# 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 -техи. 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 10-20-30 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 глава, 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 свой 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 осязаемыми.

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, освещающая 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 находится 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 становиться 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 статья 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 останутся 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 комфортного 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 года 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 оборудования 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.

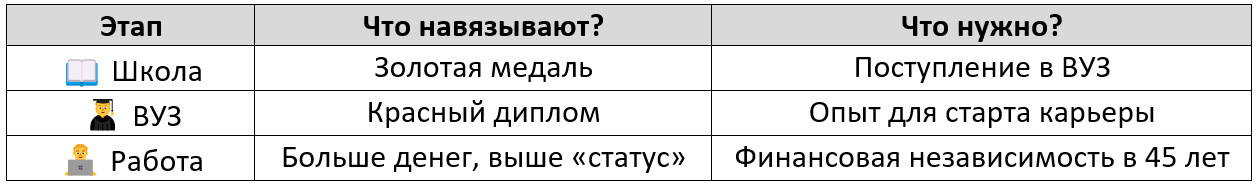
Брать ответственность — это осознавать свою роль в процессе личного роста и развития. Это означает понимать, что наши успехи и неудачи зависят от наших действий и решений. Когда мы берем ответственность, мы перестаем обвинять внешние обстоятельства или других людей в своих проблемах и начинаем искать 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 дипломам 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:



Сами по себе красный диплом или золотая медаль цели хорошие, но если они достигаются в ущерб прагматическим целям, то рискуют остаться вашим наивысшим достижением в жизни. По этой причине я начал работать ещё на 3-м курсе института, о чем 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 следующей главе).

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 много 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 помощь 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 становиться 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 заданий. 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.

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

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, фиксирую 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.

Еслиобъединить 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.



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 2014-2025 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 компания 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.

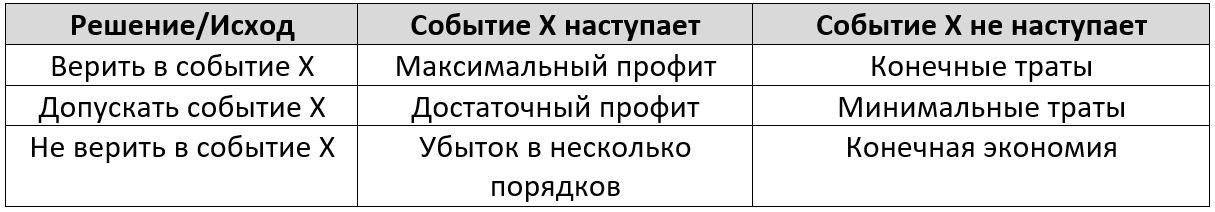
Блез Паскаль, французский математик, физик, писатель и философ, известен многим со школьной программы, как автор многих теорем и законов. Его именем назван язык программирования и единица измерения давления, последним мы пользуемся до сих пор в отличие от первого (сарказм :). Про опыт в Pascal (язык 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:



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:



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 неё 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.

# 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 сесть 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 случаем вам доставят в течение несколько 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 запрос 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 дистрибьютор.

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 постарайтесь все событие 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: сonsistency 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. Поэтом 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 осмысления 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 дня. 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, связанным 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?

# Муда: какие существуют потери?

# Хронофаги: Кто пожирает наше время?

# Социальные сети: как не поддаться FOMO?

# Уведомления и пуши: как не стать их рабом?

# Электронная почта: как не утонуть в письмах?

# Рабочее место: как создать идеально пространство?

# Фасилитация: как планировать и проводить эффективные встречи?

# Атомные привычки: как подружиться со своей обезьяной?

# Как оптимизировать процессы?

# Распределяйте ваши часы по ценности для вас

# Решайте когнитивные задачи во время выполнения рутинных

# Soft skills: как развивать "мягкие" навыки?

# Обучение: как приобретать новые знания?

# Программирование: почему вам стоить попробовать?

# Автоматизация: что и как можно автоматизировать?

# 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. Есть 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.

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 |