где можно потренироваться перед выступлением на больших мероприятиях. Отмечу, что речь не только про составление презентаций, как таковых, но и про развитие риторики, в том числе. У нас всех есть речевые привычки, такие как неправильные ударения, поисковые паузы и слова-паразиты, которые мешают восприятию наших выступлений.

**Изучение иностранного языка.** Знание, например английского языка, сложно переоценить для современного человека в цифровой среде. Последнее время набирает популярность изучение китайского языка. Неважно, какой язык выучите, важно, что вы это делаете. Кроме очевидной возможности общаться с носителями языка вы ещё приобретаете улучшение памяти, внимания и концентрации, а также развитие культурной осведомлённости и навыков общения. Про свои ежедневные упражнения по английскому языку я рассказывал в главе про матрицу Эйзенхауэра.

**Развитие критического мышления.** Развитие критического мышления позволяет людям анализировать информацию более глубоко, принимать обоснованные решения и избегать манипуляций. Это помогает формировать независимое мнение и решать сложные проблемы, что особенно важно в условиях современного информационного потока. Кроме того, критическое мышление способствует лучшему пониманию окружающего мира и укрепляет навыки общения и сотрудничества.

**Следование советам из этой книги.** Серьёзно. Без шуток. Область знаний под общим названием «тайм-менеджмент» (хотя мне не нравится этот термин) находится на пересечение настоящей книги и «мягких навыков». Но если вы читаете эту главу, значит я могу надеяться, что большая часть книги вами освоена. Так держать!

Развитие soft skills важно для успешной карьеры и личной жизни, так как они способствуют улучшению межличностных отношений и повышению продуктивности. Они не являются встроенными функциями экстравертов, которым даны некоторые из них от природы. В своей книге "Интроверты" Сьюзан Кейн глубоко описывает свой опыт развития "мягких" навыков, будучи типичным интровертом.

## Обучение: как приобретать новые знания?

*Аз есмь в чину учитых и учащих мя требую. Пётр Первый.*

В главе про программирование и искусственный интеллект я расскажу, как в конце начала нулевых учился программировать. Потом появился постоянный доступ в Интернет, а скорости многократно возросли. Появилось множество сайтов и форумов, где всегда можно было найти решение своей проблемы или задать вопрос. Бумажные книги стали вытесняться электронными, количество которых было не ограничено размером вашего шкафа. В начале десятых годов планшетные компьютеры стали массовым явлением, а видео хостинги стали местом притяжения контента разного рода: от котиков и популярной музыки до научно-популярных лекций и разного вида уроков. Несколько лет назад я поймал себя на мысли, что в первую очередь ищу решение задач на видео хостингах вместо классических поисковиков, потому хочу смотреть и слушать, а не читать.

Знаменитая фраза «Войти в АЙТИ» стала одновременно и мемом и лозунгом для площадок онлайн обучения. То есть не нужно теперь ездить на другой конец города или брать командировку на несколько дней в другой регион, чтобы пройти ИТ-курсы. Пандемия 2020-го ещё сильнее сдвинула мир в сторону онлайн образования и дала толчок таким инструментам, как видео конференции и онлайн доски, которые раньше считались нишевыми продуктами. А 2023 год многим запомнился взрывным ростом популярности различных GPT инструментов, где можно не просто вести диалог с искусственным интеллектом на естественном языке о погоде или географии. Текущий уровень развития нейросетей позволяет им быть кем угодно: наставником, репетитором, коучем, секретарем. Например, ошибку в коде программы ИИ объяснит и поможет её исправить за несколько секунд. А составить презентацию стало теперь проще простого - задавай тему и проверяй результат.

За последние 30 лет, с 1995 по 2025 год технологии образования сильно шагнули вперёд. Сильно — это несколько порядков: от бумажных книг на заказ по каталогу до нейросетей, которые хранят в себе всю библиотеку человечества. Но одна вещь остается неизменной на протяжение тысячелетий - строение нашего мозга. Мы также не можем загрузить гигабайты знаний в свой мозг или овладеть каким-то навыком за мгновение, как герои в фильме «Матрица». Но ниже я приведу рекомендацию, которые в меньшей степени зависят от инструментов, а скорее адаптированы к нашей природе.

**Читайте книги.** Любые. Бумажные. Электронные. Слушайте аудио. Профессиональная литература помогает развиваться в своей сфере деятельности, осваивать новые технологии и методики, повышать квалификацию и эффективность труда. Она позволяет оставаться в курсе последних тенденций и исследований, что особенно важно в быстро меняющихся отраслях, таких как техника, медицина, экономика. Художественная литература развивает воображение, расширяет кругозор и обогащает внутренний мир читателя. Книги помогают лучше понимать человеческие эмоции и мотивы поведения, способствуют развитию эмпатии и критического мышления. Они также служат источником вдохновения и удовольствия, позволяя отвлечься от повседневных забот и погрузиться в другой мир. Кроме того, чтение книг улучшает память,

концентрацию внимания и способность анализировать информацию. Это полезно как для профессиональной деятельности, так и для личной жизни. Чтение — отличный способ провести свободное время с пользой и удовольствием.

**Используйте интеллект-карты** или майндмэпы (англ. mindmap), также известные, как ментальные карты — это графический способ организации мыслей, идей и информации. Они помогают визуализировать взаимосвязи между различными элементами темы или проекта, структурируя мысли таким образом, чтобы было легче воспринимать и запоминать информацию. В центре карты главная идея, а ветвями расходятся на связанные с ней направления. Такая структура позволяет мыслить ассоциациями, что для человека более естественно. Я часто составляю интеллект-карты по результатам пройденных тренингов или прочитанных книг, что позволяет быстро ориентироваться в материале.

**Ищите единомышленников и вступайте в сообщества.** Вступление в сообщество играет важную роль в процессе обучения и личностного роста по нескольким причинам. Общение с людьми, имеющими схожие интересы и цели, помогает поддерживать высокий уровень мотивации. Когда вокруг тебя находятся другие участники процесса, каждый успех или достижение одного члена группы вдохновляет остальных двигаться вперед. Обучение — это процесс постоянного обмена информацией. Участники сообществ делятся своими открытиями, советами и рекомендациями, помогая друг другу быстрее освоить новые знания и умения. Например, в онлайн-курсах часто организуются чаты и форумы, где студенты помогают друг другу решать задачи и обсуждать материал курса. В нулевые операционные системы, отличные от семейства Windows, довольно редко встречались на компьютерах обычных людей. Linux набирал все больше поклонников, и многие хотели его попробовать и в нем начать «шарить». Когда я спросил у старших товарищей, какой дистрибутив Linux мне выбрать, то мне ответили: «Тот дистрибутив используй ты, что твой гурь».

**Хотите в чём-то разобраться? Начните это преподавать!** И то действительно мудрый совет. Когда человек начинает преподавать какую-то тему другим людям, он вынужден структурировать знания, искать

дополнительные материалы и формулировать объяснения понятным языком. Это помогает глубже погрузиться в предмет изучения, выявить пробелы в собственных знаниях и укрепить понимание материала. Преподавание требует ясного изложения мыслей и идей. Чтобы объяснить материал другому человеку, нужно самому хорошо понимать каждую деталь. Во время подготовки уроков преподаватель часто сталкивается с вопросами учеников, которые заставляют задуматься над деталями темы. Это позволяет выявлять собственные пробелы в понимании предмета. В 2021 году я преподавал небольшой курс по модульному тестированию на Java. Казалось, что я мог бы узнать нового, имея за плечами более чем 10-летний написания модульных тестов и значимое количество прочитанных книг по инженерной науке. Но не только сама подготовку к тренингу дала мне много новой информации, но и вопросы слушателей позволили посмотреть на этот вопрос с другой стороны.

«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!», как писал классик. Мир настолько быстро меняется, и чтобы оставаться продуктивным и использовать современные инструменты по максимуму нужно учиться постоянно. К сожалению, нельзя выбрать уютную профессию, куда в ближайшее 10 лет не придет автоматизация, искусственный интеллект или более голодное и молодое поколение.

## Ежедневная рутина: как использовать это время?

*Лучший отдых — это смена деятельности. Иван Михайлович Сеченов*

Многие справедливо заметят после прочтения предыдущей главы: "Я бы хотел учиться, но у меня нет времени." И это правда, попробуем с этим разобраться. Во время выполнения простых, автоматических действий, таких как уборка, прогулка или приготовление пищи, сознание разгружается от напряжения. В таком состоянии легче возникают новые идеи и решения, потому что снижается уровень стресса и тревоги, мешающих креативному мышлению. Мы можем использовать это время в двух случаях.

## Получение новой информации

Когда-то услышал фразу "у человека ушного времени больше, чем глазного", то есть мы можем воспринимать на слух информацию быстрее и дольше, чем при чтении. Например, если взять распространённый формат контента, такой как аудиокниги, то их польза заключается в том, что они помогают улучшить память, развить коммуникативные навыки, увеличить концентрацию и внимание, а также расширить кругозор и уровень образования. Кроме того, аудиокниги позволяют экономить время, так как их можно слушать во время выполнения других дел, например, уборки или занятий спортом. Исследования показывают, что прослушивание аудиокниг оказывает такой же эффект на мозг, как и чтение бумажных книг, активируя одни и те же центры головного мозга. А ещё это удобный и эффективный способ получения знаний, развития когнитивных и языковых навыков, а также способ расслабления и снятия стресса при разнообразных занятиях. А что ещё можно слушать?

Прилагаю свои сценарии, возможно они помогут вам изобрести свои: аудиокниги во время вождения авто на загородных трассах или во время бега; видеоролики по время мытья посуды или других дел по дому; интервью, подкасты или другие "разговорные" видео, пока играю футбольный симулятор на ПК. На своём телефоне всегда имею несколько разных аудиокниг, чтобы можно было послушать любую из них в даже без доступа в Интернет

## Обработка сложной проблемы или рефлексия на уровне подсознания

Когда мы сталкиваемся с трудными задачами, возникает состояние ментального тупика, когда кажется, что решения нет. Знакомо? Отвлечение от проблемы временно снимает напряжение и позволяет взглянуть на нее свежим взглядом позже. Часто решение сложной проблемы приходит неожиданно, когда человек уже перестал думать о ней осознанно. Этот феномен известен как инсайт или озарение. Переключение на рутинные занятия позволяет нам отвлечься и создать условия для появления неожиданных идей. Наше сознание имеет

ограниченный объем рабочей памяти, и, если оно перегружено одной задачей, это мешает продуктивной работе. Перевод задачи в фоновый режим освобождает ресурсы сознания для других дел, позволяя нам одновременно эффективно заниматься несколькими делами. Творческие процессы часто требуют свободы от строгого контроля. Когда мы намеренно пытаемся решить проблему, наши усилия могут стать контрпродуктивными, особенно если задача требует нестандартного подхода.

Позволяя себе расслабиться и заняться чем-то другим, мы создаем пространство для интуитивных решений. Также помещение задачи в подсознание и переключение внимания на другие дела — это важный процесс, который помогает нашему мозгу лучше справляться с решением сложных вопросов. Подсознание продолжает активно обрабатывать информацию даже тогда, когда мы сознательно заняты другими вещами. Это связано с тем, что мозг постоянно работает над различными задачами, даже если мы не уделяем им внимание. Самые нестандартные и креативные идеи мне приходили на ум во время бега или перед сном, когда я невольно прокручивал в голове прошедший день. Таким образом, помещая задачу в подсознание и переключаясь на рутинные дела, мы стимулируем нашу интуицию и творческие способности, создавая условия для эффективного поиска решений.

Если вы будете использовать с пользой время ежедневной рутины, то она перестаёт быть рутиной, как таковой. Снижается стресс от её наличия, время из потраченного переход в разряд инвестируемого в ваше развитие и движение к вашему видению.

## Программирование и ИИ: почему вам стоить попробовать?

*Самая большая глупость – делать то же самое и надеяться на другой результат. Альберт Эйнштейн*

Данный раздел имеет повышенный уровень сложности по сравнению с предыдущими. Если вы уже применяете навыки, описанные в предыдущих разделах, то рано или поздно ваша продуктивность будет

ограничена некой асимптотой, то есть уровнем, который нельзя преодолеть, не изменив систему. В бережливом мышлении (англ. lean thinking) непрерывное совершенствование называют **кайдзен**. Внедряя новые техники и привычки, вы идёте путём кайдзен. Но что делать, если вы в своей продуктивности уже подходите к некому пределу?

Радикальное улучшение или изменение системы называется **кайкаку**. Например, поступление в университет или переезд в другой город это кайкаку. Так же к радикальным улучшениям я отношу навыки автоматизации, в частности программирование и умение работать с инструментами на основе искусственного интеллекта. Многие эксперты сходятся во мнении, что такие навыки, должны стать базовыми для нового поколения. Как стал опыт работы на ПК и пользование офисным пакетом для нас в конце девяностых и начале нулевых. Если вы профессиональный разработчик ПО, айтишник в широком смысле слова или студент, который только вчера сделал свою первую практическую работу, то вы скорее всего со мной согласны, что программирование открывает широкие возможности по автоматизации и переходу на новый уровень вашей личной продуктивности. А если нет, то попробую вас убедить.

Персональный компьютер в моей жизни появился летом 1999 году. Он покупался родителями для работы - мама работала бухгалтером. На тот момент большая часть бухгалтерских приложений была написана под MS-DOS, но были уже и пакеты под Windows, например MS Office. Исходя из таких требования ПК был выбран не самый производительный: Celeron 300, DIMM 32 МБ ОЗУ, HDD 4GB, видеокарта Riva 128 AGP с 4 Мб, звуковая карта Yamaha ISA, дисководы для дисков и компакт-дисков, "пузатый" монитор на 15 дюймов, клавиатура, колонки и мышка с шариком. Итого около 13 тыс. руб. (\$520).

Как говорили родители, что комплектующие, такие как звуковую карту или CD-привод, можно были и не покупать, если бы компьютер предназначался только для работы. Но чтобы на нём можно было слушать музыку и даже играть, было принято решение об окончательной конфигурации. Кстати, возможность прослушивания обычных аудио дисков и mp3-сборников очень ценилась, так как компьютер был

единственной техникой, который мог воспроизводить настоящую цифровую музыку без треска и помех в отличие от кассетного магнитофона, проигрывателя пластинок или УКВ-радио.

Шестой класс в том же году я закончил на все пятёрки, пару гуманитарных предметов мне помогли подтянуть к концу года. Так как в доме появился компьютер, то родители решили, что мне нужно перейти в специальную школу с уклоном. Я перешёл в седьмой класс физико-математической школы фактически без экзаменов при наличии всех пятёрок за предыдущий год. Так как в наш год был недобор, то шансы поступления были почти стопроцентные.

ФМШ была единственной школой, которая имела несколько компьютерных классов. Во втором полугодии мы начали изучать основы QuickBasic (пожилой язык программирования) на уроках информатики. Поэтому в резюме я могу указывать опыт разработки с 1999 года! Шучу. В силу не очень производительного домашнего компьютера и увлечением программированием сводное время я тратил на изучение новых конструкций языка, а не на игры, всё равно многие из современных шли с "тормозами" или просто не запускались. На окончание седьмого класса бабушка подарила мне книгу по QuickBasic 7.0, что ускорило моё изучение. Напомню, что это был 2000 год, и даже медленного модемного подключения к сети Интернет не было ещё несколько лет.

В старших классах нам преподавали TurboPascal, Borland Delphi и AutoCad (ещё под DOS), что было, несомненно, круто, как я оцениваю это по прошествии пары десятков лет. В восьмом классе я написал программу, которая строила графики по введённом квадратному уравнению, что позволяло сделать домашнюю работу по алгебре значительно быстрее, срисовав правильный ответ с экрана монитора. С одной стороны, мне повезло, что на уроках информатики в школе нам давали материал уровня ВУЗов того времени, особенно по программированию. Именно тогда я решил, что буду программировать несмотря не то, кем буду работать. И пока это сбывается. Но, с другой стороны, я не умаляю роль первого компьютера, на котором, в силу ограничений его производительности, можно было только программировать, а не играть часы на пролёт, как многие мои одноклассники.

Сейчас компьютер, например, для изучения современной цифровой профессии стоит примерно столько же в рублях, как 25 лет назад, пусть и на вторичном рынке. Если у мальчика из маленького города получилось в эпоху дискет и диалапного интернета, то сейчас изучение программирования, основ работы с искусственным интеллектом или любой другой цифровой профессии почти гарантированно любому пожелавшему это сделать. А теперь попробую ответить на вопрос, который вынесен в название главы - почему в целом стоит рассмотреть программирование для своего развития? В своей книге "Поток. Психология оптимального переживания" американский психолог Михай Чиксентмихайи приводит восемь основных компонентов переживания радости. Попробуем разобраться, что это за компоненты и причем здесь программирование? Чтобы это сделать, приведу первоначальное описание автора:

*В результате наших исследований было выделено восемь основных компонентов переживания радости. Когда люди размышляют о своих чувствах в особенно позитивные моменты, они, как правило, упоминают не менее одного из них, а чаще — все восемь.*

*Во-первых, задача, которую ставит себе человек, должна быть для него посильной. Во-вторых, он должен иметь возможность сосредоточиться.*

*В-третьих и в-четвертых, концентрация, как правило, становится возможной потому, что задача позволяет четко сформулировать цели и немедленно получить обратную связь. В-пятых, в процессе деятельности увлеченность субъекта настолько высока, что он забывает о повседневных тревогах и проблемах.*

*В-шестых, занятия, приносящие радость, позволяют человеку ощущать контроль над своими действиями. Седьмая особенность этого состояния заключается в том, что осознание своего Я в момент совершения действия как будто исчезает, зато после окончания потокового эпизода оно становится сильнее, чем раньше. Наконец, изменяется восприятие течения времени: часы превращаются в минуты, а минуты могут растягиваться в часы. Сочетание всех этих*

*составляющих порождает чувство настолько глубокой радости, что люди не жалеют сил, чтобы снова и снова испытывать её.*

А теперь попробуем разобрать каждый из компонентов счастья и попробуем понять, как это соотноситься с разработкой программного обеспечения.

**Посильная цель.** При изучении новой технологии мы (разработчики) начинаем с той ступени, которая нам может быть наиболее понятна, но не является для нас и нашего опыта чем-то очевидным. В текущем информационном пространстве каждый может выбрать формат обучения, доступный для понимания: от вебинаров и книг серии «для чайников» до мастер-классов и теоретических лекций с элементами высшей математики.

**Возможность сосредоточиться.** Стереотипы о разработчиках и вообще об ИТ-специалистах говорят сами за себя. Часто программисты «отключаются» от внешнего мира, чтобы разработать сложный алгоритм, изобрести новый подход, или просто реализовать новую «фичу».

**Четкая формулировка цели.** Как правило, цель всегда понятна: алгоритм должен работать, сайт должен соответствовать макету пиксель-в-пиксель, сервис должен держать нагрузку N запросов в секунду. Таким образом большинство задач имеют четкие критерии приемки.

**Немедленная обратная связь.** За эту возможность я и многие, наверно, полюбили программирование. Меняешь пару строчек местами, запускаешь компиляцию - ошибка! Разбираешься, что-то переделываешь, опять запускаешь - работает! Такие циклы обратной связи могут иметь частоту до несколько десятков раз в час, что дает возможность малыми итерациями двигаться к цели.

**Увлеченность.** Наше сознание фокусируется на 1 объекте в отличие от многопоточного подсознания, поэтому любое интересное занятие позволяет забыть о других заботах и тревогах, что как раз и называется состоянием потоком оптимального переживания.

**Ощущение контроля.** Текст программы полностью подвластен разработчику, особенно если говорить про задачи для обучения. Поэтому,

на мой взгляд, в этом и кроется одна из проблем методологии RUP и ей подобных, где «кодеру» остается лишь наполнить заранее спроектированные классы кодом, что как раз лишает это занятие творческой составляющей и чувства автономности. Представьте, что вам нужно сделать ремонт в своей новой квартире или выбрать новую машину. А вам из этих занятий оставляют только механическую поклейку заранее выбранных кем-то обоев или оплата в кассе заранее выбранного кем-то автомобиля. Вы не получите значимую порцию дофамина от предвкушения самого события, которое вы могли бы держать полностью под контролем.

**Личностный рост.** Любая тренировка и оттачивание мастерства, в том числе и программирование, позволяют почувствовать удовлетворение от проделанной работы. Освоен новый фреймворк, унаследованный код оптимизирован и покрыт тестами по новой технологии. Все это позволяет положить в копилку наших навыков еще один, который поможет двигаться дальше и ставить более амбициозные цели.

**Восприятие времени.** Часто мы теряем чувство времени, так как занимаемся любимым делом. На этой особенности, например, построены концепции хакатонов, когда нужно писать код несколько суток не останавливаясь. Для участников такие события пролетают за одно мгновение.

Многие скажут, что большинство из этих компонентов легко воспроизводимы в других профессиях, но мне кажется, что в написании программного кода выбор посильной цели и немедленная обратная связь доступны наиболее широкому кругу людей, нежели в других занятиях. Вы все еще не хотите попробовать источник "бесконечного счастья"? А в нашем контексте это будет ещё и полезно - у вас появится возможность автоматизировать ваши личные задачи.

Чтобы перейти на новый уровень продуктивности нужно перестроить систему или применить принципиально другие навыки.

Программирование является одним из таких навыков, в этой главе я постарался показать, почему этот процесс ещё и является источником бесконечного счастья по Чиксентмихайи. В следующих главах мы

посмотрим, как этот навык приземлить на практику. Я не зря привел характеристики и стоимость своего первого компьютера, чтобы вы могли сравнить его с текущими ценами. У многих есть возможность приобрести самый простой компьютер или ноутбук, даже на вторичном рынке, чтобы начать учиться программированию или осваивать другую цифровую профессию.

## Автоматизация: что и как можно автоматизировать?

*Бесконечно можно смотреть на три вещи: как горит огонь, как течет вода, и как работают другие. Интернет*

В одной из компаний, в котором я работал в начале десятых годов, сложилась такая система отчётности перед руководством. Наш отдел разработки состоял не более чем из десяти человек с руководителем во главе. Управление разработки ИТ включало уже порядка ста человек и состояло из нескольких подобных отделов, включая наш. Каждый сотрудник каждого из отделов управления должен был в конце недели отправить своему непосредственному руководителю отчёт в виде DOCX-файла примерно следующего содержания.

**ФИО сотрудника:** ФИО

**Дата составления:** 14.10.2011

### 1. Результаты работы за неделю

№	Название задачи	% выполнения	Результат
1	Разработка модуля X	23%	Модуль
2	....	...	
....	...	...	

### 2. План на следующую неделю

<такая же таблица>

### 3. Задачи, которые не выполнялись

<такая же таблица>

Опытные сотрудники каждую пятницу заполняли данный отчёт и честно в нём указывали, что тратили на его заполнение 4 часа в неделю. То есть составление самого отчёта не только пожирало от 10% времени всего управления, но при этом также честно фиксировалось! Часто многие из задач, которые мы делали, зависели от сторонних подразделений. Например, мы задавали вопросы заказчикам, а те могли «думать» несколько недель. В отчете процент выполнения по таким задачам приходилось «тянуть»: 3 октября - 26%, 10 - октября - 27%, 17 октября - 28% и так далее. Вроде работа идёт, а вроде и нет...

Не могу сказать за другие профессии, но айтишники страшно не любят скучную работу, а особенно очевидную или нудную. Но в чём мы отличаемся от большинства других специальностей - мы можем сами для себя создавать инструменты, помогающие нам работать эффективнее. Неправда, ли круто? И я подумал, почему бы не автоматизировать данную процедуру, а освободившихся 4 часа тратить на более интересные задачи. Для создания я использовал, что было под рукой: PHP (платформа для веб-разработки) и Smarty (шаблонный движок для PHP). Я сделал из DOCX-документа простой шаблон, заполнял его с помощью php-скрипта и автоматически отправлял руководителю каждую пятницу. Задачи я вёл в конфигурационном файле, где отмечал дату старта, название, результаты выполнения и дату окончания.

Такая автоматизация не могла пройти мимо моих коллеги, которые сказали: "Мы хотим так же". Разве мог я им отказать? Развернул своё приложение на локальном веб-сервере на своём компьютере, подключил его к службе управления учётными записями (часто это Active Directory или аналоги, вы с ними сталкиваетесь, когда вводите логин и пароль на рабочем ПК), перенёс данные в MySQL (популярная на тот момент СУБД). Потраченные несколько часов на автоматизацию таких отчётов позволили экономить сотни часов за месяц в небольшом отделе, не говоря уже, если бы такая автоматизация была доступна всей компании. В каждой компании, где я успел поработать, я искал способы для автоматизации. Где-то это был портал для поиска истории транзакций сотрудником колл-центра, где-то это был инструмент автоматизации тестирования, где-то генератор отчётов, где-то автоматическая система сбора отчётности.

Я верю, что любую работу можно автоматизировать, тем более с появлением новых ИИ-инструментов. Но часто это не делается по 2 причинам: рациональной и иррациональной. С первым всё понятно - если создание автоматизации и её поддержка в дальнейшем не возвращают вложенных в них инвестиций, то такую работу автоматизировать нерационально. С иррациональной причиной всё сложнее - людям может нравиться та работа, которую они делают. Например, готовить, рисовать, сочинять музыку, и они не хотят её автоматизировать. Если вся работа, которую выделаете каждый день, вам нравится и приносит неземное удовольствие, то делать ничего не нужно. Просто делайте её! Излишняя автоматизация лишит вас радости. Но если в вашей работе есть рутинные операции, от которых вы бы с лёгкостью отказались, то вы на верном пути.

Алгоритм поиска такой работы:

1. Определите процесс в вашей работе или жизни, который часто повторяется и достаточно прост. Например, формирование еженедельных отчётов.
2. Начните выполнять этот процесс в ручном режиме (если не делали до этого). После нескольких повторений поймёте, как его лучше и быстрее делать.
3. Опишите это процесс по шагам, представив, что обучаете нового человека.
4. Изучите, как связать шаги процесса без вашего участия. Например, чтобы еженедельный отчёт отправлялся бы в заданное время руководителю, будучи положенным в определённую папку. Тут и нужны будут знания начальные знания в информатики и программировании.

Если вы работаете за компьютером значительную часть времени, то скорее всего пользуетесь набором программ, как правило, довольно узким. Это может быть электронная почта, офисный пакет, мессенджеры, браузер с десятком сайтов. Для кого-то это могут CAD-системы или среды разработки ПО. Но суть каждого шага рабочего процесса выглядит следующим образом:

1. Получить какие-то исходные данные: почтой, голосом, по телефону, из какой-то системы X ...;
2. Их как-то обработать: написать программный код, создать или отредактировать таблицу, нажать какие-то кнопки в системе Y ...;
3. Куда-то результаты работы передать: отправить по почте, распечатать, выложить на какой-то портал ...

Похоже на вашу работу? Тогда скорее всего автоматизация вам поможет. Изучите системы вашей компании на предмет автоматизации, но обязательно все ваши действия согласовывайте с вашим руководителем! Если у вас есть рутинная и довольно простая часть работы, которая требует трансформации данных из одного вида в другой, то это отличный кандидат для автоматизации. Поэтому автоматизируйте свою работу и бытовые задачи на сколько это в ваших силах. Даже макросы в Excel или Google Sheets уже могут на масштабе сэкономить десятки или сотни часов. И поверьте, рано или поздно такие идеи не остаются незамеченными, что позволяет вырасти в карьере и доходе!

## Пример написания этой книги

### Заключение

### Благодарности

### Об авторе

Всем привет! Меня зовут Артём Кротов. В промышленной разработке ПО с 2007 года по текущее время. Фокусируюсь на стеке Java/Kotlin и React/TypeScript, немного умею в DevOps и мобильную разработку. Фанат экстремального программирования, являюсь со-создателем сообщества Technical Excellence Ru. Диплом инженера по ВМКСиС и диплом по IT-менеджменту. С 2013 практикующий Scrum-мастер и Agile-коуч, несколько лет занимался внедрением данных подходов в различных компаниях, а с 2020 года занимаю менеджерские позиции в продуктовых командах разработки. Меня можно встретить на отраслевых выставках и митапах в качестве спикера. До встречи!

Декабрь 2025, Москва.

### Пример таблицы

Этап	Что навязывают?	Что нужно?
 Школа	Золотая медаль	Поступление в ВУЗ
 ВУЗ	Красный диплом	Опыт для старта карьеры
 Работа	Больше денег, выше «статус»	Финансовая независимость в 45 лет