

ЛОРА ВАНДЕРКАМ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «КНИГА О ПОТЕРЯННОМ ВРЕМЕНИ»

КАК ИЗМЕНИТЬ
К ЛУЧШЕМУ
СВОЕ УТРО...
И ЖИЗНЬ



***ЧТО САМЫЕ
УСПЕШНЫЕ
ЛЮДИ
ДЕЛАЮТ ДО
ЗАВТРАКА***

ЛОРА ВАНДЕРКАМ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «КНИГА О ПОТЕРЯННОМ ВРЕМЕНИ»

КАК ИЗМЕНИТЬ
К ЛУЧШЕМУ
СВОЕ УТРО...
И ЖИЗНЬ

***ЧТО САМЫЕ
УСПЕШНЫЕ
ЛЮДИ
ДЕЛАЮТ ДО
ЗАВТРАКА***

Лора Вандеркам

**Что самые успешные люди
делают до завтрака. Как
изменить к лучшему свое утро...
и жизнь**



Laura Vanderkam

What the Most Successful People Do Before Breakfast: A Short Guide
to Making Over Your Mornings... and Life

Copyright © Laura Vanderkam, 2012. All rights reserved including the
right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published
by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC.

Перевод *Е. Деревянко*

Введение

Хотя сейчас вы держите в руках книгу в ее традиционной форме, работа «*Что самые успешные люди делают до завтрака*» появилась на свет и в цифровом виде.

Моя первая книга, посвященная планированию времени, – «168 часов» – вышла в мае 2010 года. Спустя некоторое время я начала вести блог, посвященный этой тематике, на *BNET* (который позже вошел в *CBS Money Watch*).

Каждое утро я получала статистику посещений за предыдущий день, и такой способ обратной связи стал одновременно и увлекательным, и вдохновляющим.

Цифры в отчетах говорили о том, какие темы и заголовки привлекают внимание, а от каких люди явно отмахиваются – в виртуальном эквиваленте этого действия.

В мае 2011 года я написала пост на одну из своих любимых тем из области управления временем: как правильно использовать свое утро. Я уже давно обратила внимание на то, что люди, которым удается больше, обычно проводят утренние часы с пользой. Однако большинству из нас это никак не удается. Мы отключаем звенящий будильник, чтобы поспать еще пятнадцать минут, а они уже тренируются, собираясь бежать полумарафон. Нам с трудом удается одеть детей и выставить их за порог, а у них получается не просто с удовольствием позавтракать в кругу семьи, но еще и обсудить с малышами книжки, которые те читают. Я написала о том, что можно успеть сделать с утра, пока вас не начнет засасывать суeta дел, а потом задумалась над заглавием. Сначала я хотела назвать свой пост «Проводите утро с пользой», но затем, в самый последний момент, вспомнив о статистике посещений, переименовала его в «Чем заняты самые успешные люди с самого утра».

И это оказалось правильным решением. Что-то в этом заголовке привлекло читателей. Всем нам хочется стать успешными, но мысль о том, что для этого нужно будет полностью пересмотреть все занятия, которыми заполнены 168 часов нашей недели, может пугать. А вот если попробовать перекроить только утренние часы?

Это выглядит более реальным. Статистика посещений моей странички резко пошла вверх (в один прекрасный день достигнув шестизначной цифры), и народ в Сети начал делиться ссылками на нее.

Интернет-трафик вернулся в свое нормальное состояние примерно через неделю, но каждый раз, когда я включала это название в перечень ссылок, он снова резко подскакивал. Мне стало ясно, что я наткнулась на тему, которая по-настоящему волнует людей. Да, но что мне теперь нужно делать с этим знанием?

Той же осенью я оказалась на вечеринке в Нью-Йорке, которую мое издательство устраивало для другого своего автора, где пообщалась со своим издателем, Брук Кэри. Она и раньше рассказывала мне о том, что издательский дом *Penguin* собирается активнее заняться рынком электронных книг. Планшетные компьютеры и электронные ридеры стремительно меняют отрасль книгоиздания, и все мы пытаемся сообразить, каким образом это можно использовать с пользой. Электронный формат дает возможность публикации материалов любого размера, и мне показалось, что мой текст на тему правильного подхода к утреннему времени, который благодаря его относительно небольшому объему (10–15 тысяч слов) можно прочитать по дороге на работу, очень хорошо в него впишется. Я предложила издать «Чем заняты самые успешные люди с самого утра» в серии электронных книг, которые *Penguin* назвал *e-special*, и за несколько недель мы согласовали этот вопрос. Электронная книга появилась в продаже в июне 2012 года, и название вновь сделало свое удивительное дело: записанная мной аудиOVERсия попала на первое место по продажам в *iTunes*, ненадолго опередив в этом отношении «Пятьдесят оттенков серого». И мы решили развить эту идею в серии электронных книг о том, как успешные люди проводят свои выходные и чем они заняты на работе.

Данное издание предназначено для тех, кто предпочитает полежать на диване, уткнувшись во что-то с обложкой и корешком. Опыт с короткими электронными книжками научил меня тому, что людям нравится разнообразие вариантов. Иногда нам надо с головой погрузиться в предмет, и для этого хорошо подходит полноценная бумажная книга, а иногда мы хотим получить кратковременное, но яркое мотивирующее воздействие, чтобы как следует потрудиться над

изменением своей жизни. Здесь может помочь электронная книга, и если вы найдете время почитать ее с утра перед выходом из дому – отлично! Технологии наших дней позволяют приспособливать практически любой объект в соответствии с личными предпочтениями, и почему бы вам не поработать с текстом именно так, как вам удобно в данный момент? Для того чтобы печатная версия стала еще привлекательнее (должна признаться, что мне, как заядлой читательнице, бумажные книги нравятся больше), я включила в нее бонус – реальные истории успешного опыта использования времени моими читателями. Они стремились изменить свои утренние часы, чтобы получать больше пользы от них и от жизни в целом.

Создание новых привычек никогда не бывает простым делом. И тем не менее всем этим очень занятым людям удалось за несколько недель изменить свой режим так, как им хотелось.

Я писала эти три небольшие книжечки с превеликим удовольствием. Мне удалось поговорить с интересными людьми: руководителями компаний, кандидатом в президенты, знаменитым иллюстратором детских книг, автогонщиком. Я обнаружила массу любопытного научного материала об использовании времени. И несмотря на то что я довольно давно пишу об организации времени, я открыла для себя множество новых идей, которые стала применять на практике в собственной жизни. Наши семейные уик-энды заметно улучшились с тех пор, как мы стали подходить к ним более осмысленно. Теперь мне больше всего нравятся вечеринки по воскресным дням.

Не могу сказать, что я превратилась в жаворонка, но все же я стараюсь вовремя лечь спать. А начав отчитываться о проделанной работе перед подругой, я успешно продвигаюсь в делах, которые наверняка бы уже забросила.

Надеюсь, что эта книга подвигнет вас на некоторые изменения, которые в итоге приведут к значительным переменам. Я убеждена, что каждому из нас отпущено достаточно времени для того, чтобы выстроить жизнь так, как ему этого хочется. Даже несколько минут, посвященных планированию своего времени, в то время, когда все остальные еще только просыпаются, способны наполнить предстоящий день интересными возможностями, превратив серую рутину в увлекательное приключение.



Что самые успешные люди делают до завтрака

Утреннее безумие

Во многих домах утро – безумное время. Как и в моем. Чтобы не опоздать в школу, дети должны быть накормлены, одеты и усажены в машину к 8.45, а это значит, что я встаю, когда еще нет семи утра, и с этого момента пребываю в постоянной суете, непрерывно поглядывая на часы.

Стремясь заранее предупредить катастрофы, которые могут произойти в последнюю секунду перед выходом из дому, я заранее выставляю перед дверью всю одежду и обувь, но нет – у кого-то из детей всегда находится повод восстать против проявления домашней тирании (например, в виде необходимости надеть носки), и в самый последний момент мы вынуждены заниматься срочным решением проблем. Развезя детей по двум разным школам, к 9.15 я обычно уже оказываюсь дома за своим рабочим столом, но, вместо того чтобы приступить к работе, мне хочется просто какое-то время побездельничать в Сети за чашкой кофе.

Понаблюдав за тем, как люди используют свое время, я знаю, что нет ничего необычного в желании порасслабляться пару-тройку часов перед тем, как взяться за дело. Журналы пестрят историями о том, как победить утренний хаос.

Согласно результатам опроса «Сон в Америке», проведенного в 2011 году Национальным фондом сна, типичный гражданин или гражданка 30–45 лет от роду встают с постели по рабочим дням в 5.59, а их соотечественники в возрастном диапазоне 46–64 лет делают это в 5.57. Однако у большинства людей работа начинается в 8 или 9 утра (под «началом работы» я имею в виду «приход на работу»). Неудивительно, что люди, успевшие с утра пораньше помучиться «построением» маленьких детей, борьбой с пробками или даже просто 20-минутным ожиданием своей очереди в «Старбаксе», безотчетно

воспринимают первые минуты своего пребывания в офисе как время, когда можно успокоиться и прийти в себя. Начинается просмотр личных почтовых ящиков, внимательное изучение Фейсбука и заголовков новостей, это прерывается только необходимостью пойти на совещание или ответить на телефонный звонок.

В итоге вы проводите от 3 до 4 часов в день в бессмысленных занятиях или в попытках загнать капризного ребенка в машину грозным рыком: «Сейчас же! Иначе уедем без тебя!», вместо того, чтобы посвятить их своим главным делам. Речь идет о делах действительно значимых: развитие карьеры, забота о близких (помимо самых элементарных вещей) и саморазвитие. Под саморазвитием я имею в виду физкультуру, хобби, медитацию, религиозные практики и тому подобные вещи. У многих людей именно утреннее безумие порождает ощущение, что времени не хватает ни на что. Времени достаточно, просто оно в основном уходит на малопродуктивную суету, шум, гам и тарарам, которыми обычно сопровождается выход из дому.

Но утро не обязательно должно быть таким. Внимательно изучив начало своего собственного дня даже в самые сумасшедшие будни, я вижу, как их усовершенствовать. Утро может стать очень полезным временем. Временем радости. Временем, которое можно посвятить развитию навыков и созданию привычек, направленных на самосовершенствование. Понятно, что способность научиться проводить утро с пользой в нашем безумном мире может выглядеть чем-то на грани подвига.

Но к тому моменту, когда все остальные только приступают к завтраку, самые успешные люди уже успевают заработать победные очки в своем движении к жизни, которой они хотят жить.

По крайней мере, таков мой вывод после изучения записей и рассказов высокорезультативных людей.

Вчера, просматривая *Wall Street Journal* за утренним кофе, я узнала, что, пока я еще сплю, преподобный Эл Шарптон^[1] уже заканчивает свою утреннюю разминку. «В его доме в Верхнем Вест-Сайде есть спортзал, и обычно он – его единственный посетитель около 6 утра», – сообщала газета. Десять минут он разминается на велотренажере, затем полчаса бежит на дорожке, после чего наступает очередь

фитбола и скручиваний. «Когда ему не удастся позаниматься с утра, он пользуется спортзалом на студии *NBC*. Шарптон посещает два-три других города в неделю и, по его словам, всегда просит своих сотрудников заранее проверять, есть ли в заказанной для него гостинице спортзал». Занимаясь рано утром, он может совершенно не беспокоиться о своем внешнем виде. «Обычно на мне старые треники и кроссовки «Найк», – рассказал он *WSJ*, – в такую рань меня все равно никто не увидит». Однако благодаря этому утреннему ритуалу в обносках, вкупе с новой диетой, преподобный выглядит просто замечательно – за последние несколько лет он сбросил 40 кг.

Джо Ситрин, руководитель практики по подбору членов совета директоров и высших руководителей хедхантинговой фирмы *Spencer Stuart*, тоже частенько начинает свои занятия в шесть утра. Он использует это спокойное время для обдумывания своих приоритетных задач на предстоящий день. Как-то раз несколько лет назад он писал статью для *Yahoo! Finance* и решил поинтересоваться утренним распорядком руководителей, которых он особенно уважает. На его просьбу откликнулись 18 человек из 20 адресатов. И оказалось, что самое позднее время подъема для них было 6 утра. Так, из заметок, которыми поделился со мной Ситрин, следовало, что бывший председатель совета директоров и генеральный директор *PepsiCo* Стив Райнмунд вставал в 5 утра и направлялся на беговую дорожку для четырехмильной пробежки. После этого он проводил некоторое время в покое, молился, читал и просматривал заголовки новостей, прежде чем позавтракать со своими детьми, тогда еще подростками. Сейчас Райнмунд занимает пост декана школы бизнеса Университета *Wake Forest*, и когда я поинтересовалась его нынешним распорядком, он ответил, что пробегает по утрам эти четыре мили практически ежедневно уже пару десятков лет. Бывают ли нарушения распорядка? По его словам, в воскресенье он начинает чуть позже, а по четвергам он устраивает «Утро с деканом» – трехмильную пробежку со своими студентами, которая стартует в 6.30 утра.

Среди участников опроса Ситрина были такие, кто начинает еще раньше. Один из начальников рассказывал ему: «В городе есть дайнер (*Louie's*), куда я регулярно заезжаю выпить кофе и почитать газеты... Он открывается в 4.30 утра, газеты появляются у них к пяти... Они меня знают и, когда видят в окно, что я подъехал, сразу несут большой

кофе и четыре газеты... Обычно за кассой стоит Билли – просто паразитально, как он запоминает всех завсегдатаев...»

Каким бы ни был сам ритуал, есть причина, по которой эти люди придерживаются определенного утреннего распорядка. Они хотят обдумать некие важные приоритеты или заняться чем-то, чем хотят заниматься, и именно утренние часы – время, которое можно использовать на свое усмотрение.

В мире руководства глобальными организациями, где возможны мгновенные коммуникации, время нередко улетучивается за счет вторжения приоритетов других (в том числе приоритетов горячо любимых вами людей, с которыми вы живете). Разговаривая с людьми по поводу их утренних часов, я часто слышала фразу: «Это время, которое я могу полностью потратить на себя». Как сказал Райнмунд: «Я очень жду каждое свое утро. Я очень ценю это время – мое личное время». Топ-менеджер вряд ли может позволить себе расслабиться на часочек в дайнере *Louie's* в два часа пополудни, а вот в пять утра это для него вполне возможно. У меня нет возможности спокойно писать посты для своего журнала или заниматься с гантелями в 8.15 утра, поскольку надо собирать детей в школу, но я вполне могу заняться этим в 6.15. Кроме того, родители могут использовать время завтрака более осознанно с точки зрения воспитания детей, вместо того, чтобы поминутно сверяться с часами.

Взять под контроль свое утро – эквивалент разумного совета из финансовой области про то, что сначала нужно рассчитаться с самим собой, а уже потом оплачивать счета.

Если вы собираетесь посмотреть, что вам удастся оставить для себя, только в конце месяца, скорее всего к этому моменту у вас уже не будет ничего. Аналогично, если вы ждете конца дня, чтобы заняться чем-то важным, но не срочным: физкультурой, молитвой, чтением, обдумыванием путей развития вверенной вам организации, собственной карьеры или семейного досуга – то, скорее всего, у вас ничего не выйдет. Если это стоящее дело, надо выполнять его в первую очередь.

Вопрос силы воли

Если делить людей на сов и жаворонков (вроде Райнмунда, который говорит, что, даже будучи студентом, был на ногах уже в пять утра), то я бы скорее отнесла себя к совам. В колледже я брала подработки в вечернюю смену, например работу официанткой в кафе до часу ночи, и после этого еще занималась учебой.

Даже после колледжа, устроившись на «нормальную» работу в газету *USA Today*, которая требовала от меня вставать в одно и то же время, чтобы успеть на нужную электричку в город, я старалась отложить все творческие дела на вечер. Я так привыкла и до сих пор время от времени работаю именно в таком режиме.

Забавно, но большая часть этих ценных руководящих указаний (про то, чем заняты самые успешные люди с самого утра) писалась в кафе поздними вечерами.

Однако в тот период моей жизни, с маленькими детьми на руках и с работой, которая редко укладывалась в рамки обычного рабочего дня, для этого требовались самые разнообразные организационные ухищрения. Надо было договариваться с няньками о дополнительном времени, а кроме того, отвечать перед младшими членами семьи, которые обоснованно полагали, что после школы и выполненных уроков они могут рассчитывать на семейный досуг.

Таким образом, вечернее время не подходило для работы, которая требует сосредоточения, а уж про занятия спортом или какие-то другие подобные дела и речи быть не могло. И я стала подумывать о пользе, которую можно получить, постаравшись не откладывать начало дня в долгий ящик. В неделе 168 часов, но не все они одинаково хорошо подходят для тех или иных дел. Я убедилась в этом, когда стала контролировать свое время, работая над книгой об организации времени – «168 часов». Я завела журнал учета, куда заносила время, потраченное на любое свое занятие, если только не забывала это делать, и обратила внимание на некоторые закономерности. Так, утром в обычное рабочее время у меня, как правило, был всплеск производительности, когда я могла неотрывно заниматься чем-то одним по полтора часа и более.

С течением времени сбить меня с толку становилось легче – мне не просто хотелось переключиться на личную почту или полазить по Интернету, но я уже переставала активно реагировать на вещи, которые скапливались у меня на рабочем столе. То же самое я увидела

и в отчетах о времени, которые по моей просьбе вели другие люди. По ходу дня интервал времени, уделяемого каждому делу, становится все меньше и меньше.

Что касается спорта, то да, я видела, что некоторым удастся заняться им после работы, но обычно это молодежь, не обремененная семейными узами. Тем из нас, кто работает на дому, порой удастся втиснуть время на спорт в свой трудовой день, поскольку отсутствие коллег в непосредственной близости означает, что душ после занятий принимать необязательно (или вообще необязательно). Но для тех, кто работает в обычном режиме, пот после тренировки имеет существенное значение, равно как и нежелание «засветиться» выходящим из офиса в разгар рабочего дня со спортивной сумкой (не говоря о срочных и непредвиденных ситуациях на работе, возникающих с пугающей регулярностью). С приближением сроков сдачи заданий рабочее время начинает затягиваться до позднего вечера, и уже не до спорта. И люди, которые серьезно относятся к своей физической форме, занимаются ее поддержанием по утрам. В это время до непредвиденных ситуаций еще далеко, и душ после тренировки совпадает с обычным утренним душем. Как сказал мне как-то раз тренер по триатлону Гордо Бирн,

«Всегда найдется причина, чтобы сачкануть тренировку, назначенную на четыре часа дня, и эта причина всегда будет очень уважительной».

Итак, с чисто организационной точки зрения кажется, что утро – оптимальное время для сосредоточенной работы или спортивных занятий. Но, немного перестроив свой обычный распорядок и отодвинув большинство телефонных разговоров на послеобеденное время (чтобы по максимуму использовать свой утренний всплеск производительности), я стала задумываться, существуют ли какие-то другие аргументы в пользу того, что утро – самое лучшее время для работы.

И оказалось, что существуют. Новый интерес к стародавнему понятию «сила воли» породил шквал исследований в этой области. Кроме прочего, они выявили, что задачами, требующими самодисциплины, лучше заниматься по утрам.

Профессор психологии из Университета штата Флорида Рой Ф. Баумайстер на протяжении всей своей карьеры занимается исследованиями в сфере самодисциплины. В одном из своих наиболее известных опытов он попросил студентов поголодать, а затем посадил их в комнату, где на столах были редиска, шоколадные пирожные и конфеты. По описанию, которое Баумайстер и научный обозреватель Джон Тирни приводят в своей книге «Сила воли», опубликованной в 2011 году, некоторым студентам разрешили есть все, что угодно, а другим – только редиску. Затем студентам дали решать нерешаемые геометрические задачи. «Студенты, которым разрешили есть шоколадные пирожные, в среднем работали над головоломками по 20 минут. Такие же результаты показала контрольная группа, которую вообще никак не кормили. А вот без нужды искушавшиеся поедатели редиски сдавались в среднем через 8 минут – очень большой разрыв с точки зрения статистики. Они успешно сопротивлялись пирожным, но это волевое усилие забрало у них слишком много энергии, чтобы заниматься головоломками»^[2].

По итогам эксперимента Баумайстер и его коллеги пришли к выводу о том, что «сила воли походит на мускул, который подвержен усталости в случае интенсивного использования». И это проблема.

Мы продолжаем мыслить в категориях «работа/дом», хотя на самом деле, как сказал мне Баумайстер: «У нас есть единственный источник энергии для всех случаев, когда нам требуется прибегнуть к самоконтролю. И это не только сопротивление соблазнам, но и контроль над мыслями, управление эмоциями, контроль над всеми формами влечений и старательность при выполнении рабочих и иных задач. Еще более удивительно, что этот же ресурс используется и для принятия решений, поэтому в процессе выбора мы расходует часть того, что нам необходимо для самоконтроля. А еще он нужен в логическом мышлении и при серьезных раздумьях».

В течение дня, наполненного невыносимыми пробками, раздражающими начальниками, пререкающимися детьми и – что выглядит уже полным предательством – электронными соблазнами, действующими не хуже шоколадных пирожных, человеческий запас силы воли просто-напросто иссякает.

«Существует общая тенденция к тому, что серьезные провалы самоконтроля и неверные решения случаются ближе к концу дня, –

говорит Баумайстер. – Диеты нарушают по вечерам, а не по утрам. Большинство импульсивных преступлений происходит после 23 часов. Срывы с наркотиками, алкоголем, сексуальной распущенностью, азартными играми и тому подобными вещами обычно случаются вечером».

Однако к утру, после нормального ночного сна, ресурс силы воли восстанавливается. Мы становимся оптимистичнее: результаты одного из анализов твитов показали, что люди больше склонны использовать слова «классно» и «супер» между 6 и 9 утра, чем в любые другие отрезки дня.

В утренние часы у нас достаточно силы воли, чтобы заниматься вещами, которые требуют внутренней мотивации и не подразумевают немедленной отдачи или поощрения от внешнего мира.

Мы поговорим о них подробнее чуть позже.

Это важный аргумент в пользу того, чтобы заняться приоритетными вопросами в первую очередь. Между тем в метафоре с мускулом есть кое-что еще. Мускулы можно укрепить, затратив на это определенное время. Бодибилдер упорно работает, чтобы развить огромные бицепсы, но в дальнейшем он может просто поддерживать их в таком состоянии, сохраняя накачанный вид. Это может показаться парадоксальным, но людям с доказанно высоким уровнем самоконтроля он практически не требуется для их обычных занятий, например таких, как выполнение домашних заданий или приход на работу вовремя. Для успешного человека это уже не выбор, а привычка. «Для того чтобы сделать что-то частью распорядка или привычкой, сначала требуется сила воли, но в долгосрочной перспективе это ведет к экономии силы воли, – говорит Баумайстер. – Как только что-то становится привычным, это происходит автоматически и потребляет меньше силы воли».

Например, чистка зубов. Мы не задаемся вопросами: надо ли чистить зубы? стоит ли тратить силы на подход к умывальнику? приятны ли ощущения от движений зубной щетки во рту? Это самый обычный утренний ритуал. Аналогично успешные люди превращают важные дела в свой утренний ритуал и сохраняют энергию «на

потом» – как раз для нудных коллег, трафика и прочих пожирателей силы воли, из-за которых к концу дня хочется не в спортзал, а как следует выпить. Напиваться – плохая идея, но, если вы уже позанимались спортом с утра пораньше, вы будете знать, что эта задача выполнена, если все-таки соберетесь выпивать вечером. Эти повседневные привычки обеспечивают ваше медленное, но верное продвижение вперед и закладывают фундамент счастья, здоровья и благополучия. По словам Тирни и Баумайстера, «в конечном счете самоконтроль позволяет вам расслабиться, потому что он снимает стресс и позволяет вам сохранить силу воли для решения действительно важных проблем».

Важно, но не срочно

Ну и какие же утренние привычки лучше всех?

В привычку можно превратить все, что угодно. По привычке можно заниматься постирушками с раннего утра или смотреть телевизор, пока дети не проснулись. Можно назначать телеконференцию на 20 участников на самый драгоценный первый утренний час рабочего времени. Но большинству людей не нужна сила воли для того, чтобы смотреть телевизор, а стирают обычно тогда, когда нужно что-то постирать. Телеконференции появляются во главе списка приоритетов (неважно, стоят они того или нет), поскольку в них принимают участие другие люди и потому, что для них, так или иначе, уже отведено определенное время в расписании. Лучшими утренними ритуалами бывают дела, которые *не* относятся к обязанностям и совершенно определенно *не* должны делаться в строго определенное время. Такие дела требуют внутренней мотивации. Отдача от них не столь очевидна, как удовольствие от просмотра телепередачи или отправка ответа на несрочную электронную почту, но тем не менее она есть. К лучшим утренним ритуалам относятся занятия, которые, став регулярными, приносят долгосрочные положительные результаты.

Самые успешные люди заняты по утрам следующими вещами:

1. Развитием своей карьеры – стратегическим планированием и целенаправленными задачами.
2. Развитием отношений с окружающими – полной самоотдачей для семьи и друзей.
3. Саморазвитием – физическими, духовными и творческими практиками.

Рассмотрим каждую из них поочередно.

1. Развитие карьеры

В 2010 году Дебби Мойсичин начала работать над созданием факультета здравоохранения в Университете Брэндмэна. Она участвовала в моем семинаре для Женской ассоциации работников здравоохранения и потому завела журнал учета своего времени. Просмотрев записи своих занятий за несколько дней, она обратила внимание на «до боли очевидные вещи!», и в первую очередь на то,

что ее постоянно прерывают. Ее день был заполнен внеплановыми совещаниями и получасовыми беседами то на одну, то на другую тему. В определенной степени это было результатом ее собственной позиции – она хотела создать атмосферу сотрудничества и придерживалась «политики открытых дверей» в отношении членов своего коллектива. С этой точки зрения все такие встречи, беседы и прочие «отвлечения» были важнейшей составной частью ее рабочего дня. Проблема заключалась в том, что у нее были и другие задачи, над которыми надо было работать, но из-за ее рваного графика эта работа с трудом продвигалась вперед.

Решение проблемы нашлось благодаря одной детали ее личной жизни. Ее дочь-подросток занималась водным поло и часто должна была быть в бассейне задолго до 7 утра. Мойсичин отвозила ее, а после этого либо возвращалась домой смотреть телевизор, либо ехала в офис и использовала эти утренние часы для разбора входящей почты. Я обратила ее внимание, что разбором входящих писем можно заниматься и в любое другое время – например, во время коротких пауз между посетителями в середине рабочего дня, а в 6.30 утра к ней в кабинет совершенно точно никто не зайдет. Таким образом, это самое подходящее время для сосредоточенной работы. Она может выбирать приоритет на каждый день, спокойно заниматься этим вопросом с раннего утра и потом спокойно работать с коллегами-посетителями.

Она согласилась попробовать, и оказалось, что это очень простое изменение. Она была уже на ногах. Ей нужно было всего лишь взять в привычку строго соблюдать это «проектное время», не отвлекаясь на электронную почту. Как она рассказывала на нашем семинаре, всего за несколько дней такой работы ей удалось расправиться со всеми задачами. Спустя несколько недель я поинтересовалась, что у нее происходит, и получила ответ, что она «по-прежнему использует раннее утро для перетаскивания тяжестей». По ее словам, «до завтрака мне удастся сделать больше, чем за весь остальной день. Ну, может быть, и не совсем так, но из моего перечня задач исчезают пункты, которые образовались в нем очень-очень давно».

Минимум помех – главная причина, почему раннее утро наиболее удобное время для требующей сосредоточенности работы.

Можно работать быстро и плодотворно; романист Энтони Троллоп был известен тем, что каждое утро работал над своими произведениями по несколько часов подряд. Шарлотта Уокер-Саид, научный сотрудник кафедры истории Чикагского университета, ежедневно использует период между 6 и 9 часами утра для работы над книгой о религиозных политиках Западной Африки. В это время, прежде чем приступить к своей преподавательской работе, она может изучать журнальные статьи и писать. «Стоит только заглянуть в почту, и весь день превращается в бесконечный поток электронной переписки», – говорит она. Эти утренние часы служат ей отличным лекарством от стресса, в котором она пребывает. По ее словам, «днем у меня работа, но по утрам я, как мне кажется, делаю карьеру». Шарлотта на правильном пути. Одно исследование, проводившееся среди молодых ученых, показало, что те из них, кто пишет понемногу, но каждый день, чаще получают штатные преподавательские должности по сравнению с теми, кто работает только в порыве вдохновения (и ничего не делает в остальное время).

Конечно, кому-то удобнее общаться с внешним миром по утрам: работая с письмами, которые требуют продуманных ответов, и решая, что они сообщат сегодня в социальных медиа. Автор бестселлера «Проект Счастье»^[3] Гретхен Рубин встает в 6 утра, на час раньше всех остальных членов ее семьи, и таким образом получает время в свое полное распоряжение. «Раньше я пробовала использовать это время для литературной работы, потому что читала о том, что с самого утра думается лучше, – рассказывает она, – но после года мучений мне стало понятно, что этот час мне стоит посвятить ознакомлению с электронной почтой и социальными медиа, планированию и организационным вопросам, дабы, покончив с этим, я могла сосредоточенно работать. И сейчас время с 6 до 7 я использую именно так». Она считает этот ритуал «крайне полезным».

В развитие темы профессиональных контактов: я уже давно пришла к выводу о том, что идея «деловых завтраков» остается сильно недооцененной. Ведь родители и непьющие часто вынуждены отказываться от вечерних деловых коктейлей, да и от присутствия на них обычно бывает мало толку: наличие алкоголя и конец рабочего дня создают у людей настрой не на работу, а на неформальное общение. Даже визитными карточками забывают обменяться, а если ими и

обмениваются, то потом с трудом вспоминают, что именно нужно было снова обсудить с этим человеком. А по утрам «люди засучивают рукава и приступают к работе» – так говорит Кристофер Колвин, партнер в юридической фирме «Крамер, Левин, Нафталин и Френкель», который обычно встает в 5.30 утра, чтобы погулять с собакой и почитать рабочие материалы до того, как нужно будет кормить детей завтраком. Чтобы воспользоваться этим, он создал *IvyLife* — группу бизнесменов, окончивших элитарные университеты в Новой Англии, которая (кроме всего прочего) проводит в Нью-Йорке еженедельные завтраки по средам. «Я считаю, что по утрам я бодрее и креативнее. Я более восприимчив к историям, которые рассказывают за столом, – говорит Кристофер, – а к концу дня мои мозги уже слегка захламлены». С ним согласятся многие из ветеранов деловых коктейлей – они знают, что несколько джин-тоников добавляют хлама в мозги.

2. Развитие отношений

Впервые я поняла, что семьи могут относиться к утренним часам не как к угрюмому маршу на выход с вещами, после общения с налоговым юристом Кэтрин Бомонт Мэрфи. О том, как она перестроила свое время, я упоминала в книге «168 часов». Когда мы познакомились, Кэтрин работала первый год, и возвращаться домой вовремя, чтобы проводить побольше времени со своей дочкой, ей было очень сложно. Это очень огорчало Кэтрин, несмотря на то что по выходным она могла оставаться с ребенком подолгу. Я в ту пору изучила ее отчет об использовании времени и обратила внимание на то, что поздним вечером она тратит очень много времени на всякую ерунду, а приехав на работу с утра, долго пьет кофе, читает личную почту и просматривает заголовки новостей и только после этого приступает к делам. Поэтому я предложила ей ложиться спать вовремя, вставать вместе с дочкой, проводить утро как «наше-с-мамой-время», а затем отправляться на работу. Идея ей понравилась. «Это будет очень просто, странно, что мне это не приходило в голову раньше», – сказала она. Особенно ей понравилось предложение заранее планировать, чем они займутся с дочкой. Несколько следующих месяцев они вместе готовили завтрак, обнимались-целовались и читали книжки до прихода няньки. Учитывая, что фирма,

на которой трудилась Мэрфи, поощряла задержки на работе, а не ранний приход в офис, было сомнительно, что кто-то обратит внимание на то, что Кэтрин стала появляться немного позже – примерно в то же время, когда она до этого начинала собственно работать.

Это было хорошее начало дня, хороший способ отдать ребенку самое лучшее, а не то, что осталось после дня, проведенного на работе. На самом деле утро стало таким замечательным временем, что, когда пару лет спустя я решила поинтересоваться, что у них происходит, Кэтрин сообщила, что супруг отобрал у нее утренние часы и использует их как свое личное время с дочкой и сыном, который появился у них в 2010 году.

«Завтрак теперь стал для нас большим делом! – сказала мне Кэтрин. – Я думаю, это всем нравится».

Мысль о том, чтобы использовать утро в качестве позитивного семейного досуга, осенила меня, когда я внимательнее присмотрелась к собственной жизни. Хотя мои дети встают попозже, многие малыши просыпаются с рассветом. И если вы работаете вне дома, то почему бы не воспользоваться этим обстоятельством? Вместо того чтобы нервно поглядывать на часы все утро, можно ставить будильник на 15 минут пораньше и после этого не напрягаться. У нас принято рассуждать о важности семейного ужина, но это совершенно нереальная вещь в семьях, где один или оба родителя работают: ведь маленькие дети хотят есть в 17.30 или 18 часов вечера. И ничего особенно выдающегося в ужине нет. Наоборот, если верить исследователям силы воли, за ужином мы бываем раздражительнее, чем за завтраком.

Семейные завтраки, если относиться к ним как к удовольствию, являются отличной заменой ужину в кругу семьи. Поэтому теперь я все чаще соглашаюсь на приготовление блинчиков, стараюсь не заглядывать в газету, а просто болтаю с детьми о том, что будет происходить в течение предстоящего дня, или о чем-то еще, что может прийти им в голову.

Так поступает Джуди Розенталь, специалист по финансовому планированию и основательница сообщества женщин – финансовых консультантов компании *Ameriprise*. Базовые родительские обязанности возложены на ее супруга, но, как говорит Джуди: «Если я

не в отъезде, мой утренний распорядок обязательно предусматривает время для дочки. Я всегда готовлю ей завтрак (обязательно с беконом) и сажаю ее на лучшее место за нашим столом. Мы садимся рядом и болтаем обо всем на свете. Если есть время, мы занимаемся раскрасками и «вырезалками» с помощью клея и цветной бумаги. Потом мы вместе заправляем ее постель, и я помогаю ей одеться и причесаться, продолжая болтать и напевая песенки. Это мои самые любимые 45 минут за весь день».

А если у вас нет детей, утреннее время отлично подойдет для укрепления отношений между супругами, другими членами семьи или близкими друзьями. Одна из самых тревожных статистических цифр, которую я узнала, исследуя шаблоны времяпрепровождения:

Работающие супруги разговаривают друг с другом в среднем всего по 12 минут в день.

Если они не могут найти для этого побольше времени, они плохо ищут. В неделе 168 часов; если вы работаете 50 часов и спите 56 (по 8 часов в сутки), то у вас все равно остается целых 62 часа на что угодно еще. Наверное, среди них можно найти и побольше, чем 84 минуты (12 × 7). И тем не менее пары, подобно океанским кораблям, оказываются рядом только в порту – в конце дня на диване перед телевизором.

Правда, некоторым удастся прекрасно проводить вместе массу времени. К 9 часам утра каждого буднего дня управляющий директор отделения по работе с глобальными клиентами инвестиционной компании *Black Rock* Оби Маккензи и его жена уже проговорили друг с другом те самые 84 минуты – они вместе едут в Нью-Йорк из своего дома в Энглвуде, Нью-Джерси. Таким образом, раздражающая поездка в час пик превращается в ежедневное свидание. «Это объединяет нас на целый день», – говорит Маккензи. Они обсуждают различные домашние дела, вроде недавнего ремонта лопнувших труб, финансовые вопросы или просто говорят за жизнь.

А вот другой вариант (так описал свое идеальное утро один из комментаторов в моем блоге) – секс на рассвете. Неплохой способ провести время перед завтраком, если вдуматься.

3. Саморазвитие

Утренний распорядок большинства из топ-менеджеров, которых опрашивал Джеймс Ситрин, включал занятия спортом в какой-либо форме. Фритс ван Паашен, в то время президент и генеральный директор *Coors Brewing Company*, ставил себе цель начинать пробежку в 5.50 утра, чтобы быть дома к 6.30. Урсула Бернс, работавшая тогда вице-президентом в *Xerox* (теперь она – генеральный директор компании), назначала занятия с личным тренером на 6.00 утра дважды в неделю. Тогдашний генеральный директор *Rodale* Стив Мэрфи резервировал для занятий йогой по полтора часа 3 раза в неделю.

Это невероятно занятые люди. Если они тратят время на физические упражнения, значит, это имеет для них большое значение, а если они посвящают тренировкам утро, тому есть веские причины. Действительно, данные некоторых исследований свидетельствуют, что физическая активность по утрам полезнее, чем в другое время суток. Опыт, проведенный в Университете Аппалачей, показал, что люди, которые тренируются по утрам, засыпают быстрее и спят более крепким сном, чем те, кто тренируется в течение дня. Одно из возможных объяснений этому состоит в том, что при пробуждении организм выделяет гормоны стресса, и физическая активность по утрам с успехом нейтрализует их. Если заниматься спортом позже, гормоны стресса получают больше времени для своего негативного воздействия. Другой опыт показал, что утренние интенсивные занятия спортом на голодный желудок снижают уровень сахара в крови, который является следствием рациона с высоким содержанием жиров. Правда, есть иные данные, свидетельствующие о пользе физических упражнений после легкого завтрака. Независимо от этого ряд исследований подтвердил, что утренние занятия спортом эффективнее, поскольку высока вероятность того, что человек будет продолжать их выполнять. Возможно, так происходит именно из-за влияния факторов силы воли, о которых говорилось выше, и потому, что это удобнее с организационной точки зрения.

Одна пробежка не даст вам практически ничего. Но если вы регулярно совершаете по 5 пробежек в неделю, это полностью изменит ваше здоровье.

Бегать мне нравилось и так, но летом 2011 года я решила проверить, не окажется ли еще приятнее бегать на заре. И что в

результате? Конечно, да! После того как мы переехали с Манхэттена в сельскую идиллию пенсильванского пригорода, я стала бегать по утрам в те дни, когда мой муж оставался дома. Я сворачивала свою спортивную одежду в кулек и ставила будильник на 6.20 утра. В 6.30 я уже была за дверью, и следующие за этим 45 минут я проводила, бегая по естественным лесным тропинкам в окрестностях дома. Густые зеленые заросли хранили утреннюю прохладу даже в дни, когда температура поднималась выше 38 градусов, – это было для меня очень важно, потому что я начинала бегать беременной и опасалась перегрева. Я видела червяков, переползающих мостовую, и однажды встретила оленя в лесу. Одним особенно чудесным утром, повернув к дому, я увидела в небе радугу. Бегая много раз одним и тем же маршрутом, я стала обращать внимание на свои успехи, например, я уже могла, не останавливаясь, взбежать на крутой холм. Было прекрасно оставаться наедине с собой, обдумывать книгу, которую я тогда старалась завершить, и предаваться мечтам о маленькой девочке, которая весело попинывала меня внутри живота, пока мы с ней бегали.

Возможно, учитывая замечательный эффект, который утренние тренировки оказывают на настроение, многие спортзалы стали организовывать занятия, предназначенные для утренних посетителей. Джули Делкамиллер, доцент кафедры специального обучения глухих и сурдоперевода Университета штата Небраска в Омахе, занимается джаз-аэробикой в 5.30 утра 4–5 раз в неделю. «Занятия проходят в десяти минутах от дома, и в отсутствие пробок ранним утром добраться туда очень просто, – рассказывает она. – Мне нравится компания женщин, которые помогают друг другу быть результативнее, а наши инструкторы умеют замечательно мотивировать. Забавно, но для меня это еще и время, когда я могу поразмышлять на какую-то тему. И, если честно, народу немного, а я люблю простор». Около 6.35 она возвращается домой. «Все еще спят, и поэтому я вряд ли упускаю нечто важное. Зато тем временем я уже себя порадовала, и это очень положительно сказывается на моей продуктивности в течение дня».

Если перспективы сделаться продуктивнее недостаточно, чтобы вытащить вас из постели, существует стратегия предварительного обязательства. В этом смысле очень помогает предоплата тренеру за то, чтобы он проследил за вашими занятиями. Когда Дэвид Эделман учился в бизнес-школе Университета Пенсильвании, он решил

подкачаться к своей свадьбе и нанял действующего «мистера Балтимора» тренировать его в зале *Philly Sports Club* по утрам несколько раз в неделю. Он привык к режиму ранних тренировок – со своей будущей женой они встретились на изнурительно тяжелых спортивных занятиях, которые начинались в 6 утра в лос-анджелесском *Barry's Bootcamp*, когда оба работали в *Bain&Company*. «В то время мы были просто знакомы, но совместные мучения способствовали началу романа», – рассказывает Дэвид. После встреч с «мистером Балтимором», которые происходили в 7 утра 3–4 раза в неделю, Эделман обзавелся весьма эффектным телосложением, которое хорошо подходило для свадебной церемонии на пляже. И даже теперь, когда он возглавляет компанию *Reel Tributes*, создающую документальную кинохронику по личным заказам, и у него гораздо больше возможностей использовать время по своему усмотрению, он продолжает тренироваться с самого утра. «Я предпочитаю выполнить это сразу», – говорит он.

Если вы назначите тренировку на какое-то более позднее время дня, вы рискуете саботировать ее. А если вы приступите к ней, когда большинство людей еще и завтракать не садятся, у вас не будет времени на сомнения.

Разумеется, спорт – не единственное, что вы можете делать для саморазвития. Духовные практики, такие как индивидуальная и коллективная молитва, изучение религиозных текстов или медитация, тоже очень хороши. Кристин Галиб работала в управлении благосостоянием *Morgan Stanley*, а сейчас в качестве члена американского корпуса учителей-добровольцев *Teach for America* преподает в филадельфийском гетто, в школе для мальчиков латиноамериканского происхождения.

По будням Кристин встает в 5 утра. Она выполняет несколько силовых упражнений и упражнений на растяжку, затем читает вслух фрагмент из Библии и размышляет над ним несколько минут, прежде чем приступить к завтраку. «Все, что я делала на Уолл-стрит, никак не поможет мне вести занятия с 25–30 мальчиками, – говорит она, – а этот ритуал заметно облегчает мою работу».

Уэнди Кэй занималась реорганизацией нескольких станций переливания крови (в том числе приведением одной из них в

соответствие с требованиями контролирующих органов после принудительного закрытия). Она говорит: «Утренний ритуал медитации и установления духовной связи – главный ключ к профессиональным достижениям моей жизни». Все годы своей работы в области фармацевтики она встает за два часа до выхода из дома и посвящает большую часть этого времени беседе с Богом, выражая ему свою признательность, обращаясь за советом и вдохновением. Затем она записывает свои мысли. «К приезду на работу у меня уже складывается ясное представление о том, что нужно делать, намечены цели и четкий план действий, которые я могла донести до своих сотрудников в конкретном виде», – рассказывает она.

Основательница и руководитель компании *MoneyZen Wealth Management* Маниша Тхакор хвалебно отзывается о трансцендентной медитации. Она занимается ею ежедневно, дважды по 20 минут. Во время практики она сосредоточивается на своем дыхании и мысленно повторяет мантру. Первое занятие происходит утром до завтрака, а второе помогает ей перейти к домашней жизни по вечерам. Она стала заниматься медитацией, когда превратилась из руководителя в предпринимателя. «Это совершенно иной уровень требований. Мне казалось, что 24 часа в сутки семь дней в неделю на протяжении всего года моя голова занята только мыслями о работе, и я не могла успокоиться, чтобы стать настолько креативной, насколько хотела». Вместе со своим мужем она записалась на тренинг, и «оказалось, что это одна из самых духоподъемных вещей, которые я когда-либо испытывала. Я стала мыслить ясно. Творческие идеи «взбредают» мне в голову намного чаще. Я стала спокойной и могу стратегически рассматривать перечень дел на текущий день». В результате «эта свихнувшаяся на рейтингах финансовой устойчивости трудоголичка стала куда более милым человеком».

Как перестроить свое утро

Изучив утренние привычки людей, я поняла, что для извлечения максимальной пользы из этого времени потребуется процесс, состоящий из пяти этапов.

1. Отслеживайте свое время

Для того чтобы лучше использовать свое время, надо узнать, как именно вы тратите его сейчас. Если вы когда-нибудь пробовали сбросить вес, то вы знаете, что диетологи просят вести дневник питания, который помогает удержаться от бессмысленного потребления пищи. То же самое со временем. Записывайте, чем вы заняты, как можно чаще и как можно подробнее. Вы можете загрузить таблицу с <http://lauravanderkam.com/books/168-hours/manage-your-time> или просто записывать на своем компьютере в вордовском файле или в обычной записной книжке.

Хотя вас больше интересует утро, попробуйте отследить все 168 часов недели. Это нужно потому, что решение утренних проблем часто кроется в других периодах дня. Вы можете ощущать усталость с утра, потому что поздно ложитесь спать. И если вы внимательно посмотрите на то, как проводите вечера, вы увидите, что не занимались ничем особенно ценным или приятным. Телешоу Джона Стюарта можно записать и посмотреть в другое время – например, когда вы встаете на беговую дорожку в 6.30 утра. Большинство ваших коллег не ожидают срочного ответа на электронные письма, отправленные между 23 часами вечера и 8 утра, а в таком случае зачем вам париться проверкой входящих? Если вы посвящаете вечер уборке дома, имейте в виду, что завтра пыль появится снова, а вот вернуть потраченное время нельзя. Если вы не можете спать среди беспорядка, уберитесь только в спальне и закройте двери в остальные комнаты.

Что же касается утра, то, возможно, вы проводите утро очень организованно, и все же не так, как следовало бы в свете ваших жизненных ценностей. Внимательно проследите за тем, что происходит, и поставьте под сомнение ваши устоявшиеся привычки и представления. Что обязательно, а что нет? Вы убеждены, что «хорошая мать готовит своим детям завтраки в школу», но найдется

немало преданных матерей, которые просто дают своим детям деньги на завтрак. Вы пребываете в уверенности, что «работник, который не хочет, чтобы его уволили, всегда приезжает в офис раньше своего начальника», потому что так говорил ваш отец, а ваш начальник, может быть, сокрушается о том, что ему не удастся побыть в офисе одному, даже если он приходит туда раньше положенного. И не слишком ли вы дотошны в своих утренних гигиенических процедурах? Возможно, ваши дети привычно просят вас помочь в том, что они и сами прекрасно могут делать в своем возрасте? Такая проблема была у меня. И частью утренней перестройки было время, потраченное на то, чтобы объяснить детям, как они могут проявлять свою самостоятельность. Время, которое не понадобится для поисков исчезнувшего школьного рюкзака, можно будет посвятить разговорам с ребенком. Если вы все же сочтете, что школьный завтрак или приезд в офис первым являются вашими приоритетами, не забывайте, что это ваш выбор, но никак не абсолютная необходимость.

2. Нарисуйте картину своего идеального утра

После того как вам стало понятно, на что вы тратите свое утро, задайтесь вопросом, как бы вы хотели проводить его в идеале. Например, для меня оно начиналось бы с пробежки (или с утреннего секса, как предложил мой читатель), за которым следовал бы душевный семейный завтрак с крепким кофе, после чего, проводив всех из дому, можно сосредоточенно поработать над долгосрочным проектом вроде книги или написать что-нибудь в личный блог. Вот несколько других идей на тему возможных утренних привычек:

живопись, рисование, фотография, оформление семейных фотоальбомов, рукоделие, стихотворчество, музыкальные упражнения (только для одиноких), чтение религиозных текстов, йога, зумба, прогулка, тренировка к полумарафону, велосипедные прогулки, плавание, персональная фитнес-тренировка, вейтлифтинг, молитва, чтение требника, просмотр личного фотоальбома или списка контактов с поименной молитвой, медитация, составление списка благодарений, заметки в своем блоге, заполнение «утренних страниц» (по книге Джулии Кэмерон «Путь Художника»), тысяча слов в свой новый роман, дневниковая запись, благодарственные

письма, чтение статей в профессиональных изданиях, участие в регулярном деловом завтраке, семейный завтрак, приготовление пирожков или блинчиков вместе с детьми, обсуждение прочитанных книжек в кругу семьи, чтение вслух детям, чтение всех пьес Шекспира, чтение лучших романов XX столетия, прослушивание серьезной музыки (вроде вагнеровского «Кольца Нибелунгов»), игры с детьми, художественное творчество с детьми, совместные физические упражнения, новый кулинарный рецепт каждое утро, стратегическое обдумывание карьеры, планирование карьеры заслуженного сотрудника, мозговой штурм новых бизнес-идей, придумывание новых проектов и инициатив, учеба, самостоятельные занятия на курсах онлайн.

3. Продумайте организационные вопросы

И как же встроить этот план в ваш образ жизни? Сколько времени займет ваш утренний ритуал? Не стоит думать, что его можно просто добавить к тому времени, которое вы сейчас тратите на приготовления. Прелесть утренних занятий важными делами в том, что при этом вы избавляетесь от трат времени на ненужные вещи. Дайте себе 15 минут на душ, и вы потратите на него все 15; но, позволив себе только 5, вы отлично в них уложитесь (если только расслабление под душем не является как раз вашим утренним ритуалом – тогда вы можете стоять под ним хоть час). Набросайте свой утренний график.

Что нужно, чтобы претворить его в жизнь? Во сколько нужно будет вставать и (самое главное) во сколько ложиться спать, чтобы выспаться? Сможете ли вы заснуть в такое время? Люди, привыкшие бодрствовать допоздна, возможно, сочтут время отхода ко сну слишком ранним (оно рассчитывается так: от времени подъема отнять 8 часов). Однако существует множество способов расслабления, которые позволяют быстро заснуть, не ворочаясь полночи с боку на бок.

Прекратите смотреть телевизор и проверять электронную почту как минимум за час до отхода ко сну (есть научные подтверждения того, что излучение экрана нарушает биоритмы сна).

Комната должна быть совершенно темной и немного прохладной. Если окружающие еще не спят, используйте беруши. Чтобы успокоиться, попробуйте глубоко и размеренно подышать,

помедитировать, помолиться, сделать дневниковую запись или почитать что-то расслабляющее.

Вернемся непосредственно к утру. Понадобится ли вам меняться обязанностями по уходу за детьми с вашим партнером, или нанять няньку, или отвозить детей в школу либо садик пораньше? Нужно ли будет спортивное оборудование? Нельзя ли перейти на дистанционную работу (не выходя из дома), вернув себе время, которое сейчас тратится на дорогу? Нельзя ли чередовать использование машины с членом семьи или с друзьями?

Что упростит ваш ритуал? Понадобится ли вам пюпитр для чтения рядом с кроватью? Может быть, стоит поискать будильник с менее раздражающим сигналом или такой, выключить который будет непросто?

Придумайте план и соберите все необходимое, но, что бы вы ни собирались делать, не считайте это несбыточным. Очень просто поверить собственным оправданиям, особенно если они выглядят разумными. Например, вы можете сказать себе, что утро не подходит вам для занятий спортом, поскольку вы – единственный родитель маленьких детей (или становитесь таковым на неделю – время от времени такая проблема возникает у меня). В любом случае не думайте о финансовой стороне вопроса. Представьте себе, что денег у вас сколько угодно, и переберите все возможности, которые только придут в голову, – вы убедитесь, что они различаются по стоимости и сложности реализации. Скажем, можно нанять няньку с проживанием либо помощницу по хозяйству или уговорить кого-то из родственников пожить с вами. Можно поискать среди соседей – вдруг найдется еще один-единственный родитель, которого вы, в свою очередь, сможете прикрыть в случае необходимости. Возможно, стоит нанять утреннюю няньку только на те дни, когда вы намерены позаниматься спортом, или попросить, чтобы в эти дни к вам заезжал кто-то из родственников либо друзей. Можно найти детский сад или школу, где есть программы раннего утра. Можно купить новую или поддержанную беговую дорожку, поставить ее в подвале (перед телевизором) и бегать по утрам, пока дети еще спят. Можно купить двухместную беговую коляску и брать детей с собой. Из всего этого списка поддержанная беговая дорожка кажется мне наиболее экономичным и

организационно несложным решением, но, возможно, вас больше привлечет какой-то другой вариант.

4. Создайте привычку

Это самый важный этап. Для превращения желания в ритуал требуются значительные усилия воли, и не только поначалу. В первые несколько дней ваша мотивация будет настолько сильной, что в 5.30 утра вы будете готовы горы свернуть, но затем (примерно на 13-й день) вы станете колебаться, а ваша постель начнет казаться вам особенно соблазнительной. Что в этом случае делать?

Первый ответ – начинайте постепенно. Ложитесь на 15 минут раньше и вставайте на 15 минут раньше, чем накануне, на протяжении нескольких дней, пока новый график не покажется привычным и выполнимым.

Следите за уровнем своей энергии. Новые привычки требуют усилий, поэтому не забывайте позаботиться о себе. Правильно и достаточно питайтесь, делайте перерывы в работе, обеспечьте поддержку ваших начинаний со стороны окружающих.

Не стремитесь приобрести несколько новых привычек одновременно. Если вы хотите каждое утро бегать, молиться и делать запись в дневнике, выберите одно из этих занятий и приложите все силы, чтобы ввести его в привычку, а потом переходите к следующему.

Отмечайте свой прогресс. Приобретение привычки занимает несколько недель, поэтому записывайте свои достижения как минимум за последние 30 дней. Бен Франклин писал о том, как он ставил себе оценки за успехи в определенных добродетелях (умеренность, скромность и т. п.). Эту же идею развивает и Гретхен Рубин в «Проекте Счастье», когда отмечает продвижение к поставленным целям в «Таблице Решений». Если, пропустив один день, вы начнете ощущать себя так, словно забыли почистить зубы, значит, вы приобрели привычку и внесли очередную лепту в создание своего ритуала.

Не стесняйтесь делать себе мелкие подарки. С течением времени занятия спортом станут мотивировать сами себя, поскольку вы будете лучше выглядеть и чувствовать себя намного энергичнее. Но до той поры поддерживать продвижение вперед вам помогут поощрения, которые вы обещаете себе сами, – например, билеты на концерт или

сеанс массажа. Не забывайте, что ваши утренние ритуалы не должны напоминать самоистязание – выбирайте то, что вам действительно нравится. Шон Ачор, автор книги «Преимущество Счастья», считал себя совой, но добился того, чтобы сделаться жаворонком благодаря ритуалам, которые поощряли его вылезать из кровати. Он начинает свой день с размышлений о том, за что он благодарен судьбе и людям. «Мы остаемся по утрам в постели, потому что нас угнетают мысли о необходимых делах, которыми нам придется заниматься в течение дня. Мы думаем о задачах, а не о том, что нас радует», – говорит он.

Но верно и обратное. «Если вы подумаете о чем-то, чего с – нетерпением ожидаете, встать становится намного легче. То, на чем вы сосредоточены, становится вашей реальностью».

Кроме перечисления вещей, за которые он благодарен, Ачор находит несколько утренних минут, чтобы написать короткое электронное письмо-благодарность кому-то из друзей или родственников или даже своему школьному – учителю английского. Это приводит его в добродушное и приятное расположение духа. «Обычно это моя самая любимая часть дня», – говорит он. Если время сразу после пробуждения посвятить чему-то хорошему, утро не покажется хмурым.

5. Подстраивайтесь под ситуацию

Жизнь меняется. Ритуалы тоже могут изменяться. Мой утренний ритуал пробежки с рассветом исчез к концу лета, когда я стала для него «слишком беременной». После рождения Рут я вернулась к пробежкам в начале второй половины дня, потому что в это время было светлее и теплее, и, кроме того, я никогда не знала, когда мне придется кормить ее утром. Вместо пробежек я начала устраивать спокойные семейные завтраки с детьми и даже успевала иногда почитать с ними сказки до своего утреннего всплеска продуктивности, посвящаемого работе над одним из своих больших литературных проектов. Но как только моя младшая немного подрастет, я планирую вернуться к утренним пробежкам, когда свежий ветерок навеивает мысли о том, что каждый новый день приносит новые возможности.

У утра есть одно изумительное свойство – чувствуешь себя так, словно получил новую возможность сделать все правильно. И каждая победа служит созданию «каскада успехов», по выражению Ачор. Он

говорит: «Как только ваш мозг отметил успех, следующие шаги становятся все более и более вероятными». Человеческий разум черпает оптимизм (или лучше сказать – надежду) в понимании значимости совершенных действий.

Самые успешные люди знают, что многообещающие часы раннего утра, когда иные еще не собираются завтракать, представляют собой слишком большую ценность, чтобы растрачивать их на полубессознательные занятия.

Рендип Рекхи из Колорадо – штатный сотрудник компании из сектора финансовых услуг. И к моменту, когда он появляется на пороге офиса в 9.00, он уже успел позаниматься спортом и посмотреть, что происходит в его собственном бизнесе – на веб-сайте его семейного винного магазина *WineDelight.com*. Он встает в 5 утра и сразу же направляется в домашний спортзал, чтобы потренироваться примерно до 6 часов. Следующие полтора часа он проводит у компьютера, проверяя входящий трафик сайта и отвечая на письма клиентов. «Время после работы обычно очень быстро заполняется социальными мероприятиями, коктейлями и тому подобным. Поэтому утро – единственное время, которое я могу гарантированно посвятить самому себе, не жертвуя при этом другими возможностями», – говорит он. Я съеживаюсь при мысли о подъеме в 5 утра, но на самом деле у меня редко получается последовательно заниматься чем-либо после 10 утра. И когда меня подмывает сказать, что у меня нет времени на что-то, я напоминаю себе, что могла бы это сделать, встав пораньше. У всех нас есть эти часы, стоит только захотеть их использовать.

Итак, как же вы хотите использовать свои утренние часы? Как и с любым важным вопросом, в этом случае требуется хорошо подумать и потратить время на то, чтобы понять, что же в действительности является по-настоящему важным для вас. И как только вы определитесь, маленькие ритуалы способны творить великие дела. Привычка, как сказал Энтони Троллоп, «имеет силу капли воды, которая точит камень. Решение небольших ежедневных задач, если это происходит действительно ежедневно, в совокупности способно затмить героические порывы подвигов Геракла».

Изменив свое утро, вы можете изменить свою жизнь. Это то, что известно самым успешным людям.



**Что самые успешные люди делают по
выходным**

Парадокс уик-эндов

Майк Хакаби – занятой человек. Рукоположенный священник-баптист и бывший губернатор штата Арканзас участвовал в президентской кампании 2008 года, а когда из этого ничего не вышло, стал одним из важных деятелей Республиканской партии, занимаясь сбором пожертвований и поддерживая кандидатов, разделяющих его взгляды.

Он только что опубликовал свою десятую книгу, по будням ведет трехчасовую радиопередачу, а по четвергам прилетает из своего дома во Флориде в Нью-Йорк, чтобы подготовиться к записи своего шоу «Хакаби» для телеканала *Fox News*. Не обязательно разделять его политические воззрения, чтобы признать, что это тяжелый график (тем более что его телевизионное шоу записывается по субботам, то есть он работает шесть дней в неделю). Что помогает ему выдерживать такой режим?

Воскресенье. «Это и есть мой день отдыха и день, когда у меня появляется немного “времени для Майка”, как я это называю, – говорит Хакаби. – Это похоже на марафонский бег. Ты думаешь о финише и начинаешь представлять себе финишную линию. По многу раз в течение недели я мечтаю о воскресенье – дне, когда я могу немного перевести дух. Я не связан с графиками работы других людей, и мне не надо в строго определенное время включать микрофон». С момента, когда его самолет совершает посадку в 19.45 субботы, и до момента записи короткого комментария поздним вечером воскресного дня «это мое время для умственной подзарядки».

Но в том, что Хакаби называет «днем праздности», нет ничего от бездеятельности или лени. «Я – организованный и методичный человек», – говорит он. И раз уж его свободное время настолько ограничено, он очень внимательно подходит к тому, на что его потратить. «Я почти никогда не сижу, уставившись в телевизор», – рассказывает он. Вместо этого Хакаби действует по своему плану. По воскресеньям он встает около 6 утра и занимается на лежащем велосипеде и на эллиптическом тренажере, читая газеты (бумажные – на велосипеде, электронные – на тренажере). В 10.45 они с женой Джанет присутствуют на службе в Центре преклонения

предначертанию, где играет современная музыка, проповедник «просто фантастика», а «если вы хотите надеть шорты и выглядеть по-пляжному – никаких проблем». После ланча Хакаби действительно отправляется на пляж. «Погода прямо-таки выталкивает меня из дому», – говорит он, и послеполуденное время он обычно проводит «сидя на пляже и слушая только крики чаек и шелест прибоя». На ужин к Хакаби обычно приезжают друзья, и хозяин дома готовит что-нибудь к их приезду – по его признанию, это его любимое хобби. Обычно Майк готовит стейки, или рыбу на гриле, или вырезку, или коптит ребра. «Это действительно чистое удовольствие», – говорит он. По будням он занимается необходимыми делами, а по воскресеньям «я делаю все, что мне захочется».

Подзарядив свои батарейки, Хакаби встречает понедельник отдохнувшим, бодрым и готовым покорять мир. На вопрос о его рецепте уик-эндов Хакаби предлагает два на первый взгляд противоположных принципа.

Во-первых, нужно решительно отойти от дел, устроить себе нечто вроде маленького отпуска и обеспечить спокойную обитель для отдыха от суеты нашего безумного мира. А во-вторых, надо понимать, что это время отдыха слишком ценно, чтобы предаваться полной праздности.

«Если все настолько неорганизовано, то вы ничего не делаете и только целый день мучаетесь в сомнениях, чем бы вам хотелось заняться. Если вы знаете, что хотите прочитать какую-то книгу, достаньте ее с полки и запланируйте чтение. Например, на час дня. И когда час дня наступил – вперед. Не ждите вечера, чтобы начать планировать – а может, мне почитать? Или музыку послушать? Или погулять пойти? Вы потратите час драгоценного времени на то, чтобы придумать, что бы такое сделать с остатком этого времени». Хакаби продолжает: чтобы провести выходные по максимуму, «спросите себя: “Что может сделать этот день исключительным, вытащить меня из серых будней и доставить удовольствие?”». А потом пообещайте себе: «Вот этим я и займусь». И когда наступит уик-энд, соблюдайте свое обязательство, скажите себе: «Это мое назначение. Такое же важное, как назначение врача или дела на работе».

В этом парадокс уик-эндов. «Вы должны выпадать из привычного графика с такой же определенностью, с какой вы его соблюдаете в будни».

В поисках восстановления

Исходя из моего опыта знакомства с сотнями отчетов об использовании времени за несколько последних лет, полагаю, что Хакаби во многом прав. Если у вас напряженная работа – вы вынуждены отключать свой сотовый в полночь, иначе звонки будут продолжаться. Если вы вылетаете по служебным делам в понедельник и возвращаетесь в четверг, если вы проводите целые вечера в яростных перепалках по электронной почте – то вы знаете, что только уик-энды не дают вам выгореть до основания. В мире конкуренции успех требует, чтобы по понедельникам вы были бодры и готовы к новым подвигам. Единственный способ достичь этого – проводить выходные так, чтобы восстанавливаться, а не уставать и раздражаться.

И тем не менее многие из нас испытывают проблемы с правильным использованием уик-эндов. Даже люди, которые стараются внимательно относиться к своим выходным, чувствуют, что эти дни каким-то образом ускользают из-под контроля. Они исчезают среди домашних дел и обязанностей, бестолковых проверок электронной почты, бессознательно выбранных телепередач или в грозной череде детских мероприятий, высасывающих последние силы из родителей, которые превращаются в шоферов.

Научиться восстанавливаться за выходные – значит подойти к ним с непривычной точки зрения. Нужно быть стратегами по отношению к этому времени.

А сколько у нас есть времени? Если принять парадоксальные принципы использования уик-эндов, то выходные могут растягиваться, правда, не до бесконечности. Хотя у некоторых, вроде Хакаби, рабочая неделя состоит из шести дней, для большинства уик-энд – это суббота и воскресенье. И в действительности он даже немного длиннее. Между моментом, когда вы открываете бутылку пива в шесть вечера пятницы, и звонком будильника в шесть утра понедельника проходит 60 часов. А это немалая часть из 168, составляющих неделю. Даже с учетом того, что 24 из них вы проспите (3 ночи по 8 часов), у вас все

равно остается целых 36 часов. Можно рассматривать этот период как эквивалент рабочего времени и подходить к вопросу именно с такой установкой (вы же не согласитесь работать 36 часов в неделю, не спросив, что вам нужно будет делать и что вы получите взамен).

С другой стороны, количество этих 60-часовых отрезков времени ограничено.

В вашем распоряжении меньше тысячи субботних дней, которые вы можете провести со своим ребенком, прежде чем он вырастет. Время мимолетно.

Эти прекрасные выходные дни, которые неразрывно связаны в памяти с определенным временем года, которое они олицетворяют. У нас на северо-востоке США бывает всего 2–3 уик-энда, во время которых можно полюбоваться цветами осенней листвы, прежде чем зимние ветры сорвут и унесут ее прочь. Если вы доживете до 80, у вас будет всего 240 уик-эндов для того, чтобы увидеть клены в багрянце, и, скорее всего, вы не запомните и десятой их части. Уик-энды проходят независимо от того, задумываемся ли мы о том, как их провести. Хотя может показаться, что впереди всегда будут другие выходные дни, во время которых мы не будем так уставать и расстраиваться и проведем их с большей выдумкой, жизнь вовсе не безгранична.

Успешные люди понимают, что к выходным нужно относиться с еще большим вниманием, чем к рабочим дням. Каждую неделю вы получаете шанс провести их, став счастливее, созидательнее и здоровее.

Как этого достичь? Как организовать выходные дни, чтобы с течением времени зажить полной жизнью? Мы рассмотрим это, слегка изменив подходы к ответу на самый обычный вопрос.

«Что мы делаем в эти выходные?»

Если в вашем доме все происходит примерно так же, как в моем, то вопрос о том, как провести эти выходные, обычно возникает не раньше пятницы, а то и до момента, пока все не выползут из своих постелей субботним утром. И если всю предыдущую неделю вы страдали в пробках или собирали бонусные мили авиаперевозчиков, то скорее

всего вам захочется ответить на вопрос, вынесенный в заголовок, коротким «ничего!».

В этом точно что-то есть. Можно представить себе ленивые выходные, проведенные в праздном шатании в пижаме, или, как писал Джон Китс в своей «Оде Праздности»: «Спокойно почивая на цветочном ложе». Это заманчивый образ, особенно если вспомнить, что у Китса не было детей и жил он задолго до появления телевидения и Интернета. А нас постоянно атакуют разного рода электронные соблазны, покушающиеся на то, чтобы завладеть нашим личным временем. Если во времена Китса «ничего» означало смотреть, как плывут по небу облака, сейчас «ничего» означает выходные, ограниченные диваном перед телевизором с передачами, которые мы и не собирались смотреть, блужданием по веб-сайтам, куда мы и не собирались заходить, и бессмысленные проверки сообщений в электронной почте. Одно из недавних исследований, проводившееся Центром повседневной семейной жизни Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, выявило, что работающая калифорнийская семья среднего достатка проводит меньше 15 минут своего свободного времени на участке перед домом. Свободного времени у них куда больше, чем 15 минут. В их распоряжении чудесная погода и замечательная садовая мебель. Но они просто не пользуются всем этим.

В эпоху коммуникаций приходится сознательно выбирать даже способы временного безделья, иначе оно будет заполняться пустыми делами само по себе.

А это, в свою очередь, означает, что с большей вероятностью это «что-то» будет не настолько соответствовать нашим желаниям, как то, что можно было бы выбрать сознательно.

Это становится еще более очевидным, если в доме есть малыши. У меня «ничегонеделание» подразумевает, что надо, так или иначе, заботиться о трех детях, которым нет и шести лет. Неработающие родители с детьми тоже устают по будням. Сидение дома с капризными маленькими детьми утомляет намного больше, чем сознательно выбранные развлечения – в идеальном варианте, интересные и родителям. Вот почему они организуют совместные детские игры или посещают кружки детского творчества.

Все это говорит о том, что над словами Хакаби об организованности стоит задуматься. Мне кажется, что из них вытекают два решения, которые помогут вам восстановиться и подготовиться к новой рабочей неделе за выходные: надо находить себе альтернативные занятия и научиться использовать состояние предвкушения.

Иные занятия

Действительно, выходные должны отличаться от рабочих будней. Ведь вам нужно как-то отдохнуть. По выходным Тед Девайн, генеральный директор *Insureon*, в прошлом – генеральный директор *Aon Re*, тренирует молодежную хоккейную команду, и он проводит аналогию с этим видом спорта. «В течение полутора минут на льду вы должны постараться изо всех сил, а потом уйти с площадки и дать ногам отдохнуть. Без этого вы не сможете нормально отыграть свой следующий выход», – говорит он. Но мне кажется (особенно с учетом того, что сам Девайн – играющий тренер по выходным), что лучшая спортивная аналогия – «активный отдых», или кросс-тренинг.

Я открыла для себя пользу кросс-тренинга, записавшись участвовать в марафоне Биг Сур в апреле 2010 года. В сентябре 2009-го я родила, и хотя во время беременности я бегала, нет ничего удивительного в том, что количество миль в последнем триместре и в первые недели после родов было значительно ниже рекомендованного большинством тренировочных планов. Я знала, что резкое увеличение дистанций чревато расколотой голенью, убитыми коленками и ахиллотендинитом – несчастьями, преследующими начинающих марафонцев. К счастью, я обнаружила руководство по тренировкам под названием «Бегайте меньше, бегайте быстрее», которое написали Билл Пирс, Скот Марр и Рэй Мосс. Их метод предполагает отказ от «бесполезных миль» в пользу велосипеда, плавания и других видов спорта. «Если бег – ваш единственный вид физических упражнений, то вероятность травмы возрастает, поскольку одни и те же мышцы всегда получают однотипную нагрузку, – пишут авторы. – Кросс-тренинг позволяет сохранить высокий уровень кардионагрузок без перенапряжения какой-то одной группы мышц... (Кросс-тренинг) помогает избегать утомления и выгорания и поддерживает энтузиазм в

тренировках». Я никогда не пробежала больше 35 миль^[4] в неделю, но, пробежав марафон, осталась в достаточно неплохой форме – была способна на следующий день отправиться в поход со своей семьей. Для моих беговых навыков кросс-тренинг оказался полезнее, чем отдых на диване или дополнительные пробежки. Точно так же другие альтернативные виды занятий – например, спорт, творческое хобби, воспитание детей, волонтерская работа – будут гораздо больше способствовать вашему понедельничному энтузиазму, чем растительное существование или работа по выходным. Как писал Анатоль Франс, «люди устроены так, что могут отдыхать от работы, взявшись за какую-то другую».

Тема смены занятий пронизывает серию статей об известных жителях Нью-Йорка, которые публиковались в «Нью-Йорк таймс» под общим заголовком «Мое обычное воскресенье». В статье от 13 ноября 2011 года, которая была посвящена архитектору Рафаэлю Виньоли, говорилось, что по воскресеньям он несколько часов играет на рояле. «Рояли – единственное, в чем я себе не отказываю, но это необходимо, – рассказывал он. – Только во время игры я полностью отключаюсь от окружающего мира, становясь единым целым с музыкой».

В статье о знаменитом шеф-поваре Маркусе Самуэльссоне рассказывалось, что по уик-эндам он вместе со своими знакомыми шведами играет в футбол в Чайна-тауне. «Дело не столько в самой игре, сколько в возможности дружеского общения между людьми с общими корнями, – говорит он. – А на поле у нас можно всё. Это способ сбросить напряжение и высказаться так, как на кухне уже не скажешь». Если поиграть не получается, Самуэльссон совершает шестимильную пробежку по Центральному парку. «Бегая, я думаю о... кулинарии», – говорит он. Понятно, что спорт на открытом воздухе навеивает несколько другие кулинарные идеи по сравнению с теми, что могут появиться на переполненной людьми кухне.

Благодаря этому совершенно другому образу мыслей Доминик Шурман, управляющая компанией канцтоваров *Papyrus*, считает спортивные занятия «практически частью должностной инструкции». «Это позволяет мне снять напряжение и прояснить мозги. Во время тренировок меня посещает множество идей», – сказала она мне. Она совершает длительные пробежки и заплывы, а также работает в саду –

эту физическую работу она считает «творческой зарядкой». «Мне нравится работать с чем-то, что хорошо сочетается между собой». Расставляя горшки, она изучает различные способы сочетания цветов и фактур, что сродни работе, которую она поручает своим дизайнерам в рабочее время. «Поскольку я занимаюсь похожими вопросами на работе, мне нравится делать это своими руками, – говорит она. – Это меня успокаивает».

Еще одно преимущество физического труда состоит в том, что он не дает возможности надолго задумываться о чем-то, как это приходится делать на работе. Обладатель двух премий «Эмми» телерепортер Билл Макгован называет себя «великим дровосеком».

Около пяти лет назад они с женой переехали в дом со слегка заросшим участком в Уэстчестере, штат Нью-Йорк. Там пришлось срубить несколько больших деревьев. «Мне нравится рубить эти здоровые стволы по метру в диаметре – на дрова для камина, – говорит он. Кроме того, это очень хорошая физическая нагрузка. – Я думаю, что это прекрасный дзенский опыт», – говорит он, приступая к решению задачи, крайне далекой от обычных офисных.

Состояние предвкушения

Игра на рояле, футбол с друзьями или рубка дров могут выглядеть как спонтанные развлечения крайне занятых людей, но Хакаби прав в том, что решение выпасть из графика в выходные должно быть настолько же определенным и подготовленным, как и соблюдение графика в будни. Если вашему ребенку три года, а вы хотите наколоть дров, вам нужно удостовериться в том, что кто-то займет ребенка на это время, чтобы он не собрался вам «помогать». Для этого следует продумать свой план на день и обсудить этот вопрос с партнером или с кем-то еще, кто сможет присмотреть за малышом или просто посадить его перед телевизором, чтобы он не болтался рядом с топором. Если вы с друзьями собираетесь поиграть в футбол, вам всем придется уточнить, где и когда вы встречаетесь, несмотря на то что это может быть старой традицией. Джоан Бладес, соосновательница *MoveOn.org* и *Rising.org*, каждое воскресенье играет в футбол. «На этом же поле мы с Уэсом (моим мужем) встретились тридцать лет назад, – рассказала она мне. – Некоторым из игроков уже за шестьдесят, а

другие – еще совсем дети. Это игра для удовольствия!» Но, разумеется, эта игра проводится в определенное время и в определенном месте. Музицирование на рояле в течение нескольких часов подразумевает, что в это время не придется отвечать на звонки заказчиков или рассматривать бесконечные наброски проектов.

Чтобы поужинать в приятном месте, надо заказать столик заранее. Все родители знают, что в субботу невозможно вызвать няню на субботний вечер. Чтобы пойти на церковную службу, обычно требуется одеться и выйти в определенное время. Если заранее не продумать занятия на уик-энд, можно пасть жертвой позиции «я так устал!» и провести выходные дома, не занимаясь ничем особенно интересным, – а интересные занятия добавляют нам сил и энергии.

Таким образом, мы приходим к пониманию выходных, которому люди обычно противятся, – для хороших выходных требуется план.

Не поминутно расписанная детализированная таблица, а несколько заранее предусмотренных мероприятий. Более того, данные некоторых исследований говорят о том, что если не заниматься планированием выходных, то важный психологический механизм, позволяющий проводить их с удовольствием, останется незадействованным.

Профессор психологии Гарвардского университета Дэниел Гилберт рассказывает об этом явлении в своей книге «Спотыкаясь о счастье», опубликованной в 2006 году. Он пишет: «Выдающимся свойством человеческого мозга является способность воображать предметы и явления, которые отсутствуют в реальности. Лобные доли – область мозга, развившаяся позже других, медленнее других достигающая зрелости и в первую очередь подверженная возрастным расстройствам. Они являются машиной времени, позволяющей нам покидать настоящее и перемещаться в будущее, прежде чем оно наступает».

Мысленное перемещение в будущее предполагает предвосхищение и предвкушение. И это последнее отвечает за существенную долю удовольствия, получаемого от любого события. С нетерпением ожидая приятного события в будущем, вы испытываете примерно такое же удовольствие, какое получаете непосредственно в момент, когда оно происходит. Различие состоит лишь в том, что эта радость длится дольше. Вспомните о ритуале обмена подарками в рождественское

утро. На деле радость от момента открытия подарка редко продолжается больше часа, зато предвкушение подарков, лежащих под елочкой, может растягивать удовольствие на недели. В исследовании голландских ученых, результаты которого были опубликованы в журнале «Прикладные исследования качества жизни» в 2010 году, показали, что туристы счастливее тех, кто проводит отпуска дома. Это нельзя назвать поразительным открытием. Любопытно то, в какие именно моменты ощущение счастья является наиболее интенсивным. Это происходит не в послеотпускной период, когда туристы светятся восторгом от своего путешествия. И даже не во время самой поездки, поскольку радость от нее смешивается со стрессом от смены часовых поясов, расстройств желудка и путаных объявлений на вокзалах. Главное счастье отпускники-путешественники испытывают до отъезда из дому, мысленно представляя себе свою вылазку, даже за целых два месяца до ее начала. Представив себе запотевшие бокалы под зонтиком на пляже, можно испытать прилив отпускного восторга даже посреди пробки по дороге на работу дождливым днем.

Люди в какой-то мере отдают себе в этом отчет на инстинктивном уровне. В одном из описанных Гилбертом экспериментов людям говорили, что они выиграли бесплатный ужин в дорогом французском ресторане. Отвечая на вопрос, когда бы они хотели посетить ресторан, большинство участников не изъявляли желания сделать это немедленно. Они хотели отложить приятное мероприятие в среднем на неделю, чтобы насладиться предвкушением роскошной еды и таким образом усилить предстоящее удовольствие. Переживающее «я» редко испытывает чистое наслаждение, зато предвкушающему «я» никогда не требуется отлучиться в туалет в разгар концерта любимой группы, и оно не страдает от излишне сильного кондиционера в кинозале, где показывают сиквел любимого фильма. Запланировать несколько главных событий предстоящего уик-энда – значит гарантировать себе получение удовольствия, поскольку даже если в последний момент что-то пойдет не так, наслаждение предвкушения уже будет пережито. Я обожаю спонтанность и принимаю ее проявления всей душой, но не могу полагаться в своих радостях только на нее. Если ждать субботнего утра для того, чтобы составить план на уик-энд, часть субботы уйдет на его разработку, а не на предвосхищение приятных событий. Начинать выходные без плана – значит рисковать

возможностью заняться тем, чем хочется. Вы потратите часть своих сил на обсуждение с другими членами семьи. Вы выйдете из дома позже, и музей станет закрываться уже через час после того, как вы в него зайдете. В вашем любимом ресторане не окажется свободных столиков, и даже если каким-то чудом вам удастся в нем сесть, стоит подумать о том, насколько приятнее прошли бы у вас несколько предыдущих дней, если бы вы точно знали, что в этот субботний вечер будете с удовольствием поедать моллюсков!

Я люблю планировать, поэтому для меня планирование выглядит естественным. Однако стоит мне рекомендовать людям планирование выходных минимум за один-два дня, в ответ раздается ворчание. Во-первых, подавляющему большинству людей просто не нравится мысль о планировании своего свободного времени. Мне кажется, что это (в основном) вызвано непониманием того, о чем я говорю. Как написал в моем блоге один из комментаторов. «Не каждому понравится по часам расписывать свое время на год вперед». Мне тоже не хочется расписывать время по часам. Вовсе не нужно уподоблять выходные дни рабочему графику, где прописаны все 15-минутные интервалы дня. Между понятием поминутного планирования и полным отказом от планирования лежит большое поле разнообразных возможностей. Я считаю, что вполне достаточно предусмотреть три-пять главных событий в 6-часовом периоде. Три таких события по 3 часа каждое составят 9 из 36 часов вашего бодрствования, и в этом случае останется полно времени для того, чтобы посиживать за стаканом скотча, если у вас нет троих маленьких детей, или за просмотром мультсериала «Фантазеры», если они есть.

Во-вторых, я думаю, что само по себе слово «план» безотчетно ассоциируется у людей с чем-то, чем они *не хотели бы* заниматься. Я же предлагаю планировать вещи, которые вам *нравится* делать. Отдать машину в ремонт – не самое главное событие, если только вы не коллекционируете старинные автомобили и не собираетесь вместе с друзьями по субботам, чтобы повозиться с ними. От болельщика футбольной команды вряд ли можно услышать: «Эх, придется пойти на игру в это воскресенье, я бы вместо этого с удовольствием побездельничал». Вот что я имею в виду, говоря о главных событиях. Людям не очень хорошо удается страдать подолгу. Как сказал мне один из читателей, «уик-энды драгоценны и требуют, чтобы их

использовали с наслаждением». Когда вы заранее планируете приятные вещи, вы тем самым умножаете свое удовольствие.



Как спланировать выходные

Ваш список 100 желаний

Приняв все это во внимание, перейдем к более конкретному вопросу о том, чем можно заняться в предстоящий уик-энд. Возможно, лучше сформулировать вопрос так: «На что вам хотелось бы тратить больше времени?»

Идеи могут появляться и исчезать, но лучше иметь действительно хороший список. В моей первой книге на тему тайм-менеджмента, «168 часов», я предложила составлять нечто под названием «Список 100 желаний». Это упражнение, которое подсказала мне карьерный консультант Кэролайн Чениза-Ливайн, состоит в том, что вы перечисляете все, что хотели бы делать или иметь в своей жизни. Когда я предлагаю людям попробовать его на своих семинарах, первые фантазии, которые приходят им в голову, неизбежно крутятся вокруг идей типа «увидеть египетские пирамиды». Но ближе к сотовой мечте в списке появляются более приземленные источники человеческих радостей, которые можно с успехом запланировать в качестве главных событий выходных. В этот уик-энд вряд ли состоится романтический ужин в Лувре, приготовленный для вас Аленом Дюкассом, но зато вы вполне можете позволить своим мелким порезвиться на детских соревнованиях, которые будут устраивать на сельской ярмарке. А папа с мамой будут наблюдать за этим, поглощая невероятных размеров милкшейки. Продолжайте в том же духе, пока не составите действительно большой перечень выполнимых желаний. Кроме того, можно подойти к этому как к списку самых интересных мероприятий, которые предполагают не более 2 часов езды от дома.

Несколько позиций из моего недавнего списка 100 желаний

- ✓ Проехать по велосипедному маршруту в национальном парке Лехай Гордже рядом с Джимторпом в штате Пенсильвания.
- ✓ Съесть омара на берегу моря у мыса Мэй в Нью-Джерси.
- ✓ Совершить длинный забег (или велосипедную прогулку с детьми) по полю битвы у Вэлли Фордж.

- ✓ Походить в пятницу вечером по Филадельфийскому музею изящных искусств.
- ✓ Поужинать в каком-нибудь месте, рейтинг Загата которого не ниже 23.
- ✓ 40-минутная пробежка по пересеченной местности в окрестностях дома.
- ✓ Пособирать яблоки или клубнику вместе с детьми.
- ✓ Заставить мужа сделать мне стейк на гриле.
- ✓ Приглашать друзей на летние ужины у бассейна.
- ✓ Гулять по Лонгвудским садам весной, когда деревья похожи на сахарную вату.

А что есть в вашем списке 100 желаний?

Главные события

Начните составлять собственный список и попросите близких людей тоже подумать над своими списками. Регулярно пополняйте его. Если вы иссякнете, возьмите в ближайшей библиотеке путеводитель по туристическим достопримечательностям вашей местности. И не стесняйтесь вносить в список изменения по мере необходимости. Возможно, собирав один раз клубнику, вы решите, что этого раза вам хватит на всю оставшуюся жизнь. Обязательно храните свой список в ближайшей доступности, поскольку, обсуждая варианты на предстоящий уик-энд со своими предполагаемыми попутчиками, вам может понадобиться что-то исключить, а что-то, наоборот, добавить к нему и распределить возможности по основным периодам выходных:

- ✓ Вечер пятницы
- ✓ Субботний день
- ✓ Субботний вечер
- ✓ Воскресный день
- ✓ Воскресный вечер

Это «совещание по вопросам планирования» может быть само по себе приятным развлечением. Одна деловая женщина рассказывала мне, что они с мужем обсуждают свои планы на уик-энд, попивая пиво в пятницу вечером. Они скорее просто болтают друг с другом и

обмениваются идеями (плюс пьют пиво), чем выполняют какую-то обязанность.

Можно делать планы настолько свободными, насколько это покажется удобным. «Поужинать с Джоан и Бобом на берегу» – вполне достаточно: вы можете встретиться и прогуляться в поисках ресторана, который покажется вам самым соблазнительным. Андреа Уилхелм, специалист по контролю качества в компании *Eric*, которая занимается программным обеспечением для здравоохранения, в прошлом году окончила университет и переехала в Мэдисон, штат Висконсин. Этот город часто попадает в рейтинг лучших американских городов для молодежи, и она старается максимально использовать возможности, которые он предоставляет. «Я предпочитаю планировать очень приблизительно, потому что таким образом я остаюсь свободной делать множество разных вещей», – говорит она. Кроме того, она не хочет чувствовать, что зря теряет время в этом городе. «Если мне придется уехать из Мэдисона, я не хочу, чтобы мне приходилось с сожалением говорить: «Ах, надо было сходить туда» или «У меня никак не получалось сделать это». По пятницам она посещает с друзьями разные рестораны и бары. По субботам после утренних занятий на интернет-курсах и послеобеденной игры в волейбол она ходит на концерты и посещает различные развлекательные центры города. «Я люблю побыть на открытом воздухе, и воскресенья отлично подходят для такого рода мероприятий в кругу друзей» – то есть походов, велосипедных прогулок и тому подобного – «поскольку по воскресеньям за городом меньше народу».

Даже семейные развлекательные поездки могут быть полезны в качестве объекта планирования. Простое понимание того, что после обеда вы с детьми уезжаете из дому, может добавить организованности вашему дню. Лора Овердек, основательница *Bedtime Math* и член попечительского совета Центра свободных наук в Нью-Джерси, часто совершает такие экскурсии со своими детьми.

«Каждый раз все бывает по-разному, и это зависит от нашего общего настроения, – говорит она. – Например, одним из наших любимых мест является Центр свободных наук (еще бы!), а осенью и весной, если мы проснемся пораньше и стоит хорошая погода, мы отправляемся на берег моря, чтобы просто повозиться в песке, или

берем детей собирать яблоки и ягоды, или едем к бабушке с дедушкой, которые, к счастью, живут поблизости».

Вы можете выбирать любые главные события, которые вам нравятся, но наука говорит о том, что существуют оптимальные сочетания.

Уик-энд Хакаби включает велосипедную тренировку, церковь и ужин с друзьями, и, судя по всему, такой портфель событий обеспечивает ему максимальную доходность в области удовольствий. В техасском исследовании работающих женщин, данные которого опубликованы в журнале *Science* за 2004 год, измеряли их «уровень счастья» в течение дня.

Кроме очевидных источников удовольствия, таких как еда, отдых и секс (все они прекрасно подходят для выходных), ученые обнаружили, что пики счастья женщин приходились на занятия спортом, духовными практиками и общение.

И почему бы тогда не взять на вооружение хотя бы одну из этих категорий? Их можно даже комбинировать между собой. Лори Марреро, основательница компании *Clutter Diet*, которая занимается организацией мероприятий, рассказывает: «Я стала использовать уик-энды для того, чтобы поболтать с подружками о новостях в режиме “разговоры на ходу”». Она встречается с одной из подруг воскресным утром на прогулочной тропе, и они гуляют около полутора часов. «Это физическая активность, это трёп, и это не привычное мероприятие типа “давай попьем вместе кофейку или пообедаем”, – говорит она. – Мне не надо краситься, и все это происходит в очень свободной обстановке».

Вот несколько примеров классных уик-эндов.

Уик-энд 1

- ✓ Вечер пятницы: приходят друзья на «вечер игр»
- ✓ Субботний день: семейная поездка на пляж
- ✓ Субботний вечер: семейный ужин в ресторане недалеко от пляжа, куда давно хотели попасть
- ✓ Воскресный день: церковь
- ✓ Воскресный вечер: спокойная прогулка по району

Уик-энд 2

- ✓ Вечер пятницы: ужин и кино
- ✓ Субботний день: в поход с друзьями
- ✓ Субботний вечер: на день рождения
- ✓ Воскресный день: медитация
- ✓ Воскресный вечер: ужин и танцы на уличном базаре

Уик-энд 3

- ✓ Вечер пятницы: велосипедная прогулка, потом мороженое в городе
- ✓ Субботний день: пикник с футбольным матчем
- ✓ Субботний вечер: барбекю с соседями
- ✓ Воскресный день: поездка в зоопарк
- ✓ Воскресный вечер: семейное участие в волонтерской работе по уборке парка

Шесть секретов удачных выходных

Вот еще несколько полезных советов, которые стоит иметь в виду при подготовке планов.

1. Копайте глубже

Занятия, которые вы последний раз практиковали очень-очень давно, вполне могут попасть в ваш Список 100 желаний. Очень может быть, что нечто, чего вы не делали с детских лет, окажется постоянной составляющей ваших выходных. Одна читательница рассказала мне, что они с супругом записались на занятия фортепиано по субботним утрам. Теперь они и их сын-подросток занимаются вместе. Намного проще побудить ребенка к занятиям, когда он видит, как этим же занимаются мама с папой. Иногда мы настолько сосредоточены на организации жизни наших детей, что забываем организовать свою собственную.

2. Используйте утреннее время

Утро выходного дня – прекрасное время для персональных занятий. Если вы тренируетесь для участия в марафоне, то ваши утренние 4-часовые пробежки будут намного удобнее для вашей

семьи, чем если вы станете предпринимать их в середине дня. Чтобы встать пораньше, вам, вероятно, придется отказаться от ночных посиделок накануне, но в целом это неплохая идея.

3. Создавайте традиции

В счастливых семьях нередко бывает что-то, что всем очень нравится делать по выходным, но не планируется заранее и специально. Это может быть воскресный завтрак с блинами или семейная прогулка на церковную службу, но, что бы это ни было, надо создать соответствующий ритуал. Такие привычки становятся частью памяти, а приятные ритуалы делают жизнь счастливее.

4. Запланируйте время покоя

Учительница и писательница Джесс Лэхи, живущая в Нью-Гэмпшире, установила в своем доме официальный тихий час с 1.00 до 3.00 пополудни. Ее дети (школьники, которым уже не нужно спать днем) планируют на это время свои занятия с компьютером: они либо играют вместе, либо смотрят кино, либо читают. Все члены семьи выключают телефоны, и Лэхи и ее муж удаляются в спальню, чтобы немного почитать, а затем, по ее словам, «мы всегда засыпаем мертвым сном, таким глубоким, что по пробуждении не сразу понимаешь, где ты». «Когда я соображаю, где я и какой сегодня день, я с новыми силами выскакиваю из кровати и принимаюсь за садовые дела или начинаю готовить ужин», – рассказывает она.

5. Изучайте окрестности

Пробежка, пешая или велосипедная прогулка по правильно выбранной местности могут стать приключением, приносящим ту самую долю спонтанности, которую люди опасаются потерять из-за планирования. Уик-энды очень хороши для того, чтобы раздвигать привычные рамки.

6. Запланируйте какие-то развлечения на воскресный вечер

Может быть, это самый ценный совет всей книги. По воскресеньям люди обычно испытывают определенное беспокойство в связи с тем, что ждет их на работе утром в понедельник, даже если эта работа им очень нравится. А уж если работа не по душе, это воскресное беспокойство становится причиной неважного настроения к вечеру,

которое неизбежно переходит и на следующее утро. Появляются мысли о том, что жизнь складывается не так, что все это бессмысленно. Эти экзистенциальные раздумья могут служить сигналом к тому, что пора что-то менять. Но пока надо просто поднять себе настроение, и для этого нужно предусмотреть на вечер воскресенья какие-то развлечения. Таким образом можно в определенном смысле продлить выходные и перевести мысли с проблем предстоящей недели (даже если это просто удрученное ожидание пробок по дороге на работу) на предвкушение вечернего удовольствия.

Библиотекарь Кэйтлин Эндрюс считает, что удачно завершать вечер воскресенья «просто необходимо». Почти каждое воскресенье все ее многочисленные родственники собираются на общий ужин, который кто-то из членов семьи устраивает у себя дома. «Хозяева дома обеспечивают главное блюдо, а остальные приносят с собой дополнения – закуски, вино или десерты, – рассказывает она. – Готовка и уборка к приходу гостей немного напрягают, но это занимает не так много времени, и муж всегда помогает мне в этом. Плюс к этому, если ужин устраиваем мы, то остается много еды на предстоящую неделю. Все занимает пару-тройку часов – народ собирается к 17.30, а в 20–21 мы уже дома, и у нас остается более чем достаточно времени на то, чтобы подготовиться к следующей неделе и расслабиться перед сном». Она с нетерпением ждет этого мероприятия все выходные: «Это не дает возможности предаваться грустным мыслям, которые могут лезть в голову воскресным вечером».

Ализа Розен, продюсер телевизионных реалити-шоу, придумавшая сериалы «Короли деревни» и «Фигуристые девчонки», по воскресеньям в 18 часов занимается йогой. «Для меня это отличный способ избавиться от напастей предыдущей недели, – рассказывает она, – я перезагружаюсь». Она признается, что для нее в йоге нет ничего особенно духовного, но это помогает ей подготовиться к понедельничным баталиям. Возможно, таким же образом думала и ведущая кулинарной программы и автор книг Айна Гартен (известная также как Босоногая Графиня), создавая свой собственный ритуал: сеанс массажа в 18 часов по воскресеньям. В статье о ней, опубликованной «Нью-Йорк таймс» в рубрике «Мое обычное воскресенье», рассказывается, что эта традиция началась 27 лет назад,

в 1985 году. «Я очень много работала и однажды сказала себе “Мне не хватает удовольствий”. И тогда я сделала две вещи: купила себе красный “Мустанг” с откидным верхом и стала ходить на массаж. “Мустанга” у меня больше нет, но массажистка та же самая!»

Одним из замечательных способов завершения выходных является волонтерская работа. Ничто не способно так отвлечь мысли от проблем вашей стабильной и хорошо оплачиваемой работы, как помощь людям, которым с этим не повезло. Толковые координаторы волонтерских кампаний знают, что волонтерам удобнее всего посвящать добровольной работе именно воскресные вечера. Джейкоб Ли руководит отделением «Братства православных христиан, объединенных в служении» в калифорнийском графстве Оранж. Вечером каждого воскресенья его волонтеры готовят ресторанный ужин для бездомных семей, размещенных в мотеле. По словам Ли, «Воскресный вечер обычно бывает мертвым временем. В субботу вечером людям, как правило, есть чем заняться, а вот в воскресенье...» Волшебным образом в воскресенье вечером все оказываются не заняты. И поэтому можно собрать намного более разношерстную группу добровольцев, а не только пенсионеров и домохозяек, которые обычно участвуют в акциях по будням. После ужина, когда оживление начинает спадать, волонтеры и их подопечные склонны делиться своими жизненными историями «узнавая, как люди оказались там, где оказались», – рассказывает Ли. Это способ ощутить себя частью человеческой общности, перед тем как каждый пойдет своим путем на предстоящей неделе.

Минимизировать список необходимых дел

Спланировав 3–5 главных событий на предстоящие выходные, вы убедитесь в том, что остается еще масса свободного времени. И что с ним делать?

Можно, конечно, просто расслабляться или придумывать что-то спонтанное на месте. Можно играть с детьми и валяться на траве. Но как насчет обязанностей? Как быть с домашними делами, поручениями и тем, что приходится наверстывать по работе? Успешные люди понимают, что хороший уик-энд включает занятия тем, что вам нравится, и малую толику чего-то еще. В этом разделе мы рассмотрим, как справиться с тремя главными причинами стресса в выходные: домашними обязанностями, детскими мероприятиями и рабочими делами, которые не оставляют вас и дома.

Сократить домашние дела

Если вы подолгу задерживаетесь в офисе или проводите много времени в командировках, уик-энды кажутся прекрасным временем для того, чтобы заняться домашними делами. Но я не уверена, что домашние заботы должны быть главным делом ваших выходных.

К сожалению, большинство домашних обязанностей просто занимают все время, свободное от каких-то других занятий. Возьмем, к примеру, традиционный поход в магазин. Порой какие-то покупки, скажем памперсы, являются практически неотложными. Но так бывает далеко не всегда. Когда вы отправляетесь в магазин, чтобы пополнить пустеющую кухонную полку, вы, скорее всего, купите хлопьев и каш, которые обычно едите на завтрак. А что случится, если вы не пойдете в магазин? Вы, скорее всего, не будете умирать с голоду, а просто съедите запас замороженных булочек из морозилки. Понятно, что покупать продукты надо, но заезд в магазин вечером буднего дня представляется более эффективным способом решения вопроса. А если вы живете в большом городе, вы всегда можете заказать продукты онлайн, причем без отрыва от участия в нудной телеконференции. Таким образом, получается, что тратить на это драгоценное время выходных дней вовсе не обязательно.

То же касается и стирки. Ею обычно занимаются каждую неделю, притом что носильных вещей хватает для того, чтобы значительно увеличить этот интервал. Некоторые вещи можно надевать несколько раз, не стирая. Что касается уборки, то на тему разнообразия подходов к ней написаны целые трактаты. Можно мыть туалеты еженедельно и убирать кухню только тогда, когда она начинает выглядеть ужасно, а можно ежедневно сдувать пылинки с рабочих поверхностей. В основном это зависит от личных предпочтений (или от бюджета, позволяющего нанять помощницу по хозяйству).

Занимаясь домашними делами по будням, вы, скорее всего, будете тратить на них меньше времени просто потому, что его в будни не так много, как по выходным.

Зато время, высвободившееся от домашних хлопот, можно потратить на более интересные занятия. Выбор здесь разнообразный. И мне кажется, что если надо выбирать между велосипедной прогулкой с детьми и разбором чердака, то первый вариант явно предпочтительнее. Духовное наставление важнее, чем кухня и уборка, о чем Иисус указывал Марфе и Марии. Успокоить подростка после неудачных школьных танцулек важнее, чем домыть посуду, накопившуюся в мойке.

Конечно, я понимаю, что некоторым людям необходимо, чтобы к понедельнику дом сиял, а грязного белья не было. Это похоже на удовлетворение от сознания того, что на конец рабочего дня не осталось невыполненных задач. Некоторые даже говорили мне, что не могут расслабиться, если в доме не убрано. Главное, чтобы простые и очевидные домашние дела, такие, как полная закупка продуктов по списку, не отвлекали вашу энергию от главных дел: развития отношений, развития карьеры и саморазвития.

Как этого добиться? Уделяйте необходимым заботам минимальное время. Это может быть часть субботнего вечера, когда вы ждете прихода няньки, или часть вечера пятницы, между окончанием ужина и походом в кино. Независимо от того, что вам подойдет, в следующий раз, когда ваш взгляд упадет на грязный пол, вы сможете сказать себе, что есть время, отведенное мытью полов, и это время – не сейчас. Небольшой временной интервал, предусмотренный для домашних дел,

добавит вам мотивации покончить с ними быстрее, чтобы перейти к удовольствиям.

Переосмыслить детские мероприятия

Еще одно бедствие выходных дней – мнимая тирания детских мероприятий. Родители жалуются, что не могут вволю использовать выходные, потому что все время занято спортивными соревнованиями их отпрысков.

Это не совсем так, если посмотреть на цифры. Выходные, на которые у одного ребенка намечена 4-часовая бейсбольная игра, а у другого – соревнования по плаванию, тоже протяженностью 4 часа, могут показаться перегруженными, но эти 8 часов спорта составляют менее 25 % вашего времени бодрствования (36 часов) за весь 60-часовой уик-энд. Мне кажется, что такие мероприятия выглядят высокочасовыми по времени просто потому, что они заранее назначены на определенный час и требуют согласования с другими людьми. Это явление похоже на ситуацию с телеконференциями, которые всегда кажутся более важными, чем просто обдумывание деловой идеи в течение такого же промежутка времени, хотя последнее, возможно, приоритетнее.

На семинарах я прошу взрослых планировать в своих календарях время для главных приоритетов, таких как стратегическое обдумывание или творческая работа, чтобы эти вещи выглядели настолько же обязательными, как и телеконференции, на которые мы тратим столько времени. Это неплохая идея и для времени отдыха. Поставьте рядом с пометкой об этой 4-часовой бейсбольной игре свою «Я делаю 6-мильную^[5] пробежку вдоль реки в 8 утра». Это напечет о том, что в выходные есть кое-что еще, помимо детского спорта. И кстати, записанное всегда имеет больше шансов произойти в действительности.

Кроме того, вы можете извлекать максимум пользы из детских мероприятий. Превратите спортивные соревнования в семейный выход. Возьмите с собой корзинку для пикника и познакомьтесь с другими семьями, чтобы пообщаться. Именно поэтому я с удовольствием хожу на дни рождения детишек младше 8 лет. Тут есть возможность развивать свои знакомства, пока ребенка развлекают

другие. Можно договориться с другими родителями и возить детей на занятия по очереди, использовать время занятий одного ребенка для того, чтобы пообщаться с глазу на глаз с другим либо просто посидеть в машине и почитать или подумать.

Кирстен Бишофф, соосновательница онлайн-сервиса семейных расписаний *HATCHEDit.com*, говорит, что, пока ее дочь занимается теннисом, «я прочитываю от корки до корки весь воскресный номер *Times*. Иначе я считала бы, что трачу громадное количество времени на шоферские обязанности. Я все-таки напрягаю мозги даже по выходным».

Хотя истории о перегруженных детях и попадают в заголовки новостей, исследования использования детьми своего времени говорят о том, что это не такое уж распространенное явление.

Среднестатистический ребенок проводит гораздо больше времени перед разнообразными экранами, чем занимается спортом, хобби, религиозными практиками или домашними делами.

Только очень небольшой процент детей одновременно вовлечены в многочисленные занятия. Однако если выходные все же кажутся вам перегруженными детскими мероприятиями, это решаемый вопрос. Сведите занятия детей к тем, которые больше всего нравятся и вам, и им. Если говорить об извлечении максимума пользы из свободного времени, то стоит помнить о том, что сосредоточенные и углубленные занятия приносят большую удовлетворенность, чем многочисленные беспорядочные увлечения, в которых никогда не бывает возможности достичь мастерства.

Соблюдайте (Техно) Шабат

Что касается посягательств на выходные дни со стороны работы, я всегда думаю об идее субботы как священного дня отдохновения. Как известно из библейских текстов, Бог шесть дней занимался творением, а на седьмой отдыхал. А израильтянам, ведомым Моисеем, он заповедал «помнить о Субботе и блюсти ее в святости».

Большие фрагменты книг законов посвящены предписаниям относительно того, что можно делать в субботу (шабат), а чего нельзя. И обычное представление об ортодоксальных евреях подразумевает, что им запрещено работать, водить машину, пользоваться

электричеством и так далее – с захода солнца пятницы до захода солнца субботы.

В христианстве нормы иудейского шабата рассматривались как излишне формальные. В Новом Завете говорится о том, что Иисус сказал фарисеям, жаловавшимся на то, что его ученики срывают колоски в поле: «Суббота для человека, а не человек для субботы» (Марк 2:27).

Но наша нелюбовь к формализму отчасти подпитывается стремлением к удобству. Многие из запрещенных занятий, такие, как вождение машины или шопинг, не так уж и неприятны. Сравните это с ветхозаветным «В седьмой день покойся, чтобы отдохнул вол твой и осел твой и успокоился сын рабы твоей и пришлец» (Исх. 23:12). Представьте себе тяжелую жизнь раба и задумайтесь о социальном значении веры власть имущих в то, что Господь осудит их, если они будут заставлять своих людей трудиться без перерыва.

Такие умонастроения наверняка придутся по душе многим современным людям, занятым на ответственной работе, поскольку совсем не обязательно быть религиозным, чтобы понимать, что не заниматься своими обычными делами хотя бы один день в неделю полезно. Весьма возможно, что «суббота – для человека», ведь человеку нужно время для того, чтобы восстановиться. Писатель Джошуа Фоер описал один из своих главных секретов счастливой жизни в блоге Гретхен Рубин «Проект Счастье»: «Я соблюдаю еврейский шабат, хотя, когда мне было 18, я этого не делал. Каждую неделю все, что есть в доме, отключается на 25 часов. Никакой электронной почты. Никаких телефонов. Я ничего не делаю. Я ничего не разрушаю. Неважно, сколько стресса присутствует в моей жизни – в пятницу вечером весь он испаряется».

Ринна Сак из Торонто – партнер в крупной аудиторской фирме. Она – ортодоксальная еврейка и соблюдает шабат. «В моей специальности работа без выходных, особенно в пик сезона, совершенно нормальное явление», – говорит она. Этот пик может длиться два-три месяца. Когда она, свежая выпускница университета, только начинала работать, «было очень непросто пойти к начальству и сказать “Я не могу работать по субботам”. Это было совсем непросто». Но вот что интересно – подобно блуждающим иудеям, которые не умерли с голоду, не получив манны небесной на седьмой день, она «...не делала

меньше. Если на то пошло, я успевала сделать больше, чем мои сверстники». Она всегда считалась лучшей в своей категории. Существенно меньшее количество отработанных часов по сравнению с коллегами не помешало ее продвижению в ранг партнера. И она увязывает свой успех именно с этим: «Я знала, что в 16.30 пятницы я должна буду уйти. Я не суетилась без толку. Всегда существовали какие-нибудь бессмысленные дела, но я твердо знала, что мне нужно выполнить, и была абсолютно на этом сосредоточена. Другие просто не могли поддерживать такой уровень сосредоточенности. Семь дней подряд по 12 часов в день – это нереально». Вот почему, став руководителем, она установила правило: каждый обязан отдыхать один день в неделю. Ринна говорит: «Мои команды всегда работают в оптимальном режиме. У людей есть время расслабиться».

Время, проведенное без компьютера, телефона и служебных обязанностей, освобождает пространство для других вещей в жизни. Субботы Сак больше похожи на кросс-тренинг, о котором мы говорили выше, чем на полный отдых. В них присутствуют субботние религиозные мероприятия и совместные трапезы с друзьями. У родителей не бывает настоящих передышек в выполнении своих обязанностей, и день отдыха у Сак с тремя малышами «на самом деле не такой уж день отдыха». Но в шабате хорошо то, что дети не смогут провести мамин выходной за компьютерными играми в своих комнатах. Технологии получают 24-часовой перерыв, и детям приходится быть вместе со всеми. «Это заставляет вас по-другому относиться к супругу, друзьям и детям», – говорит Сак. Сама по себе она способна работать круглосуточно. Но, даже отвечая на вопрос: «Неужели Богу есть дело до того, включен ли мой *BlackBerry*?» словами «Скорее всего, никакого», она действительно считает, что «это нарушило бы все, что суббота представляет собой для меня». И такая передышка делает возможным сочетать большую карьеру и большую семью.

Даже если для вас не существует религиозных запретов на работу, попробуйте выделить время в течение уик-энда, когда вы не будете пользоваться своими девайсами. Многим успешным людям приходится «доворачивать» дела по выходным, но, беседуя с ними, меня поразило то, насколько они стараются держать это под контролем. Харш Пател, который в течение двух лет преподавал в

чикагской чартерной школе имени ефрейтора Омара Э. Торреса в рамках программы *Teach for America*, рассказал мне: «Возвращаясь с работы в пятницу, мне не хотелось ничего делать, ну я ничего и не делал. Но оказалось, что я теряю слишком много времени, поздно вставая в субботу, поэтому я начал вставать пораньше, заканчивал свои дела и чувствовал себя полностью свободным для вечера субботы и целого воскресного дня». По его словам, это позволило ему «более-менее оставаться в здравом уме в течение двух лет работы учителем».

Телерепортер Билл Макгован говорит: «Во время уик-эндов я стараюсь не залезать в электронную почту каждые полтора часа». Вместо этого, как и Пател, в субботу он встает пораньше, чтобы заняться кое-какими делами. Он варит кофе себе и жене, а затем... «У нас есть один замечательный уголок на веранде. Я беру с собой кофе и решительно берусь за расчистку своих входящих в электронной почте. Это обычно происходит в 7.30—8 утра». Поскольку его ничто не прерывает, «мне удастся проявить более творческий подход к новым делам». Окружающая обстановка делает этот полуторачасовой приступ трудовой деятельности еще более продуктивным – «Я поднимаю глаза от экрана и вижу дятла». Дует легкий ветерок и «Я стараюсь, чтобы это происходило в спокойной, расслабленной и тихой обстановке». Он понимает, что, расправляясь с накопившейся работой коротким и быстрым наскоком, «можно избежать гложащего чувства чего-то недоделанного, которое будет давить на мозги на протяжении всего уик-энда». (Кстати, многие из написанных в это время писем он сохраняет в папке черновиков, не отправляя их сразу же. Он не хочет, чтобы люди писали ему ответы в тот же день и ждали от него ответа. «Я не хочу создавать впечатление, будто я работаю семь дней в неделю», – говорит он. Сохраненные письма уйдут утром в понедельник.)

Точно так же, как и в случае с домашними делами, выделение коротких промежутков в выходные для решения служебных дел позволит вам отдыхать все оставшееся время. Вы будете знать, когда намечено заниматься рабочими вопросами, а когда нет. В остальное время можно перейти в режим шабата.

Не отвлекаясь на Интернет, можно обнаружить у себя массу блестящих идей. Я знаю, что многие хорошие мысли осеняют меня в

церкви. Я не иду туда участвовать в мозговом штурме, но в нашем безумном мире у нас не так много шансов просто посидеть в тишине и покое. Какую серьезную трудность придется преодолевать с отключением от коммуникаций? В наше время почти все сотовые телефоны – это смартфоны с доступом к электронной почте. Если вам придется включить мобильный, чтобы дочка могла сообщить вам, когда ее нужно будет забрать от подруги, вы почти неизбежно увидите иконку, уведомляющую о наличии сообщений в электронной почте. Будет очень соблазнительно быстренько ее просмотреть, что станет нарушением данного обета. Что можно сделать с этим? Если вы считаете, что дух-то крепок, а вот плоть немощна, просто спрячьте эту иконку.

Как выиграть следующую неделю

В разделе, посвященном планированию уик-эндов, мы говорили о том, как важно назначить что-то приятное или полезное на воскресный вечер. Это удлинит выходные и позволит вам сосредоточиться на предстоящем удовольствии, а не на проблемах, которые будут ждать вас утром предстоящего понедельника. Но после ужина в кругу друзей, волонтерской работы или сеанса массажа вам останется сделать еще одну вещь, которая закрепит статус замечательно проведенных выходных: выделите хотя бы несколько минут на планирование предстоящей недели.

Планируйте не просто то, что вам надо сделать, но и то, чем вы хотите заниматься.

В книге «7 привычек высокоэффективных людей» покойный Стивен Кови называл это «начать с главного». Он предлагает такое упражнение: нужно подумать о социальных ролях, которые имеют для вас значение. (Я, например, – писатель, жена, мать, бегунья, друг, выполняю общественную работу председателя совета директоров Хора юных жителей Нью-Йорка.) Если список ролей становится чересчур беспорядочным, их можно распределить по основным категориям: карьера, отношения и личное (куда попадут спорт, хобби и все остальное, что согревает вам душу). После этого подумайте о 2–3 ваших главных приоритетах в каждой категории на ближайшие 168 часов. Сначала выделите время на решение этих приоритетных задач в

вашем календаре. Когда вы закончите с этим, вы кое-что заметите. Во-первых, после решения 6–9 приоритетных задач в 168-часовой неделе останется много незанятого времени. И, во-вторых, если вам удастся решить все эти задачи, вы проживете совершенно изумительную неделю. Бывший руководитель инвестиционного банка *Jeffries* и бывший посол в Уругвае Фрэнк Бакстер делает это упражнение почти еженедельно и находит его «бесценным». По воскресеньям он садится с календарем, чтобы «приоритезировать предстоящий период и оставить место для маневра на случай неожиданностей».

Руководитель компании *Papyrus* Доминика Шурман тоже обозначает воскресный вечер как «мое время для планирования, перегруппировки сил и подготовки к предстоящей неделе». С самого начала недели «на меня наваливается куча всего», поэтому нужно помнить о своих приоритетных делах и вести все свои другие сражения с учетом необходимости закончить их в срок. «Иначе все мое время будет просто сожрано потребностями других людей, которые постоянно на него покушаются».

Что должно быть в числе ваших приоритетов? Все, что вы сочтете нужным. Но мне представляется полезным, когда цели на предстоящую неделю являются составной частью решения годовых задач: тех самых задач, которые обычно упоминаются в годовом отчете или в произведениях, относящихся к специфическому литературному жанру под названием «рождественский семейный адрес». Попробуйте составить оба этих документа в январе на период до следующего декабря. Что бы вам хотелось считать выполненным к концу года в каждой из важных жизненных областей? Чего бы вам хотелось достичь в карьере, отношениях с близкими и для себя лично? Разбейте эти цели на этапы и попробуйте встраивать эти этапы или их подэтапы в ваш план на неделю.

Делать это нужно в воскресенье, потому что если вы начнете понедельник без плана, вполне вероятно, что вы потратите целый день на его обдумывание. Вы будете расходовать свою силу воли на принятие решений – вместо того, чтобы сделать это в рывке, не теряя при этом концентрации. Я считаю, что составление списка приоритетов помогает мне закончить уик-энд и осмысленно начать новую неделю. Я не топчусь на месте, а если даже и топчусь, то делаю это в процессе общего движения вперед.

В этом все дело

В суете повседневной жизни может казаться, что впереди всегда будут еще выходные, однако, как и все прочее, время конечно. Если вы доживете до 80-летнего возраста, то в вашей биографии будет в общей сложности 4160 уик-эндов. В жизни есть как минимум столько же разных вещей, которые вам хотелось бы испытать. Некоторые из них ждут отпуска, но втиснуть все ваши желания и достижения в 2–3 недели в году довольно сложно. Хотя мы очень часто приходим к выходным дням, чувствуя себя полностью вымотанными, желание предаться полному безделью приводит, по словам одного моего читателя, к ощущению пустоты в собственной жизни.

Недавно я размышляла на эту тему, наблюдая за очередным туром обсуждения идей на тему «Как нам упростить Рождество». Смысл обсуждений состоял в том, что мы настолько перегружены работой и затюканы, что праздники следует свести к необходимому минимуму хлопот. Расслабьтесь. Притормозите. Не надо убиваться у плиты, закатывать вечеринки или накручивать ленточки на коробки с подарками (которые в идеале должны стоять под елкой, выполненной в стиле минимализма).

Я понимаю эти идеи и готова согласиться с тем, что доля умеренности была бы нелишней. Нет никакой необходимости загружать праздники тем, что не доставляет удовольствия, и дорогими вещами, которые никому не нужны.

Между тем, если у вас маленькие дети, нетрудно сообразить, что впереди остается не так много рождественских праздников, когда малышня кубарем слетает вниз по лестнице, чтобы увидеть под елкой подарки, принесенные Санта-Клаусом. Дети не всегда будут вызываться помочь вам печь и не всегда будут рассыпать муку от волнения. Постепенно им будет становиться безразлично, какого размера елка, будут ли гуляния с колясками и дадут ли им горячего шоколада. Они станут позволять вам отбояриваться от лепки снеговика, если вы устали. И однажды вы будете смотреть на снег из окна очень просто меблированной больничной палаты или комнаты в доме престарелых, вспоминая о тех днях, когда можно было лепить снеговика вместе с детьми. Понимая это, можно задать другой вопрос: для чего нужно экономить свои силы? В этом все дело. Может

случиться всякое, и нет никакой гарантии, что в будущем будет еще один снеговик. Поэтому, если хочется, поднимайте суматоху. Устраивайте спектакль. Тратьте ваши силы сейчас.

То же самое и с уик-эндами – уменьшенным вариантом рождественских праздников, за упрощение которых мы боремся. Вырвавшись из рабочих или учебных графиков, мы теряемся. Мы не знаем, что мы хотим делать в свое свободное время, и поэтому живем весьма ограниченной жизнью.

Всегда проще не делать ничего (или заниматься бессмысленными мелочами) или делать только то, что необходимо.

Однако можно жить по-другому. Я пишу эти строки сразу после уик-энда Дня труда (первый понедельник сентября), серым дождливым вторником, когда мой садик за домом превратился в заросли нестриженных кустов, листва которых уже начинает желтеть. Сентябрь приносит с собой легкое чувство меланхолии по поводу необратимости времени: мой старший ребенок в детском саду, трехлетний пошел в ясли и даже младенец с каждым днем все больше превращается в маленькую девочку, которая, спотыкаясь, совершает свои первые шаги. В прошлый День труда она была еще просто большим животом. Теперь мы узнали, какого милого непоседливого малыша он скрывал.

Я не планировала ничего особенного на этот праздничный уик-энд, но было стыдно бы не воспользоваться последними лучами солнышка уходящего лета. И моя семья предприняла автомобильное путешествие к побережью и в горы: через Оушен-Сити, штат Мэриленд, с его чертовым колесом и маргаритами, дальше – через Вирджинские поля сражений Манассаса, и, наконец, в национальный парк Шенандоа. Проезжая по Скайлайн-Драйв, мы останавливались у каждой маршрутной тропы протяженностью меньше двух миль, которую могли осилить наши дети. Им нравилось карабкаться по валунам к вершине, рассматривать зеленеющие поля, стога сена и очертания гор в шапках облаков.

Путешествовать с малышами непросто. За час могут случиться и радости, и неприятности. Однако при взгляде в зеркало заднего вида Я-действующее, которое в течение сорока минут пыталось заставить ребенка спокойно лежать в переносной колыбельке, уступает место Я-

запоминающему. Запоминающее Я превращает то, что могло бы стать незапоминающейся серой обыденностью, в яркие воспоминания, запечатленные в сознании. Эти воспоминания будут подпитывать сознание в дни повседневных трудов. Они останутся для укрепления духа в будущем, когда нынешняя суeta сменится более спокойной жизнью, такой же спокойной, как парк аттракционов с детскими горками, разобранными после окончания летнего сезона.

Представление самых успешных людей о выходных днях состоит в том, что жизнь нельзя откладывать на будущее. Она не может подождать, когда мы не будем очень уставшими или очень занятыми. Если вы работаете подолгу, то уик-энды – главное, что поможет вам ощутить жизнь более полно, чем это позволяет ваша профессиональная деятельность – даже если (а, впрочем, возможно, именно потому что) вы очень серьезно относитесь к своей работе. Марафонцы знают, что отдых и кросс-тренинг способствуют достижению выдающихся результатов. Подобным же образом наш мозг нуждается в прокладке разнообразных нейронных путей. И для того чтобы лучше проводить сложные деловые переговоры, полезно уговаривать волнующегося малыша попробовать поплыть в бассейне. Когда вы собираете волю в кулак, чтобы добраться до вершины следующего холма, вы добавляете себе умения спокойно вести урок или утешать больного в последние минуты своего долгого дежурства. Относясь к уик-эндам как к особенной и ценной части 168-часовой недели, вы сможете перезарядить свои аккумуляторы и в полной готовности встретить понедельник.



Что самые успешные люди делают на работе

Введение. Секрет потрясающей продуктивности

В начале января случайные вечерние прохожие в окрестностях французского города Бордо могли наблюдать любопытное зрелище: черноволосую женщину в ярко освещенном окне студии, которая рисовала пером на бумаге многочисленные виды аляскинской тундры.

Это было единственное освещенное окно во всем доме, окруженном тишиной и покоем. Зато внутри говорить ни о какой тишине не приходилось – художнице Леуин Фам, по ее словам, во время работы «нужно что-то, отвлекающее левое полушарие мозга, и поэтому она рисует при включенном телевизоре или радио. «Если я много раздумываю, рисунки становятся хуже. Они выглядят надуманными». Днем она обычно пересматривает *Mad Men* или *Seinfeld*, а вечером и ночью слушает американское Национальное общественное радио, которое благодаря чудесам технологии ловится в сельском французском доме, где их семья – она, муж и сыновья пяти и двух лет – временно поселилась летом 2012 года. А этим январским вечером у нее работают сразу два – айпада: на одном идет фильм, а другой нужен, «чтобы иметь возможность посмотреть на то, что может вдруг понадобиться – как может выглядеть ткань или лосиная шкура».

Эти точные детали нужны Фам для изображений Бу – она занимается иллюстрациями к детской книге Киркпатрика Хилла «Бу из Баллард-Крика», где описывается детство девочки из этого старательского поселка на Юконе в 1920-е годы, старинными фотографиями которого завалена студия. Книга должна была выйти в июне 2013 года, и Фам старалась уложиться в сроки. «Когда надо мной не довлеют сроки, мое самое лучшее время – с 9 до 11 утра, в это время я полностью отдаюсь работе», – говорит она. Однако если сроки поджимают, «мое самое удачное время – 23 часа вечера. Совершенно ничто не отвлекает. Ты практически привязана к рабочему столу». Она делает короткую паузу и продолжает: «И это действительно очень здорово».

Фам всерьез увлеклась этой книжкой в духе «Домика в прериях», действие которой происходит на Крайнем Севере, и хотя изначально ее попросили сделать по одной иллюстрации к главе, она предложила сделать еще 12 дополнительных («Это отличная история», – говорит

она). Все ее наброски очень понравились издателю, поэтому вечер за вечером в течение всего января она садилась за свой стол и приступала к работе, черпая энергию из своих эскизов. В таких случаях, по ее словам, «я как в раю. Я теряю представление о времени. Мне кажется, я совершенно не устаю до тех пор, пока ближе к рассвету меня не начинает клонить в сон».

Устает она или нет, но график у Фам напряженный. Она начинала карьеру, работая в студии *DreamWorks*, затем, около 10 лет назад, начала работать самостоятельно, и сегодня является одним из самых плодовитых иллюстраторов детской литературы. Сейчас она выпускает 8–9 книг ежегодно, в том числе книги-игрушки (вроде «Чьи это лапки?» Джабари Азим), книжки с картинками (например, «Клубничка-веснушка» актрисы Джулианны Мур) и книги для чтения, такие как «Бу из Баллард-Крика». «Знаю, что это безумное количество. Очень немногие иллюстраторы успевают сделать так много», – говорит она. На самом деле 32 страницы книги для самых маленьких – это, как правило, 32 полноценные высококачественные иллюстрации. Большинству художников для того, чтобы полностью заполнить рабочий график на целый год, хватает 4–5 книг. Таким образом, говорит Фам: «Я всегда работаю над несколькими проектами одновременно». При этом ей удается поддерживать высокий уровень своих рисунков. В чем секрет?

Прежде всего она очень бережно относится к своему времени. «Я всегда учитываю количество моих рабочих часов», – говорит она. Она следит за «тем, что удалось сделать за полчаса, за час – из них потом складываются дни и недели». Она ставит себе задачи на конкретный интервал времени – например, закончить набросок за время, пока идет одна серия *Seinfeld* (это 22 минуты, плюс рекламные паузы).

Такой доскональный учет трудозатрат означает, что она без труда может описать свой обычный рабочий день. Она встает около 6 утра и набрасывает небольшие эскизы, на основе которых затем будет создавать рисунки или картины. Тогда же она занимается организационными делами – электронной перепиской с авторами, издателями и тому подобным. Ее сыновья просыпаются около 7.30, она играет с ними и помогает супругу собрать и отправить их в школу.

Около 8.30, пока голова еще свежая, она возвращается к планированию и обдумыванию своей работы. Около 10 утра Фам переключается на работу с эскизными набросками под аккомпанемент *Seinfeld* и тому подобных программ. Это продолжается до 16–17 часов пополудни, когда у нее появляется возможность поговорить с людьми на Восточном побережье США. После этого она уделяет внимание детям, они играют и ужинают вместе. На ночь она читает им сказку – иногда из тех, над которыми работает, но чаще чью-то еще (чтобы быть в курсе дел конкурентов), а затем у нее наступает третья рабочая смена. К этому времени пасторальный вид окрестностей Бордо за окнами превращается в полную тьму, и она работает над своими иллюстрациями, почти полностью полагаясь на собственную интуицию. «Это похоже на вождение машины по хорошо знакомой дороге – кажется, что ты и не смотришь, куда едешь», – говорит она.

Безусловно, своей способностью к работе на интуитивном уровне она обязана некоторым другим секретам своей удивительной продуктивности. Она продолжает совершенствовать свое мастерство и тщательно обдумывает каждый проект. «У меня много разнообразных стилей, и я стараюсь совершенствовать их. Когда я начинала осваивать эту профессию, мне говорили, что стиль должен быть один и он должен быть узнаваем. Это позволяет получить больше заказов. Но мне никогда не нравилась эта идея. Работать все время в одной манере слишком скучно. Да, в этом стиле ты постоянно совершенствуешься, однако он смертельно надоедает». Любой из стилей может выйти из моды, и быть достойным представителем профессии означает овладевать всем спектром разнообразных стилей. «Это масса дополнительной работы, но зато в каждой книге ты как будто заново обретаешь себя», – говорит Фам.

Доведя до совершенства свое умение включать в работу мозг, она способна быть креативной в любой момент, когда ей это необходимо, невзирая на собственную усталость или неизбежные перерывы на семейные дела. Она старается быть в курсе того, что делают другие художники; начиная каждый новый проект, она изучает предметы вроде лосиных шкур или тканей Аляски, проникаясь эстетикой мира, который ей предстоит изобразить. А если этого недостаточно, на палитре Фам есть и другие приемы. В декабре 2012 года она занималась новой версией книги *There's No Such Thing As Little* («Нет

ничего подобного малышу») и смогла преодолеть творческий застой только благодаря елочным игрушкам. «При переезде во Францию мы забыли елочные игрушки», – объясняет она, и ей пришлось применить свои творческие способности для изготовления рождественских украшений – сорока тщательно сделанных вручную фигурок эльфов, Санта-Клаусов и ангелов из еловых шишек и пробки. Нарисовав на ореховой скорлупке лицо и приклеив к нему кусочек черного фетра, она сделала вампира. «Я сама удивилась, насколько удачной вышла у нас елочка», – говорит Фам. Все получилось и с книгой. А сейчас, когда ей предложили проиллюстрировать альбом о 12 днях рождественских святок, одновременно с текущей работой ей приходится обдумывать и эти образы.

Действительно, рабочие часы Фам можно умножить в несколько раз, поскольку они посвящены не единственному делу. Постигая окружающее, она всегда обдумывает новые изобразительные средства. Поводом для творческого озарения может послужить даже посещение кафе, как это произошло с детской книжкой «Мальчик, который любил математику» о легендарном математике Пале Эрдёше, вышедшей в свет летом 2013 года. Первыми словами Фам при виде рукописи было: «Это точно не ко мне». Но затем ее заинтриговала фигура Эрдёша и его многочисленные достижения в различных областях математики, и она принялась за их изучение. Ей пришла в голову идея использовать для иллюстраций его красивые математические доказательства. Одна из его гипотез касалась количества разнообразных прямоугольников, которые можно поместить в прямоугольник большего размера. И еще Фам почерпнула в тексте книги, что Эрдёш был человеком не от мира сего и ему было трудно вписываться в рамки обыденной жизни. Фам изобразила посетителей кафе, каждый из которых находится в прямоугольной рамке определенного размера, а сам помещен в пятиугольник. Фам таким образом соединила геометрические построения Эрдёша с собственным образом кафе во Франции, где она находилась, получив интересную метафору. «В мою работу может попасть все что угодно из того, что меня окружает в данный момент», – говорит она.

Напряженный график Фам становится возможным благодаря тому, что она берется только за такую работу, которая, подобно «Бу из Баллард-Крика» или «Мальчику, который любил математику», будет ей

интересна и доставит ей удовольствие с точки зрения собственного развития. Я спросила ее, насколько на ее выбор влияет представление о том, что детям понравятся ее картинки. В ответ она улыбается: «Я была бы рада сказать, что это так, но в первую очередь меня привлекает то, насколько работа над данным проектом понравится именно мне. Правда, я могу предположить, что и детям понравится, потому что мое восприятие во многом сходно с детским, и, например, моим детям обычно нравятся те же истории, что и мне». Между тем она выбирает работу, которая по душе в первую очередь ей самой. И такой подход творит чудеса. Ее производительность растет год от года. Фам рассказывает, что многие из ее друзей пережили своего рода кризис после того, как обзавелись собственными детьми – они стали сомневаться, стоят ли результаты их труда затрачиваемых усилий. Она же не замедляет, а, наоборот, ускоряет темп, даже несмотря на то что проводит массу времени со своими малышами. «Масштабность самой работы меня не очень волнует, если я уверена в том, что в результате получается хорошо», – говорит она.

На протяжении последних лет я обсуждала их рабочие графики со множеством людей, и тем не менее я несколько раз возвращалась с этим именно к Фам. Поговорить с ней всегда приятно, и не только потому, что область ее работы привлекает меня как любительницу книг, но и потому, что, мне кажется, она понимает, что успешная работа может быть одновременно и трудной, и радостной, хотя такое сочетание встречается и нечасто. После каждого телефонного разговора с Фам я испытываю приятное головокружение.

Понятно, что отнюдь не многие зарабатывают на жизнь рисованием математиков или маленьких девочек эпохи золотой лихорадки на Аляске, и я могу предположить, что ваш рабочий день устроен немного по-другому, чем у Фам. Труд иллюстратора детских книг естественным образом отличается от труда медсестры, фермера, учителя, почтового служащего, вице-президента корпорации или любого другого из занятий семимиллиардного населения Земли (что обычно не принимают во внимание авторы большинства трудов на тему производительности труда). Тем не менее каждому из нас приходится признать, что жизнь складывается из часов, и достижения в ней зависят от того, каким образом эти часы заполняются. А поэтому

подход Фам к использованию своего времени и, следовательно, к делу своей жизни может быть перенесен на жизнь любого другого человека.

Помощь в этом отношении была бы нелишней для многих из нас. Мы склонны растрачивать свое время, как и деньги, по мелочам, словно его запас ничем не ограничен. Время многих из нас целиком утекает через опцию электронного почтового ящика «ответить всем». Если мы и отсчитываем минуты, то лишь желая, чтобы то, что происходит сейчас, закончилось поскорее и можно было оказаться где-то еще. При этом часы проходят без каких-либо признаков того, что удалось сделать что-то важное, а то, что делается, результативно настолько же, насколько можно считать результативной операцию по оплате просроченного телефонного счета или покупку свитера, который никогда не будет надет.

Продолжая аналогию с деньгами: люди создают состояние, реинвестируя часть имеющегося дохода в то, что принесет прибыль в будущем. Успешные люди понимают, что часы, подобно капиталу, могут быть сознательно использованы для создания будущего богатства в форме изменений в окружающей действительности или в деле жизни. При этом для них очевидно, что со временем следует обращаться еще бережнее, чем с денежным капиталом, поскольку его ресурс жестко ограничен. Деньги могут прибавляться, но даже самые могущественные люди располагают только 168 часами в неделю, которые к тому же физически невозможно полностью посвятить работе.

Однако то время, которое нам дано, можно использовать лучше, если приобрести определенные навыки и извлекать из времени выгоды, а не растрачивать его. Фам объясняет это особенностями мировосприятия. «Мне непонятно, как мне удастся делать то, что я делаю, за то время, которое у меня есть. Муж говорит, что я обладаю особым даром самообмана, и это совершенно справедливо». Но какими бы обманчивыми ни казались сроки (она шутит, что ей было бы интересно попробовать себя в проекте, требующем 100 рисунков за три с половиной дня), «если работа пошла, я попала в струю и работаю вдохновенно, то я практически забываю о времени в промежутке между одиннадцатью и двумя. Все получается с ходу, и это просто замечательное чувство».

Как построить карьеру, чтобы упорный труд приносил радость? Как использовать время, чтобы справляться с огромными объемами работы? Как распорядиться рабочими часами так, чтобы ваша работа говорила сама за себя? Как испытывать радость от занятий тем, что вы считаете важным?

Это трудные вопросы. Они могут быть и огорчительными, если вы часто убеждаетесь в том, что ваше время уходит на совещания, которые быстро перерастают в бесплодные обсуждения. К счастью, есть масса способов начать рациональнее подходить к своему времени. Даже если вам кажется, что вам не хватает возможностей контроля над временем, даже если вы подверглись разрушительному воздействию экономических вихрей, можно посмотреть в свой календарь и увидеть в минутах, составляющих его, новые возможности, а не песчинки в колбе песочных часов. Секрет выдающейся продуктивности состоит в нескольких повседневных навыках, которые способны сделать рабочие часы полезнее. В этом убедились многие успешные люди, включая Фам. «Я никак не смогу привыкнуть к факту своего везения. Это здорово – находиться в моем положении, – говорит она. – Мои дети могут видеть, что мне очень нравится мое занятие».

Занятие 1. Осознавайте свое время

Впервые я коснулась темы времени не потому, что заинтересовалась тайм-менеджментом, а потому, что была заинтригована научными исследованиями использования времени. Данные обзоров употребления времени американцами, которые ежегодно готовит Бюро статистики занятости, и другие подобные проекты подтолкнули меня к выводу, что наше представление о том, на что уходит время, далеко от реальности.

Мы склонны переоценивать объем времени, затрачиваемый нами на работу по дому, и недооценивать время сна.

Целые тома исписаны во славу «золотой эпохи», которой в действительности не было: сегодняшние американские мамы проводят со своими детьми больше времени, чем их бабушки в 1950-х и 1960-х годах.

Такие же любопытные заблуждения присутствуют и в представлениях о рабочем времени. Люди, чья работа оплачивается на

почасовой основе, знают количество отработанного времени. Еще лучше разбираются в теме те, кому оплачивают сверхурочные, но, как правило, чем больше количество отчетных часов, тем больше вероятность его завышения. В июне 2011 года журнал *Monthly Labor Review* опубликовал сравнительное исследование объема трудозатрат планового с отчетным.

Исследование показало: люди, полагающие, что они обычно работают больше 75 часов в неделю, в среднем приписывают себе 25 лишних часов. Те, кто считает, что их обычная неделя насчитывает 65–74 часа, ошибались в среднем на 20. Те, кто говорил о 55–64 рабочих часах в неделю, отклонялись от истины примерно на 10 часов. Отчеты о рабочем времени, которые я просматривала в течение нескольких лет, свидетельствуют о том же. Я выступала в компаниях, известных своей потогонной системой, и просила наиболее успешных сотрудников завести учет рабочего времени. Их отчеты вертелись вокруг цифры 60 часов в неделю, при этом речь шла о времени наиболее сосредоточенной интенсивной работы, не прерывавшейся сокращенными днями, отпусками или визитами к стоматологу. Однако следует учитывать, что это были отчеты людей, готовых афишировать свою занятость коллегам. В мире личной конкуренции похвастаться количеством проработанного времени – значит продемонстрировать свою преданность делу.

Само по себе это можно было бы считать забавным, если бы эти цифры не вели к определенным последствиям. Если вы считаете, что работа занимает у вас 80 часов в неделю, вы станете по-другому смотреть на возможности и способы ее оптимизации по сравнению с ситуацией 55 рабочих часов за тот же период времени. Именно поэтому Фам так внимательна к своему времяпрепровождению, и именно поэтому люди, желающие использовать свое рабочее время эффективнее, разбираются с тем, как они расходуют его в данный момент. Если вы когда-либо пытались сбросить лишний вес, то знаете, что диетологи просят вести дневник питания – опытным путем доказано, что это помогает достижению цели. В 2012 году в журнале *Journal of Academy of Nutrition and Dietetics* опубликованы данные исследования годичной программы похудения. Они свидетельствуют о том, что женщины, которые ведут дневники питания, сбрасывают на 6 фунтов^[6] больше, чем те, которые этого не делают. Если вы

записываете то, что съели, то внимательнее относитесь к тому, что отправляете в рот. Подобным же образом, записывая то, на что вы потратили время, вы начинаете более ответственно подходить к его проведению, независимо от того, насколько сознаете его ход.

Существует масса прикладных программ, которые позволяют вести отчеты о расходовании времени, а на моем сайте вы можете загрузить табличку, никак не претендующую на то, чтобы быть высокотехнологичной (<http://laura-vanderkam.com/books/168-hours/manage-your-time/>). Лично я использую еще менее технологичный способ, ведя учет своего времени в обычном блокноте на пружинке. Если вы никогда прежде не вели учет своего времени, я рекомендую вам делать это на протяжении недели, представляя себя адвокатом, списывающим свое время на разных клиентов^[7]. Сколько времени вы потратили на проверки электронной почты? На обдумывание? На планирование? На дорогу? На совещания и встречи? Выполняя свои основные трудовые обязанности?

Подсчитайте итоги и внимательно изучите, что получилось. Насколько разумными и обоснованными они выглядят? На что вы потратили чересчур много, а на что явно недостаточно? Возможно, главное, что можно уяснить в результате такого опыта, – сколько именно времени уходит на то или иное занятие. На форматирование поста в блоге со ссылками и фотографиями у меня уходит примерно полчаса – это полезно знать, планируя это занятие в интервале между окончанием телефонного звонка в 11.45 и предстоящим ланчем с детьми в 12.00. Людям, которым регулярно приходится заниматься чем-то определенным, удастся развить у себя более точное представление о том, что они могут сделать за 2000–3000 рабочих часов в год, которые подразумевает 40–60-часовая рабочая неделя.

Для Фам одна ее иллюстрация означает некоторое количество серий *Seinfeld*. В статье о художнице Конни Браун, рисующей географические карты на заказ, которую *Wall Street Journal* опубликовала в октябре 2012 года, говорилось, что одна такая карта требует больше 200 часов труда, и, следовательно, в год их можно сделать около дюжины. Даже с учетом времени, необходимого на разного рода администрирование работы, она укладывается в рамки 2000–3000 часов в год. Менее опытный художник может взяться за 50 таких проектов, но это потребует в общей сложности 10 000 часов, а

поскольку в году их всего 8760 (или 8784 часа, если год високосный), то понятно, что из этого ничего не выйдет.

Нет необходимости считать минуты постоянно, но, даже позанимавшись учетом своего времени в течение нескольких дней, вы начинаете относиться к нему осознанно. Я полагаю, что эта осознанность сродни той, которую приобретают монахи, применяя в своих молитвах часослов. Такая осознанность сама по себе может способствовать большей продуктивности. Очень занятая женщина-врач, которая по моей просьбе вела учет своего рабочего времени, впоследствии успешно использовала его данные, чтобы обосновать свою потребность в дополнительной административной поддержке. В течение многих лет я неделями вела учет своего времени, и в результате этого не предлагаю обсуждать со мной важные вопросы, требующие моего мнения, по телефону до 11 утра – я знаю, что утренние часы понадобятся мне для того, чтобы наилучшим образом сформулировать мои мысли.

Вас может огорчить то, что вы расходуете свое время не так, как хотели бы.

Увы, суровая правда состоит в том, что время – невозобновляемый ресурс: если оно истекло, его уже не вернешь никогда. Однако нет смысла оплакивать потерянное в прошлом время. Вместо этого стоит постараться достичь большего, по-новому используя те 2000–3000 часов в году, которые вы вольны начинать с чистого листа.

Занятие 2. План

Зная, сколько часов рабочего времени у вас есть, можно перейти к следующему этапу пересмотра своей карьеры: приобретению понимания, на что вы хотели бы их потратить. Трудовые контракты учителей часто предусматривают отдельное время на планирование, чтобы дать возможность сформировать цели учебного плана и подготовиться к занятиям, вне «активных» часов, которые они проводят с учениками в классных комнатах. Это не всегда получается, но наличие специально выделенных часов способствует созданию культуры, подразумевающей предварительное продумывание намечаемых действий. Эрика Вулвей – главный научный специалист

организации *Uncommon Schools* (управляющей частными школами для детей из малообеспеченных семей), автор книги «Практика совершенствования: 42 правила стать лучше в процессе самосовершенствования», написанной совместно с Дугом Лемовым и Кэти Йецци. Она изучала эффективных преподавателей и выяснила, что они «действительно очень тщательно детализируют планы занятий, заранее готовят вопросы, которые собираются задать учащимся. Такое планирование – важный фактор, отличающий хороших учителей от посредственных».

А вы когда в последний раз выделяли себе время на планирование? Если я спрашиваю аудиторию, перед которой выступаю, на что моим слушателям хотелось бы использовать побольше времени, именно планирование и обдумывание неизбежно попадает в первые ряды пожеланий. Люди жалуются на то, что им хочется использовать больше времени на стратегическое мышление, но они слишком заняты для этого! Это всегда поражает меня. Когда вам строят дом, вы надеетесь на то, что строители не будут заняты своими молотками и пилами настолько, чтобы не иметь возможности заглядывать в проект. Планирование является неотъемлемой составной частью жизни успешных людей, а в их распоряжении есть те же 168 часов в неделю, что и у всех. Предварительные наброски Фам помогают ей совместно с издателем определить порядок и содержание листов иллюстраций. Нет никакого смысла создавать 32 полноценные взаимоувязанные по содержанию иллюстрации, не представляя их содержание заранее. Начать писать картину только для того, чтобы на полпути убедиться в неправильном расположении облака относительно луны, будет колоссальной потерей времени.

Проект – половина дела, и это так же верно и для бизнеса. В Лондонской школе политических и экономических наук провели исследование по изучению рабочего времени топ-менеджеров, в ходе которого личные секретари директоров публичных компаний во многих странах мира вели учет времени своих руководителей. Предварительный анализ графиков индийских директоров показал, что продажи компаний росли по мере увеличения продолжительности рабочего времени их руководителей. Но что еще интереснее, такая корреляция между результатами и рабочим временем касалась только часов, затраченных на плановые мероприятия. Это не означает, что все

время должно тратиться на плановые совещания, хотя встречи с сотрудниками прямо влияют на рост продаж; это говорит о том, что время руководителя – ограниченный и ценный ресурс, разумное планирование которого способствует эффективности всего предприятия.

Такой подход Майкл Сонен положил в основу своего еженедельного ритуала планирования, которому он посвящает часть уик-энда. Сонен много лет возглавлял *FTD* (сеть цветочных магазинов), а в настоящее время руководит *EmergencyLink* – компанией, размещающей информацию о чрезвычайных происшествиях наиболее удобными способами для доступа семей и спасателей. Он говорит, что его самой главной личной привычкой является выделение половины воскресного дня для стратегического анализа. Сонен проводит несколько часов, обдумывая, «что входит в число наших приоритетов и каким образом донести это сотрудникам. Я обдумываю любые вопросы, которые у меня возникают, и важные проекты. Если в воскресенье вечером с этим достигается полная ясность, то утром в понедельник всем уже бывает понятно, что нужно делать». В понедельник достаточно будет провести короткое утреннее совещание, чтобы приступить к работе. Такое планирование делает всю неделю более продуктивной, говорит Сонен, поскольку его роль руководителя заключается «в том, чтобы помогать моим людям использовать свое время максимально рациональным образом. Им будет трудно работать эффективно, если не направить их деятельность». Если отложить планирование на утро понедельника, то сотрудники поймут, что именно нужно делать не ранее второй половины дня, и существует риск, что они значительно продвинутся в неверном направлении. Если у вас 10 работников, то 4 часа, бессистемно отработанные ими утром в понедельник, означают бессистемные трудозатраты в объеме 40 человеко-часов, то есть практически потерянный рабочий день всего коллектива. Таким образом, если Сонен удачно проводит вторую половину дня своего воскресного дня, рабочая неделя у всех остальных тоже складывается хорошо. «Что касается меня, то я уже давно заметил, что от того, как я использую это время, зависит очень многое», – говорит он.

Приверженцы системы Дэвида Аллена *GTD* (аббревиатура от «*Getting Things Done*»^[8]) выделяют время на еженедельный анализ, в

процессе которого рассматривают все незавершенные дела, составляют список дел под грифом «возможно/когданибудь» и определяют следующие шаги в части важных проектов. Сам Аллен считает, что «этим неплохо заняться к концу недели», по воскресеньям или в часы долгих авиаперелетов. Главное – найти время и место, «где все вокруг спокойно, телефоны не звонят и за рабочим столом никто не дергает». Поскольку для большинства его клиентов подобная обстановка практически несбыточна, он говорит, что некоторые не назначают ничего до 9 утра, чтобы иметь возможность начать в 7 часов и «закончить до начала дурдома». Некоторые работают по пятницам дома, используя первую половину дня для спокойных размышлений и анализа происходящего, в обстановке, когда никто не рвет их на части, как в офисе. В любом случае надо очистить голову и понять, что относится к делам, требующим завершения. «Я не хочу добавлять ничего нового к тому, что уже зависло, – говорит Аллен, – но когда становится понятен предстоящий объем работы, можно обдумывать новые идеи и далеко идущие планы».

Обычно я занимаюсь своим планированием на трех уровнях. В декабре каждого года я продумываю вопросы, которые задала бы себе при составлении «годового отчета» в конце предстоящего года. Чего я хотела бы достичь за следующие свои 2000 рабочих часов? Понятно, что будущее непредсказуемо, а цели могут меняться. Тем не менее годовое целеполагание, вроде «удвоить посещаемость моего блога» или «создать набросок романа», фокусирует меня на действиях, которые могут помочь в достижении таких целей. Не забывая о годовых целях, каждый воскресный вечер я составляю перечень приоритетных задач на следующую неделю. В этот список попадают и срочные дела, и этапные задачи, связанные с целями на год (например, «изучить *Google Analytics*, чтобы понять драйверы трафика» и «написать 2000 слов литературного текста»). Я составляю очень четкий план на понедельник и в общих чертах набрасываю остальные дни недели. Затем, в понедельник вечером я уточняю план на вторник с учетом того, что осталось в списке приоритетных дел и что нового образовалось за понедельник. Вечером вторника я планирую среду, и далее в том же ключе. Обычно к пятнице мне удастся завершить большинство дел, и тогда она становится днем окончательной расчистки завалов или дополнительным днем для планирования.

Все люди работают по-разному, поэтому не существует одинаково пригодных для каждого способов планирования. Если вы тесно взаимодействуете в своей работе с другим человеком (например, со своим ассистентом или с либреттистом, сочиняющим слова к вашим операм), то этот человек должен принимать участие в определенных частях вашего планирования. Если на определенный период вашего времени приходится множество различных задач, вам придется отнестись к своему планированию более тщательно. (Лучше, если ваша работа допускает возможность запросто зайти в кабинет коллеги и провести с ним 4 часа за обсуждением математического доказательства.) Но дело не в формате планирования.

Как только вы войдете в ритм планирования, то есть станете продумывать свои занятия, прежде чем непосредственно приступить к ним, вы обнаружите, что это очень захватывающий процесс.

Возможно, вы станете работать в совершенно необычное время только для того, чтобы обеспечить себе возможность планирования. Дурвал Тавареш, генеральный директор компании *Aquabotix*, производящей подводных роботов, признается, что иногда встает в 4 часа утра «не по будильнику», а потому что ему есть над чем подумать. «Хочется ясности, – говорит он. – В офисе бывает трудно найти время, чтобы просто заняться стратегическими соображениями или сформировать свое представление о происходящем». Таким образом, Тавареш планирует ранним утром и прибывает на работу полностью готовым к наступившему дню.

Вы можете начать заниматься планированием и своей личной жизни. Бывший топ-менеджер GE Майк Уильямс, ныне работающий главным исполнительным директором *David Allen Company*, рассказывает, что в конце каждого рабочего дня он проводит несколько минут, обдумывая свои приоритеты на предстоящий вечер дома. Например, он делает пометку в календаре о том, что «нужно спросить, как прошел доклад», с которым сегодня выступала его дочь в школе. Благодаря этому, переступив порог дома, он становится полноценной и активной частью своей семьи. Он осознает, что осталось всего 4 года до того, как его дочь-подросток покинет семейное гнездо, и он считает моменты общения и совместных занятий с ней «сокровищами, которые не хочется терять. В прошлом, не делая подобных записей в

своим календаре, я упускал многие из этих возможностей». Как и рабочее время, часы, проведенные в кругу семьи или на отдыхе, проходят независимо от того, насколько продуманно вы относитесь к их проведению. Знание направления движения существенно повышает шансы прийти туда, куда хочется прийти.

Занятие 3. Создание возможностей для успеха

Начав регулярно заниматься планированием, вы создаете запас топлива для продвижения своей карьеры. Вы будете думать о сотнях людей, с которыми хотели бы встретиться. У вас будет появляться множество новых идей развития вашего бизнеса. Но, как бы парадоксально это ни прозвучало, следует сопротивляться искушению включать все эти замечательные соображения в перечень дел на предстоящий понедельник. Умерьте темп. Успешные люди отличаются от других своим отношением к основному содержанию своих перечней дел. Для них это не просто перечисления, а своего рода обязательства. То, что попало в список, должно быть выполнено, и часто это становится делом чести. Это так, даже если сроки достаточно мягкие. Например, Фам рассказывает, что «когда в прошлом году у меня появился второй ребенок, можно было подумать, что издатели понимают это и не ждут от меня прежней высокой производительности. Но я соблюла все сроки». И теперь несколько проектов находятся в подвешенном состоянии, потому что она ждет, когда ее догонят задержанные в них сотрудники.

Поскольку жизнь не стоит на месте и в ней случаются разного рода неожиданности, в основе успеха лежат две вещи: придирчивое отношение к расстановке приоритетов на каждый день и создание толковой системы отчетности.

Фитнес-инструктор Чэлин Джонсон, известная в основном как создательница серии видеопражнений *TurboJam*, старается ограничивать свой ежедневный список приоритетов 6 позициями: три вещи, которые должны быть сделаны за день, и три небольших шага по направлению к ее «главной цели года». Это четко сформулированная измеримая цель, достижение которой делает возможным решение других важных задач. Иногда из этого следует, что такая цель не относится к самым очевидным. Например, в 2011

году ее целью было попадание в списки бестселлеров со своей книгой «Напряг: 30 дней яростных усилий, офигительное тело и жизнь, которой вы достойны!». Сама по себе это вполне очевидная цель. Но Чэлин поняла, что для этого нужно собрать как минимум 100 000 электронных адресов своих фэнов, которым она сможет прямо предложить купить эту книгу. Промоактивность, необходимая для создания такой базы данных, и стала ее главной целью. Еще что-нибудь из главных задач? Примерно за два года до нашего общения она продала две из своих компаний компании *Beachbody*, специализирующейся на домашнем фитнесе. И на протяжении года она оставалась с этими компаниями в качестве консультанта, так что выплата части денег, которые ей причитались, напрямую зависела от успеха *Beachbody*. Ее главной целью того периода было помочь *Beachbody* достичь высокой рентабельности. В день моей беседы с Джонсон одним из трех небольших шагов в этом направлении была встреча с человеком, вместе с которым они работают над проектом. Второй шаг – назначить телеконференцию с генеральным директором на следующий день, а третий – пересмотр структуры презентации.

Работать с перечнем «очень просто, если в нем всего 6 пунктов, – говорит Джонсон. – Я просматриваю их и чувствую, что мне многое удастся. Это добавляет адреналина в кровь и создает эффект снежного кома, благодаря которому я все время нахожусь в ударе». При этом «смысл сокращения и постоянного пересмотра списка позволяет никогда не ощущать себя неудачницей. Сделано все, что нужно было сделать. Многие ведут себя так, как будто бегут спринт, и по этой причине не могут решить свои главные задачи – они просто выдыхаются по пути». Может показаться, что решение трех небольших задач в день в рамках достижения важной цели – не бог весть какой прогресс, однако если вы выполните по три дела в день в течение года, ваша важная цель становится на 750 шагов ближе. Если ваша цель – написать рукопись объемом 75 000 слов, то ежедневной задачей будет 100 слов (то есть меньше, чем в этом абзаце), что нетрудно осуществить. Успешные люди понимают, что регулярное выполнение небольших задач приводит к большим результатам.

Как и Джонсон, Дэвид Аллен ограничивает свой список. Просмотрев «жесткую структуру» своего дня – то есть назначенные встречи и тому подобное, – он, по его словам, «при наличии времени

находит одну, две или три вещи, на которых хотелось бы сосредоточиться». Аллен советует ограничиваться малым, а затем «если вы говорите себе: «О, все выполнил!» – и у вас осталось еще какое-то время – прекрасно, выберите себе что-то еще. Но не особенно заморачивайтесь». Люди склонны к тому, чтобы, «попив кофейку, брать на себя совершенно излишние обязательства».

Джонсон увеличивает свои шансы на успех, не только ограничивая перечень своих дел, но и развивая в себе навыки ответственности. Он создает специальные мысленные зацепки: например, если увидит где-то цифру 11, начинает сверяться со своим перечнем. Ее перечень дел хранится в телефоне, и если позиция в нем подразумевает нечто простое, вроде отправки эсэмэски, она может сделать это, даже стоя в очереди в супермаркете. По ее словам, «это исключает возможность ошибки».

Другой способ повышения ответственности – вступить в группу взаимно подотчетных лиц или выбрать партнера, перед которым нужно будет отчитываться. Ника Стюарт, владелица бизнеса под названием *Ghost Tweeting*, занимающегося маркетингом в социальных медиа, состоит в группе взаимной подотчетности «Клуб семизначниц», которую спонсирует объединение деловых женщин «Смак успеха». Каждый понедельник предпринимательницы чекинутся в Сети, чтобы выставить себе цель на неделю, приближающую их к годовой. По пятницам они возвращаются в Сеть, чтобы сообщить, достигнута цель или нет. Скажем, в понедельник Стюарт поставила перед собой цель разослать десять деловых предложений, и «если к четвергу я этого не сделала, я буду сидеть допоздна, чтобы выполнить это».

Никому не хочется выглядеть несостоятельным перед людьми, чье мнение они ценят.

Эта идея привела к созданию одного из моих любимых бизнес-начинаний – организации под названием *stickK* (<http://stickk.com>). Пользователи ставят себе цели бросить курить, регулярно заниматься физкультурой, сбросить вес и множество тому подобных. Чтобы взять на себя ответственность, человек подписывает специальное обязательство и может подкрепить его финансово. Он также создает список болельщиков, которых собирается информировать о своих успехах. Если вы, будучи пользователем *stickK*, нарушите свое обязательство и выпьете колы, ваши деньги могут уйти к тому, кого вы

укажете, или будут использованы в качестве «антиблагодотворительного взноса» на цели, которые вы не поддерживаете (что-то вроде фонда поддержки Карла Рови в случае, если сами вы придерживаетесь либерально-демократических убеждений). О вашей неудаче узнают и ваши друзья. «Вы не только бросаете вызов сами себе со словами “А я могу это сделать!”», вы, кроме всего прочего, ставите на кон свою репутацию», – сообщает *FAQ* на сайте *stickK*. Исследования основателей сервиса показывают, что обязательства, принятые на подобных условиях, имеют в 3 раза больше шансов на успех.

Успешные люди знают, что сила воли – очень хорошо, но у большинства из нас она не так крепка. По определенным вопросам вы подотчетны своему боссу, но, если ваши цели шире или если у вас нет босса, вам нужна дополнительная система. Попробуйте определить, какое приложение, интернет-сайт, финансовое обязательство или группа людей сделает вашу неудачу максимально некомфортной, и используйте это для достижения поставленных целей.

Занятие 4. Что такое работа

Время от времени со мной связываются компании – производители программного обеспечения для контроля времени.

Эти программы в основном предназначены для работодателей, желающих отучить своих работников отлынивать. Часто их рекламные материалы содержат любопытную статистику типа:

«Компании теряют примерно 1,1 миллиарда долларов еженедельно из-за потерь рабочего времени, которое сотрудники тратят на придумывание идеальных составов футбольных команд онлайн».

Стоит только получить возможность отслеживать, сколько времени дисплей компьютера был занят развлекательными или спортивными материалами, а сколько – аутлуком, и – бац! – производительность труда подскочит в разы! Так ли?

Ну, может быть, и так. Я редко пишу о подобных программах, поскольку они подразумевают тотальную слежку за людьми на манер Большого Брата и поскольку большинство настоящих профессионалов не станут долго развлекаться видео про котиков на *YouTube*. Можно потратить пару минут после трудного совещания на то, чтобы посмотреть, как изменился статус твоей идеальной футбольной команды, но никому и в голову не придет считать это «работой». Есть куда более серьезная проблема, которая стоит бизнесу намного больше (чем те самые предполагаемые 1,1 миллиарда долларов, еженедельно пропадающие из-за футбольных фантазий). Это дела, очень похожие на работу, которые на деле таковой не являются. Теоретически они могут быть даже записаны в должностной инструкции, но если они не способствуют достижению ни ваших целей, ни целей вашей организации в целом, это не работа.

Возьмем, к примеру, электронную почту. Согласно социально-экономическому отчету за 2012 год, опубликованному Глобальным институтом Маккинзи, работники умственного труда тратят примерно 28 % рабочего времени на проверку своих почтовых ящиков. И не только в состоянии бодрствования. Фирма *Lookout* сообщила, что 54 % пользователей смартфонов проверяют почту, лежа в постели. Почти 40 % сообщили, что они пользуются смартфоном, сидя в туалете.

Около 9 % признались, что заглядывают в смартфоны во время богослужений. В большинстве случаев вся эта мобильная доступность связана с использованием электронной почты, что очень похоже на занятие делом. Но если проверять свой почтовый ящик по 10 раз в час, то на подготовку доклада уйдет 2 часа вместо одного. При этом трудно сказать, что будет лучшим использованием времени: подготовка доклада в течение 30 минут, проверка почты в течение 15, затем снова полчаса на подготовку доклада, а потом 45 минут непрерывного просмотра видео про котиков. Учитывая, что многие из входящих сообщений можно совершенно спокойно не читать (вспомните, сколько вы отправляете в корзину по возвращении из отпуска), лучше спокойно потратить это время на гуляние по своему любимому футбольному сайту.

А теперь подумайте о страшном проклятии белого воротничка: совещаниях и их прямых потомках в эпоху дистанционной работы – телеконференциях. Количество совещаний, которыми пестрят отчеты об использовании времени, не перестает меня поражать. Джекки Пайк, вице-президент по управлению стратегией бренда в *Capital One*, оценивает долю плановых совещаний в своем календаре в 70 % общего времени, «а могло бы быть и все 100 %, если бы я принимала запросы на участие в совещании от всех подряд. Наша корпоративная культура подразумевает всеобщее вовлечение и участие, и люди склонны созывать по каждому поводу кучу народа».

Сотрудничество – чудесная вещь, но у него есть и свои отрицательные стороны, поскольку число совещаний быстро создает порочный круг. Лучший способ заставить людей уделить внимание какой-то тематике – назначить совещание, поскольку совещание подразумевает сроки его проведения. Если совещание не назначить, ваша тема или проект потеряются из виду на фоне шести совещаний, которые уже фигурируют в календарях на этот день. Именно потому, что совещания назначаются на определенное время и подразумевают обязательство со стороны других людей, они начинают выглядеть более значительными, чем являются на самом деле.

Разумеется, совещания необходимы, как и отправление и чтение посланий электронной почты, и личные встречи являются важным инструментом управления. Просто успешные люди всегда учитывают сравнительную ценность любого занятия. Джекки Пайк говорит, что

она «не реже, чем раз в год, ставит перед собой задачу изучить, каким образом расходуется время, чтобы оценить возможность радикальных изменений в этой области». Она расчищает свой календарь от всех регулярных совещаний и встреч, чтобы заново оценить их целесообразность. Она смотрит на совещания, участие в которых считала необходимым, и думает: «А что, если мне туда не ходить? Может быть, это и неудобно, зато кто-то из моей команды получит возможность отличиться». Иногда она замечает, что на деле так и происходит, и это сигнал, что в ее участии нет нужды – в ее команде толковые люди, и скорее всего они справятся без нее. Естественно, частью работы с такими толковыми людьми являются личные встречи и помощь в развитии. «Я очень стараюсь уделять по часу в неделю каждому из своих прямых подчиненных», – говорит Пайк, понимая, однако, что «это не всегда возможно ни для меня, ни для них. Их уровень растет. Час в неделю на самом деле очень много, а они стали самостоятельнее». Возможно, оптимальнее установить режим встреч раз в две недели.

Правда, можно выделять время и не использовать его. В календаре Колина Дэя, генерального директора компании *iCIMS*, производящей программное обеспечение для управления человеческими ресурсами, значатся еженедельные часовые встречи с каждым из пяти его прямых подчиненных (вся компания насчитывает 250 сотрудников). Но, по его словам, «они не видят необходимости высиживать со мной по часу только потому, что на встречу выделен час». Больше всего он рад, если удастся выяснить все вопросы за пять минут или просто за счет обмена короткими сообщениями. И тогда у него, как и у его подчиненных, образуется дополнительное время – а успешные люди всегда задаются вопросом: «Что еще можно было бы сделать за этот час?» Такой вопрос – неплохой способ оценить, на что уходит время, и научиться использовать его более рационально. Например, вы знаете, что если обзвонить шестерых своих клиентов, проговорив с каждым из них примерно по 20 минут, то вполне вероятно получить от кого-то из них запрос на коммерческое предложение. Таким образом, двухчасовое совещание равносильно отказу от возможности получить новый заказ. Стоит ли оно того? А может быть, сократить его вдвое и получить еще час на телефонные звонки? Иногда бывает полезно переводить подобные вопросы на сухой и холодный язык денег. Еженедельное

двухчасовое совещание с участием 10 сотрудников обходится компании во столько же, сколько стоит еще один внештатный сотрудник. Сравнима ли польза от этого совещания с той, которую мог бы приносить еще один сотрудник? Или важны только первые 15 минут совещания, а все остальное – бесполезная трата времени вашей организации?

Вопрос о сравнительной ценности становится особенно важным, если вы руководите небольшим бизнесом. Предпринимателям часто бывает трудно делегировать задачи, в решении которых они считают себя сильнее своих сотрудников. Однако с учетом того факта, что рабочее время в году ограничено двумя-тремя тысячами часов, решение писать проект отчета самому становится сознательным отказом от задачи выявления наиболее прибыльного направления деятельности, которому следовало бы уделять максимум внимания. Такую оценку обычно делают те, кто совершает скачок от микробизнеса к многомиллионной операции. Фирма Трэйси Билд *Bild&Company* оказывает консультационные услуги компаниям, управляющим домами престарелых. Ежегодная выручка организации составляет 4 млн долларов, но Билд уезжает с работы в 15 часов, чтобы заниматься детьми, вернувшись из школы. Как ей это удастся? «Я стараюсь быть заменимой, – говорит она. – Стратегия номер один моей работы как руководителя заключается в том, чтобы меня можно было заменить. Передача полномочий дает мне возможность перейти на следующий уровень. Я работаю таким образом многие годы, и все отлично получается».

Джош Сколник, предприниматель в возрасте слегка за двадцать, начинал старшекласником со стрижки газонов в пригородах Филадельфии. Он был очень предприимчив, и к моменту окончания школы на него уже работали несколько бригад косильщиков. Тогда же он решил заняться обрезкой деревьев и уходом за ними, поскольку понял, что это прибыльный рынок. Один из клиентов попросил его выходить засохшее дерево. Сколник нанял субподрядчика, и пока тот был рядом, обошел соседние дома, чтобы узнать, не нужны ли такие услуги и другим. За день он набрал заказов на 20 000 долларов. Ясно, что Сколник – хороший продавец. Но сейчас он развивает свою компанию *Monster Tree Services* в национальную сеть франшиз, и ему нет особого смысла ходить по домам и продавать услуги, даже если

это получается у него очень здорово. Он научил своих бригадиров обходить участки вместе с хозяевами и обращать их внимание на торчащие ветки и потенциально больные деревья. Кроме того, он приучил их здороваться с соседями, когда те появляются на своих участках, чтобы завязывать контакты для будущих продаж. «Люди поражают, – говорит он. – У меня работают парни, про которых я никогда не подумал бы, что они способны продавать уход за деревьями». Но они обучились этому и теперь продают на тысячи долларов, а Сколник обеспечивает справедливое вознаграждение их труда. «По своему бизнесу я вижу, что сотрудники уважают меня, если я отношусь к ним так, как хотел бы, чтобы относились ко мне, – говорит он. – С финансовой точки зрения я очень внимателен к своим работникам, а существующая структура бонусов нацеливает их на большую ответственность».

Поскольку мы говорили, что не следует принимать некоторые похожие на работу занятия за настоящее дело, то логично будет предположить, что есть вещи, совершенно непохожие на дельные, которые тем не менее таковы. И на них тоже следует обращать внимание.

Продуктивность предполагает заботу о собственном бренном теле, а не игнорирование его.

Самые разнообразные вещи, вроде бы далекие от работы, на самом деле являются способами правильного использования времени. Речь идет в первую очередь о перерывах в работе.

Фам занимается йогой по утрам. Я хожу или бегаю по утрам, либо выхожу из дому по какому-нибудь делу, когда во второй половине дня испытываю усталость. Если я останусь в это время за компьютером, то скорее всего буду поминутно проверять электронную почту, а не выдавать материал на-гора. Любопытно, что именно во время таких перерывов мне удается сформировать идеи, которые пробуксовывают в обычное рабочее время. Работая над этой главой, я подумывала об отмене 6-мильной^[9] пробежки со своей подругой, поскольку не укладывалась в сроки. Но все-таки я побежала, и, пока мы с подругой пыхтели, план главы полностью прояснился в моей голове. Пробежка – не работа, но мне удалось намного больше, чем я смогла бы сделать, оставшись за своим рабочим столом.

Результаты некоторых научных исследований указывают на то, что подобные паузы – и забота о себе вообще – имеют заметную финансовую отдачу. В 2006 году Тони Шварц и Кэтрин Маккарти исследовали производительность труда в нескольких отделениях банка *Wachovia* в Нью-Джерси. Под их руководством 106 сотрудников проходили 4-месячную оздоровительную программу, включавшую обучение управлению энергией, здоровому питанию, снятию негативных эмоций и периодические паузы в работе с покиданием рабочего места. По сравнению с контрольной группой эти сотрудники показали 13 %-ный прирост в кредитном доходе и 20 %-ный прирост в депозитном доходе по сравнению с предыдущим годом. (В своем отчете об исследовании, опубликованном в *Harvard Business Review* в 2006 году, Шварц и Маккарти указывали, что именно эти критерии использовались в *Wachovia* для оценки сотрудников.) Безусловно, определить, что в действительности мотивирует человека, сложно. Оздоровительная программа может просто показать кому-то, что руководство ценит его как личность, и главным мотивирующим фактором будет служить именно это, а не программа как таковая. Тем не менее многие люди, попробовав устанавливать регулярные паузы в работе, убедились в том, что это «пустое» время приводит к более сосредоточенной и результативной работе.

Мэтт Холл встраивает такие перерывы в корпоративную культуру *Hill Investment Group* – фирмы по управлению активами из Сент-Луиса. Холл создал эту компанию в 2005 году с целью «помогать клиентам увидеть долгосрочную перспективу». Удачная инвестиция предполагает получение максимально высокого постоянного дохода (главное – постоянного), и Холл относится к своему времени так же, как к клиентским средствам, которыми управляет, то есть – бережно.

Вся его неделя и часы, из которых она состоит, хорошо спланированы. По понедельникам и пятницам он занимается организационно-подготовительной работой, чтобы иметь возможность полностью сосредоточиться на клиентах во вторник, среду и четверг. Холл знает, что пик его сосредоточенности приходится на период между 10 и 12 часами утра, и относится к этому как, по его словам, «к недвижимости. Что представляет собой ваша самая ценная недвижимость? Это то, что вы не хотите отдавать». Вся неделя планируется так, чтобы его самое ценное время – 6 часов в трех

двухчасовых блоках между 10 и 12 утра вторника, среды и четверга – использовалось ради развития отношений с важнейшими клиентами фирмы. «Это – залог нашего успеха», – говорит он.

После этого пика производительности наступает время ланча. Ланч задуман как коллективное мероприятие (что заставляет сотрудников обязательно делать перерыв) и часто сопровождается занятием по повышению квалификации. «Нередко мы остаемся на ланч в офисе, чтобы посмотреть видео и обсудить его между собой», – говорит Холл. Они смотрят выступления в TED, или кто-то рассказывает о своих впечатлениях от прочитанной книги.

После ланча обычно клонит ко сну, и это время предназначено для занятий, в процессе которых можно позевывать без опасения быть увиденным посторонними, – например для написания писем. В 15.30 совершается ритуальное чаепитие – все сотрудники дружно топают в близлежащий «Старбакс». «На самом деле никто из нас не пьет чай, – говорит Холл. – Это делается просто для того, чтобы можно было встать, пройтись и разогнать кровь». Прогулка позволяет людям совершить последний рывок примерно до 17.30.

Такой график – очень надежный. Именно благодаря ему (и при годовом росте в 35 % в экономической ситуации, далекой от бума) «мы поддерживаем определенное чувство баланса и расходимся по домам в хорошем настроении». Так было не всегда.

В 2005 году, когда Холл и его партнер Рик Хиллом создали *Hill Investment Group*, казалось, «что кругом хаос». Клиентские встречи назначались где и когда угодно, какое-либо представление о размеренности отсутствовало, и «в определенный момент мы поняли, что заваливаемся», – говорит Холл. По его словам, «нам нужна была структура, но не та, что подавляет творческий дух, а некая организованность, которая позволяла бы нам достигать большего».

У Холла есть особая причина следить за уровнем своей энергии. В 2007 году, в возрасте 33 лет, у него диагностировали хронический миелолейкоз (ХМЛ) – разновидность рака крови.

Столкновение с онкологическим заболеванием оказало на молодого человека серьезное влияние. «Что есть, то есть – зато в подобных случаях обретаешь отчетливое понимание того, как ты живешь, – говорит он. – Ты ясно чувствуешь, что время неограничено».

Когда он вернулся к работе, фирма пересмотрела расписание, спланировав работу так, чтобы она была максимально полезной и оставляла время для удовлетворения потребностей в других областях жизни. «Мы не станем организовывать встречу, телефонный звонок и вообще что-либо делать, если это не создаст для нас приток дополнительной энергии, – говорит он. – Мы очень капризны и разборчивы в этом отношении».

Поскольку ХМЛ сейчас излечим с помощью особых лекарственных средств, в том числе *Gleevec*, Холл надеется прожить более или менее обычную жизнь. Другими словами, его время потенциально не более ограничено, чем у всех нас. Однако Холл осознает ограниченность нашего времени лучше многих других. Иногда ему приходится парировать шутки своих друзей, проезжающих мимо, когда он с коллегами радуется послеобеденному солнышку по дороге в старбакс.

«Мне кажется, что упорный труд ассоциируется в сознании людей с сидением над цифрами в офисе, но мы относимся к этому иначе. Мы не считаем процесс прямо увязанным со стоимостью, – говорит Холл. – Я могу проявлять бурную активность, но это не обязательно значит, что она принесет вам или мне хоть какую-то пользу». Это просто белый шум работы белых воротничков. Лучше делать то, что действительно имеет значение.

А если это значит, что стоит посмотреть несколько видео про котиков? Ну и ладно.

Успешные люди знают, что удивительная продуктивность, особенно в творческих областях, нуждается в подпитке.

Фам бродит по книжным магазинам и блогам художников. Вы можете попробовать записаться в библиотеку и ухватить с полки нечто, что вас приятно удивит. Можете пойти в художественный музей. Можете почитать профессиональную периодику в смежных областях, не связанных прямо с вашей деятельностью. Можете заглянуть в «Старбакс», чтобы поболтать с приятными людьми. Это будет не очень похоже на работу (скажем, просмотр видеокурсов по дифференциальным уравнениям в рабочее время и за счет своего работодателя, который об этом не догадывается). Но если ваше определение работы основано на ее результативности и на банкете по случаю вашего ухода на пенсию, упоминания о ваших достижениях не

ограничатся блестящим умением расчищать входящие сообщения электронной почты, то все вышеперечисленное будет выглядеть совершенно нормально.

Занятие 5. Практика

Большую часть своей жизни Сара Фишер превышала скорость. Она начала гоняться на мини-картах и картах еще в начальной школе и стала победительницей национального чемпионата, по версии Всемирной ассоциации картинга, не достигнув подросткового возраста. В возрасте 19 лет, в 1999 году, она стала самой молодой женщиной, успешно закончившей гонку Индианаполис 500 за всю историю соревнований. К моменту окончания спортивной карьеры в конце 2010 года она приняла участие в девяти таких гонках.

Режим, который нужно было поддерживать для того, чтобы оставаться в отличной форме все эти годы, был «изнурителен», с улыбкой рассказывает она: «Я так рада, что это мне больше не нужно!» После получаса административной работы по линии своей команды *Sarah Fisher Hartman Racing*, которую она создала в 2008 году, ей приходилось 1,5–2 часа заниматься поднятием тяжестей, бегом и прочими упражнениями вместе с американской национальной сборной по подводному плаванию, которая тоже базируется в Индианаполисе. Кроме физических нагрузок, ей нужны были психологические тренировки. «У нас скоростной вид спорта, и необходимо иметь очень хорошую реакцию», – рассказывает она. Таким образом, Сара упражнялась и в этом. Затем, после обеда, она возвращалась в контору, дабы погрузиться в маркетинговые или бухгалтерские дела, необходимые для управления ее небольшим бизнесом со штатом в 25 человек, а кроме этого, плотно позаниматься другими аспектами улучшения показателей. «С гоночной машиной все не так просто – ее нельзя просто завести и поехать», – говорит она, а аренда объекта и оборудования для проведения тестовых заездов может стоить 50—100 тысяч долларов в день. Поэтому она много занималась тренировками на симуляторах и в аэродинамической трубе и изучала параметры, которые снимали с машины. «Если внимательно изучить эти данные – как машина стоит на дороге, как она катится, какие испытывает колебания – можно получить действительно важную информацию», – говорит она. Расшифровав ее, «вы понимаете, что нужно будет поменять к следующему разу».

Исходя из распорядка ее дня можно сделать вывод о том, что примерно половину времени всей профессиональной карьеры Фишер посвятила упорному совершенствованию в своем занятии. Похожее расписание и у профессиональных музыкантов, с которыми мне довелось общаться в последние годы. Как бы их ни атаковали по электронной почте, как бы они ни мучились в поездках, как бы ни приставали к ним их *PR*-агенты с просьбами о завтраке с прессой, они все равно берутся за инструмент или расппеваются ежедневно по несколько часов.

Определенно, в старой шутке относительно пути в Карнеги-холл есть большая доля правды. У большинства из нас нет цели сыграть на этой исторической сцене или пройти гонку Индианаполис 500. И все же, если задуматься, наша работа тоже сродни выступлению. И мы тоже способны перевести свою карьеру в более высокую плоскость, если станем ежедневно уделять время совершенствованию в связанных с нашей работой областях.

Говоря простым языком, практиковаться в чем-либо – значит повторять одно и то же исполнение или выполнять одну и ту же задачу, стремясь стать в этом специалистом.

Мы часто делаем одно и то же, но редко стремимся при этом совершенствовать свои навыки. «Мы каждый день садимся за руль, но обычно не становимся лучше в своих водительских навыках, – говорит Дуг Лемов, управляющий директор *Uncommon Schools* и соавтор Эрики Вулвей и Кэти Йецци по книге «Практикуйте совершенство», которую мы упоминали в разделе, посвященном планированию. – В жизни полно подобных примеров.

Так, медицинские специалисты-маммографы^[10] отлично знают свое дело, когда только начинают работать в этой области, но после начального периода совершенствования на рабочем месте они выдыхаются, а то и вообще теряют часть навыков. Подобные вещи бывают и с учителями (Лемов, воспитавший за свою жизнь 10 000 педагогов, знает об этом не понаслышке), а также с продавцами, которые начинают работать на автопилоте, или даже с научными сотрудниками. «Задумайтесь о социальной и экономической цене неудачных попыток самосовершенствования – повторять одно и то же каждый день, но не ради практики. У вас голова кругом пойдет».

Можно практиковаться во всем, что подразумевает наличие умения. И если вы хотите выполнять свою работу лучше и эффективнее, вам, наверное, нужно практиковаться в ней. Лучший вариант практики – «осознанные упражнения», описанные Андерсом Эрикссоном, Ральфом Крампе и Клеменсом Теш-Ромером в их известной статье, посвященной занятиям музыкантов-виртуозов, опубликованной в журнале *Psychology Review* в 1993 году. «Осознанные упражнения» подразумевают моментальную стороннюю оценку исполнения и большое количество повторений для закрепления отдельных навыков.

Возьмем в качестве примера писательство. Можно совершенствовать написанное, получая критические замечания и учитывая их в новых редакциях текста. Понятно, что критика может оказаться болезненной, но именно таким образом вы учитесь и становитесь лучше.

С течением времени вы сможете стать критиком самому себе («Что я хочу сказать? Я выступаю за или против этого? Могу ли я выразить эту мысль короче?») Если очень приспичит, можно призвать на помощь технику. В своем эссе «Структура», опубликованном в журнале *New Yorker* 14 января 2013 года, Джон Макфи описывает использование команды «all» в текстовом редакторе *Kedit* для того, чтобы узнать, сколько раз он употребил «легионы вполне приемлемых слов, которые в литературном тексте нежелательно повторять больше одного раза». Это слова вроде «который» или «улучшать». Их Макфи заменяет, дабы усовершенствовать свой стиль. Стремясь увеличить объем написанного, вы можете завести блог или ежедневный журнал. Чем большего объема вы будете требовать от себя, тем быстрее будет ваш профессиональный рост. За три года, на протяжении которых я писала для своих блогов по 6–7 постов в неделю, я стала писать вполне убедительные тексты на 500 слов, наверное, раза в два быстрее. Скорее всего, эти посты и сейчас далеки от совершенства, но они уж точно лучше того, что я писала прежде, когда только осваивала кнопку «опубликовать» в *WordPress*.

Вспомним и о публичных выступлениях. Лучшие ораторы вовсе не обязательно от природы общительны. Они просто хорошо попрактиковались и отточили свое мастерство. Теперь им хорошо известно, на что среагирует аудитория, и они умеют направлять эти реакции в нужное русло.

Еще можно упражняться в мастерстве ведения переговоров, в деловых звонках, в проведении совещаний – особенно в тех случаях, когда вы ожидаете враждебные вопросы от участников. Можно упражняться во всем, что будет происходить «вживую» и что невозможно потом переделать, говорит Лемов: «Я не могу представить себе, что отправлюсь проходить аттестацию, не отрепетировав это заранее».

Если вы не уверены, в каких именно навыках вам следует практиковаться, попробуйте узнать у своих коллег, что, по их мнению, самое важное в работе, которую вы делаете. И начните тренировать тот навык, который будут упоминать чаще прочих. Что является признанным образцом совершенства в этом навыке? Как вам следует упражняться, чтобы усовершенствовать его?

В *Hill Investment Group* существует культура постоянной обратной связи, и поэтому ее сотрудники имеют возможность практиковаться в своих навыках непосредственно в течение рабочего дня. «Если мы с вами встретились и вы обдумываете возможность прибегнуть к услугам нашей фирмы, то сразу после вашего ухода мы соберемся и обсудим, что прошло хорошо и что нам нужно поправить в презентации нашей истории, месседже, в вопросах, которые мы задаем? – говорит Холл. – Такое обсуждение может быть очень вялым, если сама культура организации не придает ему должного значения». Субъектами обратной связи являются все, не исключая самого Холла. «Обычно мне советуют: будь короче, будь четче, подчеркни главное и успокойся на этом. Не надо так стараться убедить людей, что им нужно видеть вещи так же, как видишь их ты», – рассказывает он.

Лемов, Вулвей и Йецци рекомендуют установочные занятия в виде намеренно гипертрофированных симуляций реальных ситуаций. Это позволяет сфокусироваться на каком-то одном навыке, подобно тому как баскетболист на тренировке может выполнять больше 20 бросков в кольцо подряд. Предположим, если вам предстоит интервью для медиа, попросите своих друзей позадавать вам ожидаемые вопросы по многу раз, чтобы отточить свою реакцию на них. После того, как вы выучили свои возможные ответы, можно попрактиковаться, чтобы давать их в непринужденной, спонтанной манере.

Как указывает Лемов: «Повторение освобождает вас. Оно многое автоматизирует, и ваш мозг может заниматься другими важными

вещами» – например, не забывать улыбаться на камеру, когда ведущий произносит вашу фамилию, поскольку вполне возможно, что в этот момент режиссер ставит в кадр именно вас. Если ваша команда планирует на следующую неделю встречу с недовольным заказчиком, вы можете устроить репетицию и потренировать докладчиков потенциальными вопросами. Йецци предлагает «выделять упражнениям 15 минут каждой встречи с персоналом». Даже в таком небольшом объеме это сослужит хорошую службу, потому что людям нравится практиковаться, и стоит сделать это один раз, как они начнут просить еще. Обычно сотрудники стремятся делать свою работу лучше. Им нужна обратная связь и конкретные рекомендации по ее использованию.

Грэйс Кенг выяснила это на своем опыте. Кенг открыла в Нью-Йорке сеть бутиков *Pink Olive*, начав свою карьеру с работы в больших универсальных магазинах, в частности в *Bloomingdale's*. «Я приучена начинать каждый понедельник с изучения отчета о продажах», – говорит она. Имея на руках эти данные, она может улучшать собственную менеджерскую работу и экспериментирует с новыми раскладами товаров, например, расширяя секцию бумаги и домашнего уюта, поскольку отчеты показывают, что эти товары стали оборачиваться быстрее. Она находит время для телефонного общения со своими дизайнерами, чтобы поделиться с ними данными о том, «что пошло, а что нет». Любопытно, что, по словам Кенг, эти дизайнеры работают со многими розничными сетями, но зачастую лишены обратной связи от покупателей. «Они высоко ценят возможность получать эту обратную связь, – говорит Кенг. – Я и мой менеджер тратим массу времени, посвящая их в детали продаж. Если у другого дизайнера что-то получилось особенно хорошо, мы показываем это своим и просим их, чтобы они отреагировали на это, создав что-то уникальное и для нас. Это очень затратно по времени, но окупается сторицей».

Возможно, вы не можете позволить себе тратить половину своего рабочего времени на развитие навыков подчиненных и своих собственных, но, учитывая, насколько мало внимания уделяют таким занятиям большинство людей, повседневная практика, по словам Лемова, «делает людей более успешными в своей работе». А это «фундаментальное конкурентное преимущество».

Занятие 6. Вклад

Я собираю старые иллюстрированные журналы. Моя привычка получила хорошее подкрепление, когда я узнала о существовании компании *PastPaper.com* из города Гэп, расположенного в окрестностях Ланкастера, штат Пенсильвания, которая предлагает почти миллион номеров различных массовых периодических изданий, выпущенных в период с 1835 года. *PastPaper.com* регулярно снабжает меня номерами *Good Housekeeping*, *Forbes* и тому подобных, а некоторые из моих издателей, узнав о моей слабости, присылают электронные копии журналов из собственных архивов. Открывая журнал или прокручивая сканированную копию, я в течение часа смотрю на историю глазами людей, живших в то время.

Приметы эпох, рассыпанные по этим страницам и очень заметные читателю нашего времени, со всей очевидностью свидетельствуют о том, насколько изменились времена.

Возьмем, к примеру, отношение людей к своей работе и построению карьеры. В 1956 году журнал *Fortune* поместил статью Херримона Морера под названием «За двадцать минут до карьеры». Морер писал: «Этот месяц, март 1956 года, станет самым горячим в году, ознаменовавшимся самым большим количеством выпускников университетов, которых американский бизнес нанимает непосредственно со школьной скамьи. Подавляющее большинство из 200 000 выпускников-мужчин этого года сразу приступят к работе в компаниях». В своей заметке о статье Морера для *Fortune.com* я писала, что из общего числа в 379 600 дипломов бакалавра, полученных в 1956 году, 132 000 получили женщины. Но их карьерные перспективы, по всей видимости, никого особенно тогда не волновали. Американская экономика бурно росла, и *Sears Roebuck* были нужны 500 мужчин, *GM* хотела 2000, а *GE* – 2500.

Все это было замечательно, но Морер писал о наличии некой проблемы – контакт между компанией и студентом происходил в формате 20-минутного собеседования, на основе которого принималось решение о найме. Студентам нужно было осознать, что «для подавляющего большинства из них это короткое собеседование станет основой карьеры на всю оставшуюся жизнь».

Да, молодым людям, планировавшим поступить на работу в большую корпорацию, следовало «рассматривать предложение о работе в рамках предстоящего карьерного пути всей своей жизни».

Разумеется, «некоторые большие компании нанимают людей, окончивших университет 2–3 года назад, а иногда случается, что на работу берут людей спустя 5 лет после выпуска. Но почти во всех этих компаниях придерживаются политики продвижения людей изнутри». И поэтому «для многих людей, мечтающих об успешной карьере в большом бизнесе, как и для многих компаний-нанимателей, год окончания университета является годом принятия решения».

Оказалось, что это не совсем так. Мужчины из выпуска 1956 года выходили на пенсию в конце 1990-х. Но большинство из них уходило на покой отнюдь не из тех компаний, в которые они попали за 40 лет до этого (хотя бы потому, что многие корпорации, упомянутые Морером в его статье, к этому времени уже не существовали в том виде, что в 1956 году).

Сталелитейная компания *Jones&Laughlin*, искавшая себе сотрудников по 35 университетам, в 1984 году слилась с *Republic Steel* и стала *LTV Steel*, последняя обанкротилась в 2000 году. В 1956 году железные дороги *Pennsylvania* и *New York Central* сообщали, что с радостью возьмут на работу выпускников. В 1968 году они слились в одну, обанкротившуюся в 1970-м. Когда попутные ветры экономического роста стали стихать, корпоративная Америка начала охладевать к концепции продвижения собственных кадров. По подсчетам рекрутинговой фирмы *Crist Kolder Associates*, с 1995 по 2012 год 39 % финансовых и 20 % генеральных директоров компаний из списков *S&P 500* и *Fortune 500* были наняты ими со стороны. Хотя это и говорит о том, что большинство руководителей выдвинулись внутри компаний, но, согласно данным хедхантинговой компании *Heidrick&Struggles*, средний стаж в компании для человека, выдвигаемого на руководящую должность в ней, составляет 16 лет. На такие должности обычно попадают в возрасте около 50 лет, следовательно, эти люди начинали свою карьеру в других местах. Профессионалы разумно отреагировали на десятилетия массовых сокращений и стали без особых раздумий менять работодателей при появлении более благоприятных возможностей.

Согласно недавнему опросу фирмы *Kelly Services*, 4 из 10 работающих американцев считают себя свободными агентами, что, как я полагаю, не вполне соответствует понятию о «людях организации», введенному в обиход бывшим редактором *Fortune* Уильямом Уайтом.

Вышесказанное приводит к выводу, что просто иметь место работы сегодня недостаточно – надо оставаться востребованным на рынке труда. Это значит, что следует внимательно следить за состоянием того, что описывается замечательным понятием *карьерный капитал*. Под ним обычно понимают совокупность опыта, знаний, связей и личностных качеств человека.

Если ваш карьерный капитал находится на достаточно высоком уровне, вы сможете пустить его в дело в любой момент для того, чтобы вывести свою карьеру на новый уровень развития или даже сделать в ней паузу без серьезного ущерба для возможностей зарабатывать на жизнь в будущем.

Успешные люди ежедневно делают вклад на счет этого капитала. Такой вклад может принимать самые разнообразные формы. Практикуясь в чем-либо, вы совершенствуетесь в навыках, которыми уже обладаете, а вкладом в прирост карьерного капитала будет понимание того, какие знания и умения понадобятся вам на будущее. Если вы встречаетесь с незнакомыми вам технологиями или с новыми конструкциями, берете ли вы их на заметку, чтобы поподробнее узнать о них в определенное время? Стараетесь ли вы присутствовать на обсуждениях незнакомых вам тем на конференциях или предпочитаете сессии, предметом которых хорошо владеете?

И, кстати, участвуете ли вы в мероприятиях, направленных на профессиональное развитие? Готовы ли вы записаться на курсы по предмету, о котором постоянно упоминает ваш шеф? Хотите ли вы найти себе наставника, способного помочь вам разобраться в том, каким навыкам и идеям вы должны учиться, чтобы оставаться успешным спустя 5, 10 или 20 лет?

Вклад может делаться и в форме заметного портфолио. Книги и иллюстрации к ним хороши тем, что они присутствуют на рынке и сами по себе способны рассказать о своих авторах и их идеях. Вот почему люди, обладающие экспертным знанием в какой-либо области (например, медицине, политике или бизнесе), пишут книги и публикуют статьи в специализированных изданиях. Но это далеко не

единственный способ создать портфолио. Для него подойдет любое осязаемое свидетельство того, чем вы занимались, и установка на заметность результатов своего труда является вполне приемлемой.

Продумывайте свои проекты, имея в виду, что их результат должен быть измерим или осязаем. Считать, что сотрудники возглавляемого вами отдела универмага довольны новой компенсационной моделью – одно, а продемонстрировать, что текучесть кадров у вас ниже на 30 % по сравнению с сопоставимыми конкурентами – нечто совсем другое. Вы можете вывесить нечто на доску объявлений (или в *Pinterest*) с подписью «Это сделал я»? Если да, считайте, что вы сделали еще один вклад в свой карьерный капитал.

Наконец, хорошим вкладом на этот счет будет создание сообщества лояльных вам людей. При потере работы бывает очень неприятно осознать, что многие коллеги были преданы организации или вашей должности, но не вам лично. Этого не случится, если вы научитесь правильно относиться к людям.

Главное – понимать, что время, затраченное на построение человеческих отношений, не пропадет зря, хотя, возможно, и не всегда используется эффективно.

Автогонщица Сара Фишер начала постепенно переходить от соревнований к управлению собственной гоночной – командой в 2008 году и прекратила участвовать в гонках в 2010 году. Сейчас она использует уроки своего спортивного прошлого в повседневном управлении своим бизнесом. Она называет автогонки «американскими горками» из-за характерных для этого вида спорта частой смены взлетов и падений и превратностей судьбы: «В момент своей триумфальной победы ты можешь увидеть, как машина друга превращается в груды горящих обломков».

Такое ощущение мимолетности побед привело Фишер к идее сфокусироваться на человеческой составляющей, и она полагает, что это и есть конкурентное преимущество ее команды. В интервью для моего блога о лидерстве на *CBS Moneywatch* она говорила: «Нам небезразличны семьи наших гонщиков и сотрудников, поэтому мы не забываем уделить 5—10 минут на то, чтобы побеседовать с ними. Где бы ни находился наш работник, мы обязательно поприветствуем его семью и проведем с ней пару минут». Это не так просто, учитывая, что, будучи лицом компании, Фишер обязана появляться на самых

различных мероприятиях и много работать со спонсорами, поскольку без их финансирования этот высокозатратный вид спорта невозможен. Но ей понятно, что «пять минут можно найти всегда».

Бестактность по отношению к людям отнюдь не поможет сэкономить время, тогда как проявленное к ним внимание, напротив, станет существенным вкладом на счет карьерного капитала.

В наше время, когда люди уже не занимаются одним и тем же на протяжении всей своей жизни, не менее важно уделять внимание отношениям вне вашей организации. Гонки существуют для болельщиков и зрителей, и гоночная команда *Sarah Fisher Hartman Racing (SFHR)* не мешкает с использованием социальных медиа: когда я написала об отношении Фишер к членам ее команды, *SFHR* твитнула ссылку прежде, чем это успела я. Кроме того, переезд *SFHR* в новые, более просторные помещения в городе Спидвей, штат Индиана (там же находится и гоночная трасса Индианаполиса), отчасти вызван желанием дать болельщикам возможность запросто заходить в офис команды, несмотря на то что это будет, несомненно, отвлекать людей от работы.

«Мы хотим взаимодействовать с нашими фэнами и показывать свою команду во всей красе, – сказала мне Фишер. – Нам кажется, что в этом смысле мы будем отличаться от своих конкурентов». Подобная доступность позволяет стать любимцами болельщиков. «Она делает нас заметнее и расширяет наш кругозор».

Это хорошая фраза, которую стоит запомнить. Что вы сделали сегодня для того, чтобы стать заметнее и расширить свой кругозор? Всегда можно обратиться к кому-то, кто сможет с ходу дать ценный профессиональный совет. Карьерному капиталу очень поможет, если вы пообедаете с человеком, который только что лишился любимой работы, и поделитесь своими контактами с ним. Это очень важные моменты. Если в повседневной суете вы склонны забывать об этом ежедневном упражнении, может оказаться полезным вести учет ваших вкладов – подобно тому, как вы учитываете движение средств на своем текущем банковском счете. Заносите любое событие, превратившееся из незначительного в важное, любое подтверждение своих способностей, адресованное внешнему миру, любой приобретенный опыт или новое знание в записную книжку или в личный электронный файл. Вы не можете знать, когда именно вам понадобится ваш

карьерный капитал – вполне возможно, что это не произойдет никогда, но, как и в случае с медицинской страховкой, лучше, чтобы он был.

Занятие 7. Попробуйте получить удовольствие

Я обожаю старые журналы, а Кэри Хэтч в неменьшей степени балдеет от того, что находится по другую сторону водораздела издателей и рекламодателей. Она владелица *MDB Communications* — рекламного агентства в Вашингтоне, округ Колумбия. В голове каждого посетителя ее офиса немедленно начинают звучать классические джинглы, поскольку, по словам Хэтч, «У меня в офисе собрано примерно 120–130 знаменитых рекламных образов... Я сижу в окружении *Snap, Crackle and Pop, Trix Rabbitt* и всякой другой подобной всячины». Она оглядывается вокруг и начинает тараторить без запинки: «Наискосок от меня *Noid* из *Avoid the Noid* ^[11], он три метра ростом. Этот парень из *Froot Loops* ^[12], здесь всякие пивные образы, это *Mr. Peanut* ^[13], здесь чудовище из *Monster.com* ^[14], утка *Aflac* ^[15], *Mr.Clean* ^[16], Роналд Макдональд». Она поясняет, что «сила брендинга в создании эмоциональной связи с целевой аудиторией. Существует множество способов сделать бренд узнаваемым. А-а-а, это геккон из *GEICO* ^[17]! Когда вы персонифицируете бренд, люди начинают испытывать к нему эмоциональную привязанность». Она считает эту концепцию настолько привлекательной, что держит в своей приемной гигантскую фигуру Биг Боя ^[18]. «Это радует глаз. У всех сразу настроение поднимается», – говорит она.

Между тем ее собственное приподнятое настроение объясняется тем, что она по-настоящему любит свою работу – то есть любит ее суть. Ей нравится носиться с идеями рекламных кампаний или персонификации бренда и нравится наблюдать за тем, как стараниями ее команды эти идеи получают практическое воплощение.

Работая у чертежного стола, она говорит: «Я все время говорю себе – я придумываю рекламу, а мне еще и платят за это!» Ей всегда нравилось поддерживать людей в их разнообразных начинаниях – она говорит, что еще в школе была председателем Клуба бодрячков, а в колледже – чирлидером. «То, что тебе могут платить деньги за твое любимое занятие, стало для меня большим откровением», – говорит

она. Поэтому ее совершенно не напрягало, когда в течение двух дней ей приходилось носить с собой папки с клиентскими материалами.

По ее выражению: «Не могу представить себе, как люди могут упрямо тянуть лямку от выходных до выходных».

Вот суть того, что определяет отношение успешных людей к своей работе. Эту суть часто упускают из виду и в репортажах о замечательных офисах, где бесконечно мусолят одни и те же подробности про нестандартные компенсации в виде бесплатных конфет или спортивных залов, и в брюзжании на тему «Вам это и не должно нравиться, это же ваша работа!».

Успешным людям понятно, что нет никаких поводов гордиться 40–60 рабочими часами, потраченными на то, что никак не греет душу, и что душу греют вполне определенные вещи.

Получается, что продуктивность является производной от удовольствия.

Удовольствие обеспечивается не бесплатными карамельками, а продвижением к целям, которые значимы для вас.

В своей книге «Принцип прогресса», изданной в 2012 году, Тереза Амабиле из Гарвардской школы бизнеса вместе с возрастным психологом Стивеном Крамером проанализировали около 12 000 дневниковых записей, которые делали сотрудники семи организаций. Они обнаружили, что, когда с «внутренним рабочим состоянием» (которое определяется как общие впечатления, эмоции и мотивы людей в течение рабочего дня) все хорошо, «люди с большей вероятностью сосредотачиваются на работе, активнее вовлекаются в решение задач, стоящих перед коллективом, и твердо придерживаются намерения хорошо выполнить свою работу. Когда внутреннее рабочее состояние неважное, люди больше отвлекаются... дистанцируются от задач коллектива и не очень стараются выполнять поставленные перед ними задачи».

Что же делает внутренне рабочее состояние хорошим? Анализируя дневниковые записи, в которых субъекты эксперимента проставляли оценки личного настроения и мотивации, Амабиле и Крамер увидели, что главным признаком удачных дней было достижение прогресса: 76 % записей, относившихся к дням, получившим наиболее высокие оценки, говорили о маленьких победах, прорывах, продвижении в

проектах и завершении задач. Такой прогресс был более характерным признаком удачных дней, чем такие вещи, как похвала руководителя (что на первый взгляд могло бы показаться более значимым).

Худшие дни чаще были связаны с возникновением помех в достижении прогресса, чем с такими очевидными причинами, как обида на коллег. Как пишут Амабиле и Крамер: «Заметное продвижение важной работы улучшает внутреннее рабочее состояние и способствует результативности в длительном периоде. Фактически достигнутый прогресс вызывает позитивные эмоции, такие как удовлетворение, бодрость и даже радость».

Именно такое представление о поступательном движении (заметном продвижении к законченному интересному рассказу) делает работу иллюстратора детских книг такой приятной.

Прогресс можно увидеть и в создании рекламы, которая выделяет любимую вами организацию. «А это мы выполняем для Международного музея шпионов. Пятьдесят лет бондовских злодеев. Кто бы отказался поработать над рекламой шпионского музея?» – говорит Хэтч. Но перейти в состояние, которое позволяет работать продуктивно и с удовольствием, можно, не только занимаясь такими очевидно приятными вещами.

Амабили и Крамер приводят почти восторженные дневниковые записи членов команды программистов, работавших в выходные, чтобы снабдить свою компанию информацией, необходимой для судебного урегулирования спора. Марша писала: «Сегодня весь наш офис снова стал единой командой. Это было замечательно. Мы забыли о текущих проблемах и работали над решением большой задачи, не обращая внимания на время. Я провела на работе 15 часов, но это был мой лучший рабочий день за многие месяцы!» Единственное, что важно, – это движение к заданной цели, и сдвоенный восклицательный знак это подтверждает.

В идеальном случае залогом такого прогресса является сама ваша работа. Можно глубоко погрузиться в работу вместо того, чтобы заниматься ею урывками.

Приятно наблюдать поэтапное движение к цели. Ощущать внутреннее ликование в момент инсайта, когда становится понятно, что решение сложной задачи возможно. Такой момент сродни тем, когда доказательство сходится, ученик схватывает суть того, о чем

рассказывает учитель, или когда вы готовы прыгать от радости, потому что данные опроса подтверждают состоятельность вашего предположения.

Если вы давно не ощущали ничего такого, то, возможно, вам следовало бы посвятить часть своего рабочего времени размышлению о том, когда в последний раз вы получали удовольствие от своей работы.

Подумайте, что можно сделать, чтобы вернуться в подобное состояние. Возможно, есть способы превратить работу, которую вы выполняете, в ту, которой вы хотели бы заниматься (по крайней мере, большую часть вашего рабочего дня). Это тем более вероятно в случае, если вам нравятся люди в вашей организации и вы разделяете ее ценности.

Небольшие улучшения со временем перерастают в нечто значительное.

Успешные люди всегда внимательно следят за тем, как проходит их рабочий день, чтобы понять, что их радует, а что нет. И находят способы посвящать большую часть своего времени тому, что доставляет им удовольствие, а не тому, что им безразлично.

Рабочий день может казаться долгим, но он конечен, как конечна и сама жизнь. Если каждый день стремится получать от работы удовольствие, то выдающаяся продуктивность станет возможной, поскольку работа перестанет ощущаться как труд. Она будет восприниматься, по выражению Фам, «как нечто восхитительно чудесное».



Приложение

Утро по-другому – жизнь по-новому

Надеюсь, что вас вдохновило прочитанное о том, как успешные люди управляют своим временем. Но вы можете задать вполне конкретный вопрос: а есть ли польза от всех этих стратегий в реальной жизни?

В январе 2013 года я задала людям, загружавшим журнал учета времени с моего интернет-сайта *LauraVanderkam.com*, вопрос: насколько им была бы интересна моя помощь в перестройке использования времени? Откликнулось несколько сотен человек. По моей просьбе многие из них в течение недели вели подробный учет времени, потраченного на работу, сон, дорогу, домашние дела, игры с детьми, телевизор и так далее. Я спросила, что им нравится в их распорядке, чему бы они хотели посвятить больше времени и от чего хотели бы избавиться полностью. Мы сообща обсуждали ряд возможных решений, уделяя особое внимание тому, насколько хорошо проведенное утро может способствовать удачному распорядку дня в целом.

Ниже приведены отчеты об использовании времени четырех занятых людей, идеи относительно утреннего режима, которые пришли нам в головы, и другие настройки режима использования времени, которые помогают правильно провести свой день.

Отчет № 1: Грег

Грег Мур – главный пастор Объединенной методистской церкви Всех Святых в Рэйли, Северная Калифорния. Это новая, но быстрорастущая церковь, и Грег называет процесс роста «радостным и изнурительным».

Одновременно с тем, как Мур растил церковь, росла и его семья. У него и его жены Молли (которая работает статистиком-аналитиком неполный рабочий день) двое детей в возрасте три года и год. Вот как выглядела его неделя в начале 2013 года.

Посмотрев журнал учета времени, я заметила, что у Мура есть несколько хороших привычек. Он не упускает случая посетить спортзал («Если я как следует не взмокну в течение дня, то начинаю напрягаться»), но его дни выглядели не очень упорядоченно в связи с необходимостью реагировать на проблемы прихожан. Ему часто

приходилось устраивать встречи по вечерам. Его профессия подразумевает работу по уик-эндам, поэтому он попытался использовать в качестве выходного пятницу – однако в ту пятницу, когда мы с ним беседовали, он проводил похоронную службу.

	Поне- дельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскре- сенье
5.00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон		
5.30							
6.00							Подъем, душ и т. п.
6.30	Подъем, душ и т. п.			Подъем, душ и т. п.		Завтрак	Подготов- ка к службе
7.00	Помощь в сборах детей	Подъем, душ и т. п.	Подъем, душ и т. п.	Сборы детей и завтрак			
7.30	Завтрак	Помощь в сборах детей и завтрак	Помощь в сборах де- тей и завтрак	Молитва	Завтрак	Игры с детьми	
8.00	Молитва	Молитва	Поездка на встречу		Игры с детьми		
8.30	Электрон- ная почта	Электрон- ная почта	Встреча с епископом	Электрон- ная почта		Уборка/де- ла по дому	Поездка в церковь
9.00		Группа по изучению Заветов		Написание проповеди			Подготов- ка с дру- гими

9.30					По делам с сыном		
10.00		Подготовка к телеконференции				По делам	Служба
10.30	Прачечная/Химчистка	Телеконференция					
11.00	Подготовка к встрече					В поход с семьей	
11.30		Поездка на ланч с коллегой			Тренировка		
12.00		Ланч с Натаном					
12.30	Поездка на встречу				Ланч с семьей	Ланч с семьей	Ланч с музыкантами
13.00		Поездка обратно в офис					
13.30		Написание проповеди Пепельной среды			В музей с семьей	Уборка/ Дела по дому	

14.00							Поездка домой
14.30			Поездка обратно в офис	Визит к прихожанину			Электронная почта
15.00	Поездка в спортзал	Поездка в спортзал				Семейная съемка	
15.30	Тренировка	Тренировка		Поездка в спортзал	Поездка на встречу		
16.00			Планирование служб с Рэем	Тренировка	Встреча с консультантами		
16.30	Поездка за детьми	Поездка за детьми					
17.00	Забрать детей	Забрать детей		Забрать детей			
17.30	Поездка домой	Поездка домой	Совещание с сотрудниками	Поездка домой	Поездка домой	Ужин в городе с семьей	Приготовить ужин
18.00	Приготовить ужин	Совещание с миссией		Разогреть ужин	Разогреть ужин		Ужинать

18.30	Еда		Поездка домой	Ужинать с семьей	Ужинать с семьей	Поездка домой	
19.00	Купание детей		Купание детей	Купать детей	Купать детей	Купать детей	Купать детей
19.30	Чтение/ Укладыва- ние детей		Чтение/ Укладыва- ние детей	Чтение/ Укладыва- ние детей	Чтение/ Укладыва- ние млад- шего	Чтение/ Укладыва- ние детей	Чтение/ Укладыва- ние детей
20.00	Встреча с общиной		Время с Молли	Кино с Молли	Кино с Молли и стар- шим	Электрон- ная почта	Телевизор
20.30			Встреча с общиной				
21.00	Телевизор					Телевизор с Молли	
21.30			Телевизор				Чтение
22.00	Чтение				Укладыва- ние стар- шего		

22.30		Поездка домой		Чтение	Чтение		
23.00	Сон	Сон					
23.30			Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
00.00							
00.30							
1.00							
1.30							
2.00							
2.30							
3.00							
3.30							
4.00							
4.30							

Как и родители, священники не могут полностью распоряжаться своим временем. Он выкраивал несколько часов по четвергам, чтобы написать проповедь, которую будет произносить в воскресенье. Но ему не хватало времени на то, чтобы поработать над учебным планом

курса подготовки к семейной жизни, который он готовил, не говоря уже о завершении диссертации.

Итак, каким образом он мог изыскать время для этих важных профессиональных задач при его занятой жизни? Как и многие другие родители маленьких детей, уложив детей спать, Мур и его жена чувствовали себя усталыми. Они проводили конец вечера за совместным просмотром телевизора. Это вполне приятное совместное времяпровождение, но оно не доставляет такого удовольствия, как настоящее свидание. Я предложила ему попробовать регулярно выходить с женой на «обеденное свидание», поскольку это укладывалось в их существующий график. При наличии такого регулярного свидания в календаре им не нужно будет просиживать у телевизора поздними вечерами для того, чтобы ощутить себя семейной парой. Если Муру удастся сократить время сидения перед телевизором, он сможет ложиться спать пораньше и вставать в 5.30 утра, чтобы получить час полноценного рабочего времени до подъема детей.

Я предложила ему использовать это часовое окно в первую очередь для написания учебного плана. Для этого ему не нужна была помощь других людей или библиотека. С течением времени этот утренний рабочий ритуал войдет у него в привычку, и, закончив с учебным планом, он сможет переместить в этот интервал подготовку проповедей. И тогда время в четверг, прежде предназначенное для написания проповеди, он волен посвятить работе над своей диссертацией.

Идея пришлась ему по душе, но он был не очень уверен, удастся ли ему вставать так рано. «Я не настолько утренний человек», – сказал он мне, и я поняла, что в этом случае со священником нужно говорить о корыстном интересе. Он рассказывал, что запах свежесваренного кофе обладает волшебным свойством вытаскивать его из постели. Поэтому я взяла с него обязательство купить маленькую кофеварку с таймером для главной спальни на втором этаже. По звонку будильника запах готового кофе уже будет щекотать ему ноздри, и он сможет налить себе чашечку, даже не спускаясь вниз на кухню. С кофе в руках ему вряд ли придет в голову снова ложиться спать.

Вряд ли, но все же... Он купил кофеварку, добросовестно установил ее в спальне и выставил таймер – и в первое же утро

проспал все на свете. Он попробовал еще раз, а затем доложил: «У меня есть нехорошая привычка выключать будильник, практически не просыпаясь, а следующий кадр после этого – мой трехлетний сын, стоящий у изголовья моей кровати в 6.30 утра». Мы решили, что ему стоит начинать постепенно. Работа ранним утром разбивается на три привычки: ложиться пораньше, вставать пораньше и собственно работу. Прежде чем ставить себе конкретные задачи написать что-либо, ему надо сосредоточиться на первых двух задачах.

Эта установка послужила ключом к успеху. Когда в начале марта я поинтересовалась происходящим, он доложил: «На прошлой неделе кое-что действительно получилось». Мур ложился спать пораньше, дабы встать в 5.30 утра (что ему удалось сделать в тот день, когда он написал мне по электронной почте), «чтобы просто встать именно в это время. Я обнаружил, что если я не буду тиранить себя мыслью о том, что нужно немедленно приступить к работе, подъем для меня заметно облегчается».

Отчет № 2: Даррен

Даррен Роеш – преподаватель Бэйлорского стоматологического колледжа в Далласе, штат Техас. Он преподает фармакологию, физиологию и неврологию с ориентацией на научно-практическую деятельность студентов. К моменту нашей беседы Даррен готовился к защите магистерского диплома в области педагогики здравоохранения. Он жил недалеко от работы, мог ходить туда пешком и возвращаться домой на ланч. Вот как выглядел его график:

«Сейчас я стараюсь установить определенный режим, чтобы успевать со всеми делами», – сказал мне Даррен Роеш. Дела включали преподавание, подготовку к лекциям, клиническую научную работу, писательство, дипломную работу и т. п. В чем была проблема? «Я не очень люблю режим, мне нравится, когда все идет само собой». Между тем Даррен считал, что свободное течение жизни уже не позволяло справиться с таким количеством дел. В конце дня он мог констатировать, что прогресс в достижении его основных целей отсутствует.

	Поне- дельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскре- сенье
5.00	Подъем, выгул собак, завтрак	Подъем, выгул собак, завтрак	Подъем, выгул собак, за- втрак	Душ и т. п.	Душ и т. п.	Сон	Сон
5.30							
6.00							
6.30	Пешком на работу			Пешком на работу	Кофе, Интернет		
7.00	Медита- ция, раз- мышление, дневник	Медита- ция, раз- мышление, дневник	Медита- ция, раз- мышление, дневник	Медита- ция, раз- мышление, дневник			
7.30					Медита- ция, раз- мышление, дневник	Собаки	
8.00	Почта и список дел	Кофе, Ин- тернет	Почта и список дел	Список дел, почта		Кофе, раз- мышления	
8.30			Готовиться к лекции	Кофе, Ин- тернет	Список дел, почта		Выгул собак

9.00	Прогулка	Прогулка		Переде- лать веб-сайт			Кофе, раз- мышления
9.30	Дипломная работа	Научная статья	Прогулка	Подготов- ка лекции	Дела по списку		
10.00			Готовиться к лекции			Аноним- ные алкого- лики	
10.30		Почта, Интернет					Душ и т. п.
11.00	Домой, со- баки, ланч, обратно на работу	Домой, со- баки, ланч, обратно на работу	Домой, со- баки, ланч, обратно на работу	Дипломная работа			Церковь
11.30				Домой, со- баки, ланч, обратно на работу	Домой, со- баки, ланч, обратно на работу		
12.00			Семинар в группе				
12.30	Телефон- ные звонки				Семинар в группе	Раздумья и дневник	

13.00	Прогулка	Готовиться к лекции	Лекция по неврологии	Чай, Интернет			
13.30	Интернет-игры			Телеконференция	Обдумывание и постановка целей	Выгул собак	Анонимные алкоголики
14.00		Обдумывание и постановка целей	Прогулка			Стрижка	
14.30			Обдумывание и постановка целей				
15.00	Лекция по неврологии	Прогулка					По делам
15.30		Перекус		Обдумывание и постановка целей			
16.00	Список дел	Обдумывание и постановка целей				Домашние дела	

16.30	Дневник		Домой	Дневник	План на следующую неделю		Размышления, дневник
17.00	Домой	Домой	Отдых, чтение и т. п.				
17.30	Отдых, чтение и т. п.	Отдых, чтение и т. п.		Домой отдохнуть	Домой		Поспать
18.00				Чтение	Отдых, чтение и т. п.	Отдых, чтение и т. п.	
18.30							Отдых, чтение и т. п.
19.00							
19.30	Еда	Еда	Еда				
20.00	Отдых, чтение и т. п.	Отдых, чтение и т. п.	Отдых, чтение и т. п.		Ужин в городе		
20.30				Еда			Список дел на неделю
21.00				Игры в Интернете			Еда

21.30							
22.00	Сон	Сон	Сон				
22.30							
23.00				Сон	Сон	Сон	Сон
23.30							
00.00							
00.30							
1.00							
1.30							
2.00							
02.30							
3.00							
03.30							
4.00							
4.30							

Я спросила, сколько времени он хотел бы посвящать каждой из своих рабочих задач. Даррен сказал, что желал бы заниматься подготовкой лекций 2 часа в день и час посвящать своей дипломной работе. Он утверждал, что у него не очень хорошо получается соблюдать «священное время для творчества». В идеале хотелось бы иметь два блока времени, выделенных на писательство: один для научных трудов и один для Интернета и блогов. Каждый как минимум по часу. Его день начинался благими намерениями (он точно был ранней пташкой и рано начинал работу над своими записями), но, по его словам: «Я много гуляю по Интернету. Большую часть долгих перерывов на чай или кофе я брожу по Сети или проверяю электронную почту». Он попросил совета, как с этим справиться.

Теоретически было возможно выделить 4 блока времени по 2 часа каждый. Детей у Роеша не было, и он сказал, что ничто не мешает ему работать допоздна. Однако людям, которые начинают свой день в 5 утра, бывает трудно заниматься интенсивным умственным трудом уже около 19 вечера. Кроме того, я остерегаюсь чересчур плотной загрузки дня – мне приходилось видеть расписания, в которых совещания занимали по 7 часов рабочего времени. Жизнь не стоит на месте. А если вы уже обязаны отдать 7 часов своего времени, то реагировать на

возникающие по ходу дела проблемы или благоприятные возможности будет некогда. Таким образом, Даррену лучше было попробовать 4 блока по часу в каждом и посмотреть, что из этого получится.

Из четырех своих основных задач он выделил в качестве главного приоритета написание научных статей, а следующей по значимости стала подготовка лекций. Поскольку он был выраженным жаворонком, я рекомендовала ему приступить к самой сложной работе сразу по прибытии в офис, на свежую голову.

Вот какой распорядок мы придумали вместе с ним:

7.00—8.00 Научные статьи

8.00—8.20 Короткая прогулка, кружка кофе (в электронную почту не залезать)

8.20—9.20 Подготовка к лекциям

9.20—9.45 Короткая прогулка, посмотреть почту, но отвечать только на срочные послания

9.45—10.45 Писательство в Интернете

Его перерыв на ланч был довольно ранним – в 11 он уходил из офиса домой и выгуливал собак. К 12 часам Даррен возвращался на работу. После этого у него обычно происходили какие-то встречи, или он вел занятия и работал со студентами. Я предложила ему до начала недели определиться со своим календарем и попробовать выделить по часу времени во второй половине дня для подготовки дипломной работы. Он уходил домой сразу после 17 вечера, и найти час между полуднем и 17 часами было вполне возможно, притом что времени на все остальное оставалось бы с избытком. Зная, что с утра он уже поработал над тремя из четырех своих основных задач, Роеш чувствовал бы себя спокойнее и легче реагировал на возможные отвращения.

Через несколько недель он вернулся ко мне с докладом. «Я придерживался основного распорядка. Час я занимался писательством, затем прогуливался по району. Потом я в течение часа готовил лекции и после этого снова прогуливался. Оказалось, что третий утренний час мне тоже нужно отдать подготовке лекций, потому что меня поджимали сроки изготовления раздаточного материала». Он закончил с этим и надеялся вернуться к установленному распорядку, хотя вопрос важности часа для поддержания своего присутствия в

Интернете стал казаться ему неочевидным, и по этому поводу он решил поработать с карьерным консультантом-психологом.

Он получал удовольствие от своих прогулок в паузах. «Это действительно помогает проветрить голову и, похоже, стимулирует производительность». Перестановка работы над научными трудами на самое раннее утро также очень помогла – «Я сдал рукопись, которая у меня зависла, и начал работать над другим проектом».

Я порекомендовала ему заканчивать день дневниковыми записями, а не начинать с них. Мне казалось, что если он займется этим приятным видом творчества с самого утра, то растеряет заряд энергии, необходимый для научных работ. Роеш был не вполне согласен, считая, что, если не посвятит своим записям раннее утро, потом у него могут не дойти до них руки. Он договорился о помощи с собаками и стал приходить в офис раньше, чтобы позаниматься дневниками до начала работы, в семь утра. Однако немного позже он прислал мне письмо, в котором признался, что «Наверное, придется оставить мысль о дневниковых записях прежде научных трудов и вернуться к вашей рекомендации. Сегодня мне было сложно переключиться на научную работу после комментариев, которые я писал ради собственного удовольствия».

Очень важно, что именно вы делаете в первую очередь. Начав понимать значимость поддержания определенной последовательности приоритетов, Роеш сообщил, что стал отказываться от утренних встреч и совещаний, чтобы не растрачивать свое самое плодотворное время. Он говорит: «Прогулки и режим помогают мне поддерживать силы и двигаться вперед».

Отчет № 3: Джекки

Джекки Уэрнз – адвокат в небольшой чикагской юридической фирме. Ее муж – тоже юрист, у них годовалый сын. Сочетание родительских обязанностей и работы с более чем полной занятостью сделало их жизнь весьма хлопотной. По словам Уэрнз, «стало настоящей проблемой изыскать время для того, что мне нравится», в том числе занятий спортом, чтения, общения с друзьями и общественной работы. Вот как выглядел ее график расхода времени:

Изобретательность Джекки и ее супруга произвели на меня приятное впечатление. Они договорились с другой парой по очереди

сидеть с детьми по пятницам и в результате получили возможность выходить из дома вдвоем раз в 2 недели, не тратясь на няню. А поскольку малыши не требовали много внимания после 19.30, Уэрнз и ее супруг могли устраивать себе вечернее «домашнее свидание», когда наступала их очередь.

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
5.00	Покормить ребенка в 5.30 и спать до 6.30	Спать до 6.50 (В 5.30 ребенка кормит Мэтт)	Спать до 6.50 (В 5.30 ребенка кормит Мэтт)	Сон до 6.20 (по-кормить ребенка в 5.30)	Сон до 6.20 (Мэтт кормит ребенка в 5.30)	Сон до 7.30 (покор-мить ребен-ка в 5.30)	Сон до 7.00 (покор-мить ребен-ка в 5.30)
5.30							
6.00							
6.30	Сон/душ			Готов-ность к 7.00	Готов-ность к 7.10		
7.00	Готовность/Будить ребенка	Готов-ность к 7.10	Готовность к 7.10	Отдала собаку на день, по-ехала на работу	Поехала на работу в 7.30		Подняла ребенка, накормила, пригото-вились идти в церковь в 8.15
7.30	Кормление, за-втрак с Мэттом и малышом, эл. почта в офис с уведомлением, что малыш болеет и я ра-ботаю на дому	Интернет до 7.30	С малышом и Мэттом до 7.20 поехала на работу	На ра-боте	На работе до 16.15, домой в 16.30	Пригото-вила за-втрак себе и Мэтту, пока Мэтт кормил ма-лыша, поза-втракали	

8.00	Работа дома (с 8 до 16.15 включает 7 оплачиваемых часов: 2 ч развитие собственного бизнеса, 0,8 ч развитие бизнеса партнера, 4,2 ч клиентская работа/мой оплачиваемый минимум; когда не работала, была с малышом и ела ланч (Мэтт дома «по болезни», с ребенком в основном занимался он.)	Поднять ребенка, накормить его, детские вещи подготовить для няньки, слушала радио и говорила с ребенком, пока все это делала	На работе			Приготовилась выйти из дому через 15 мин, гуляли с Мэттом, малышом и собакой до 9.00	В 8.15 пошли в церковь с Мэттом и малышом, по дороге попили кофе и позавтракали
8.30		В 8.15 поехала на работу				Интернет до 9.15, пошла к психотерапевту, домой — в 10.30	Церковь до 10, потом пошли домой, вернулись в 10.15

9.00		На работе					
9.30							
10.00							Интернет с 10.15 до 11.00 (хождение на горшок и язык жестов для малыша)
10.30						Список продуктов с Мэттом, разбудила малыша и дала ему поесть	
11.00							В 11.15 — в спортзал
11.30						За продуктами с малышом	Спортзал
12.00		Ланч со стажером, который		Ланч с девушками с работы			

		интересуется образовательным правом					
12.30						Накормила ребенка, разобрала покупки	
13.00		Уехала с работы домой на такси между 20.45 и 21.00		На работе до 16.15, забрала собаку, дома в 17.00		Играла с ребенком, смотрела конец баскетбола с Мэттом	
13.30						Интернет	Под душем (15 мин); работала над блогом для работы
14.00						Готовилась к спортзалу, загрузила подкасты	

14.30						На тренировку/с тренировки	
15.00							
15.30						Посмотрела конец фильма	Играла с ребенком
16.00	С 16.15 до 16.45 играла с малышом					Душ, перекус, Интернет	Играли с подружкой и ее ребенком
16.30	16.45–17.30 спорт					Играла с ребенком, кормила ребенка, купала, укладывала, разбирала вещи в детской	
17.00			Поехала домой, вывела собаку, переоделась				

17.30	Готовила ужин, болтала с Мэттом, пока он играл с малышом, переписывалась с подругами sms		Кормила ребенка, играла, говорила по телефону с мамой (10 мин.)	Играла с ребенком, кормила, готовила ко сну (купала)	Играла с ребенком, кормила		
18.00	Готовила ребенка ужинать, спать				Привели другого ребенка Ф., посидеть с ним по обмену. Играла до прихода Мэтта		
18.30	Готовила ужин, писала благодарственные открытки к первому дню рождения малыша		Готовила ребенка ко сну, убиралась, пока Мэтт укладывал ребенка			В 6.15 зашел друг, играли с ребенком, кормила и укладывала, готовили ужин под новости, ужинали	

19.00			Ванна, читала модный журнал	Ужин с подругой	Уложила детей спать по очереди, планировала бэбишауэр для Гвен, покупала подарки онлайн и болтала с Мэттом, пока он готовил ужин		Готовила ужин
19.30	Душ, заканчивала готовить ужин						Ужин с Мэттом
20.00	Ужин с Мэттом				Годовщина новоселья! Взяли видео напрокат и поужинали за жур-		

					нальным столиком		
20.30			Посмотрела с Мэттом две телепередачи, пока разбирала рабочую почту и фото для детского альбома (до 22.15)	Еда			Посмотрели с Мэттом одну телепередачу (2 ч.)
21.00	Посмотрела одну телепередачу с Мэттом	Ела ужин, приготовленный Мэттом, и говорила с ним		Игры в Интернете			Еда
21.30							
22.00	Развлекательное чтение	Уборка (15 мин), чтение, потом сон	Чтение (с 22.15)			Посмотрели телепередачу с Мэттом	

22.30	Сон		Сон	Развлекательное чтение	Поговорила с мамой Ф., когда она его забирала		Развлекательное чтение
23.00		Сон		Сон		Сон	Сон
23.30					Сон		
00.00							
00.30							
1.00							
1.30							
2.00							
2.30							
3.00							
3.30							
4.00							
4.30							

Помимо этого, по уик-эндам она встречалась с друзьями и находила время для наставничества и общения с другими сотрудницами своей фирмы.

Юристы обычно ведут подробный учет своего рабочего времени, но когда Уэрнз сделала то же в отношении остальной части своей жизни, она смогла убедиться, что его можно использовать более рационально, особенно по утрам.

«Наш малыш обычно просыпается между 5 и 6 утра, и мы даем ему бутылочку, – сказала она. – Как правило, после этого я снова «шла спать», но спать у меня не особенно получалось». По ее словам, «я чувствовала себя разбитой, когда будильник звонил в 6 и прерывал мою полудрему». При подъеме после шести у нее не было времени привести себя в порядок перед работой. «Я чувствовала себя отвратительно, появляясь в офисе с непросохшей головой, без макияжа и кое-как одетой», – писала она мне.

Согласно отчету Джекки, на неделе ей удалось позаниматься спортом только однажды, когда она работала на дому из-за болезни ребенка. Время, сэкономленное на поездке на работу и обратно, она использовала, позанимавшись гимнастикой под видеоинструктаж. Но на данном этапе речи о регулярной удаленной работе быть не могло, и ей хотелось найти другую возможность заниматься спортом по будням (на выходных она дважды была в спортзале).

Что она сделала? «На этой неделе я встаю самое позднее в 6 утра, чтобы иметь время привести себя в порядок (волосы, макияж, костюм), а дважды в неделю – в 5.30, чтобы попасть в спортзал. Я занимаюсь, затем привожу себя в порядок и еду на работу прямо оттуда». Пока такой распорядок только налаживался, но, по ее словам: «Мне кажется, что будет очень полезно, если я смогу поддерживать утренний режим и попадать в спортзал дважды в течение рабочей недели».

Отказавшись от часа неполноценного сна и начиная день без особой спешки, Джекки Уэрнз стала по-другому смотреть на свое время. «Мне очень понравилось, что я получила пять с лишним часов в неделю, просто вставая раньше. И я уделяю сыну не меньше внимания – в это время он все равно еще спит – и получаю дополнительное время по будням».

Дополнительное время очень помогло, когда несколько недель спустя у Джекки случился аврал на работе. «Поскольку я уже привыкла вставать в 5.30 утра, я просто приезжала в офис к 6 или к 6.30 и, таким образом, могла уезжать с работы в 16.30 или 16.45, чтобы

успеть провести время с сыном», – рассказала она. Хотя ей и не удавалось позаниматься спортом в этот период, она по-прежнему имела возможность приезжать домой ранним вечером ради общения с ребенком. Это не позволило ей «уйти в полный штопор».

«Было просто замечательно не заматываться окончательно», – сказала она. Более спокойную жизнь в ситуации аврала можно считать большим успехом, даже если график Джекки в тот период был не вполне таким, как ей хотелось бы.

Отчет № 4: Джейми

Джейми Эйк – неработающая мать двоих детей 5 и 2 лет, она занимается ими на дому. Вот как выглядел ее отчет:

Когда я спросила Джейми, чем бы ей хотелось заниматься побольше, она ответила, как ответил бы любой родитель: «Я желала бы проводить побольше времени с моими мальчиками – заниматься их образованием и просто играть, читать, гулять и тому подобное». В ее ответе меня удивило то, что Эйк и так была все время дома с детьми. Поскольку она учила их на дому, они не расставались даже на время школьных уроков. Почему же она считала, что проводит с ними недостаточно времени?

Это объяснялось наличием проблемы, которая знакома многим родителям. Джейми говорит: «Я имею в виду, что не так часто мое внимание сосредоточено на детях полностью. Мне кажется, что, несмотря на то что я домохозяйка и учу их на дому, мы вроде бы и вместе, но редко случается так, чтобы я безраздельно принадлежала им. ...Я делаю множество дел одновременно, а в конце дня расстраиваюсь, что не выделила время каждому из мальчиков, так, чтобы рядом не было телефона, ноутбук был выключен, а сама я не таскала тюки с бельем в стиральную машину и не убиралась в очередном углу. Полчаса игры в машинки для меня мука, но зато после этого я так рада, что просто побыла вместе с детьми. Я часто тороплюсь и бываю нетерпелива, и мне это не нравится».

	Четверг 1—31	Пятница 2—1	Суббота 2—2	Воскресе- нье 2—3	Понедель- ник 2—4	Вторник 2—5	Среда 2—6
5.00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Не спала, бессонница	Сон
5.30	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
6.00	Сон	5-летний проснулся, забрать	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
6.30	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Подъем, сборы
7.00	Проснулась, потискала 5-летнего	Сон	Сон	Подъем, душ	Сон	Сон	Подняла 5-летнего, собрала его
7.30	Завтрак, пригото- вить/накор- мить	Подъем, чистить зубы	Завтрак, пригото- вить/на- кормить	Готовила завтрак	Встала, накормила детей	Подъем, почистила зубы	Поехали с 5-летним по врачам
8.00	Завтрак, пригото- вить/накор- мить	Завтрак, пригото- вить/на- кормить	Завтракала сама, гово- рила с под- ругой	Сборы в океана- риум	Снова спать, ура! (Грег дома)	Заправила постель	Физиотер- певт — за- нималась бюджетом
8.30	Завтрак са- мой, Интер- нет, уборка	Завтрак, пригото- вить/на- кормить	Планиро- вание за- нятий	Собра- лись, оде- лись	Сон	Приготови- ла/подала завтрак	Физиотер- певт — за- нималась бюджетом

9.00	Игры с деть- ми	Завтракала сама	Планиро- вание за- нятий	Прибрала дом, сели в машину	Сон	Ела, мыла посуду, эл. почта	Логопед — была он- лайн
9.30	Приводила себя в поряд- ок	Болтала с мамой	Планиро- вание от- пуска	Дорога в океана- риум	Сон	Музыка, читала детям	Логопед — была он- лайн
10.00	Играла с 2-летним	Уборка дома	Одевала/ собирала Грега	Океана- риум	Сон	Музыка, играла с детьми	Трудотера- певт — чи- тала
10.30	Занятия с 5-летним	Собирала всех в спортзал	Карате с 5-летним	Океана- риум	Сон	Занятия с 5-летним	Трудотера- певт — чи- тала
11.00	Занималась с обоими	Дорога в спортзал	Карате с 5-летним	Океана- риум	Играла с детьми	Занятия с 5-летним	Ехали до- мой
11.30	Готовила ужин	Спорт	Игры с детьми	Океана- риум	Ела, убира- лась, план на день	Принимала душ, одева- лась	Накормила мальчиков
12.00	Общалась с логопедом по поводу 2-летнего	Спорт	Планиро- вание за- нятий	Океана- риум	Занятия с 5-летним	Накормила ланчем	Трени- ровка

12.30	Укачала 2-летнего, список продуктов	На ланч с детьми	Планирование занятий	Океанариум	Занятия с 5-летним	Собрала всех, погрузились	Тренировка
13.00	Интернет, читала новости	Домой	Планирование занятий	Океанариум	Убиралась/разбиралась	Поехали в библиотеку	Занятия с 5-летним
13.30	Спала	Мыла машину, принимала душ	Планирование занятий	Океанариум	Перекусили	Библиотека	Занятия с 5-летним
14.00	Спала	Полежала на диване с 5-летним	Планирование занятий	Океанариум	Начала готовить ужин	За продуктами	Занятия с 5-летним
14.30	Кормила детей ланчем, ела сама	Играла и читала с 5-летним	Планирование занятий	Океанариум	Уборка	За продуктами	Играла с 2-летним
15.00	Играла на улице с детьми	Делала тесто для пиццы	Готовила еду	Приехали домой, разгрузились	Гуляла с мальчиками	По магазинам с мамой	Читала обоим
15.30	Прогулка с детьми	Уборка кухни/холодильника	Мытье посуды, готовка	Проверила эл. почту	Гуляла с мальчиками	Домой, разгрузились	Плохо себя чувствовала – ТВ с детьми

16.00	Уборка дома/смотрела <i>Elle</i>	Готовила пиццу	Готовка	Болтала с Грегом и мамой	Читала мальчикам	Эл. почта с друзьями/свекр.	Плохо чувствовала – ТВ с детьми
16.30	Играла с детьми	Болтала с Грегом	Зашла в аптеку	Готовила/кормила ужином	Семейный ужин	Готовила ужин	Плохо чувствовала – ТВ с детьми
17.00	Ужинали	Семейный ужин	Кормила/играла с детьми	Суперкубок с семьей	Семейные игры	Читала с мальчиками	Накормила ужином
17.30	Семейное время	Семейный ужин	Семейный вечер игр	Суперкубок с семьей	Убиралась	Убирала дом	Семейное чтение
18.00	Семейное время/мыла пол на кухне	Игры с детьми	Семейный вечер игр	Суперкубок с семьей	Купание/укладывание/сказки	Семейные танцы, купание	Убиралась в доме
18.30	Семейные танцы, уборка	Купание/укладывание детей	Пылесосила, укладывала детей	Купание/укладывание/сказки	ТВ – <i>The Bachelor</i>	Разбирала белье	Семейные танцы/купание/укладывание детей
19.00	Купание/укладывание, сказка детям	Читала сказку 5-летнему	Телевизор с 5-летним	План занятий	ТВ – <i>The Bachelor</i>	Тусовалась с Грегом	Укачивала 2-летнего, читала 5-летнему

19.30	Принимала душ	Собирала белье	Телевизор с 5-летним	План занятий	ТВ – <i>The Bachelor</i>	ТВ и домашние дела	Читала 5-летнему
20.00	Планирование занятий на пятницу	Кино с Грегом	Планирование отпуска	Загружала, редактировала фото	ТВ – <i>The Bachelor</i>	ТВ и домашние дела	Планирование отпуска
20.30	Планирование отпуска	Кино с Грегом	Планирование отпуска	Загружала, редактировала фото	Ванна	ТВ и домашние дела	Кино с Грегом
21.00	Планирование отпуска	Планирование отпуска с Грегом	Планирование отпуска	Тусовалась с Грегом, перекусили	Сон	Ванна	Планы на завтра, принимала ванну
21.30	Планирование отпуска	Планирование отпуска с Грегом	Планирование отпуска	Сон	Сон	Сон	Сон
22.00	Планирование отпуска	Ванна	Чистка зубов, отход ко сну	Сон	Сон	Сон	Сон

22.30	Планирование отпуска	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
23.00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
23.30	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
00.00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
00.30	Сон	Сон	Сон	Сон	Не спала	Сон	Сон
1.00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
1.30	Сон	Сон	Не спала, бессонница	Сон	Сон	Сон	Сон
2.00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
2.30	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
3.00	Не спала, бессонница	Не спала, бессонница	Сон	Сон	Сон	Сон	Не спала, бессонница
3.30	Не спала, бессонница	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Не спала, бессонница
4.00	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон
4.30	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон	Сон

Джейми поняла, что с родительскими обязанностями, как и с рабочими, – просто быть на месте недостаточно. На работе существует определенная подотчетность, и ваш босс наверняка заметит, что вы

проводите время впустую, а вот с родительскими делами все намного сложнее и неопределеннее, чем цифры плана продаж. А дома тоже можно растрачивать время напрасно. Вам кажется, что вы делаете важные и полезные вещи вроде уборки или стирки, но с точки зрения долгосрочной перспективы они сродни постоянной проверке электронной почты на работе.

В отсутствие обычного школьного расписания дни Джейми были достаточно свободны, если не считать посещений детских врачей. Я подумала, что ей пойдут на пользу две вещи. Во-первых, ей нужен был рациональный утренний режим. Она говорила мне, что хотела бы вставать до подъема детей, чтобы иметь возможность привести себя в порядок, проверить почту, просмотреть социальные медиа и поделаться свои дела, в том числе домашние. Таким образом, она смогла бы меньше отвлекаться, будучи с детьми. «Когда я встаю одновременно с ними, я сразу же перехожу в возбужденное состояние, и мое поведение может быть вовсе не таким доброжелательным и спокойным, как хотелось бы», – сказала она.

Поскольку Джейми ложилась спать вовремя, я поинтересовалась, что же мешает ей вставать раньше детей, и она ответила: «Если говорить об утре, то мой единственный ответ – лень. Я люблю поспать, я терпеть не могу утро, и когда можно выключить будильник и поспать еще без каких-то серьезных последствий, я так и поступаю. А потом я ругаю себя за то, что снова проснулась только в 7.30, и мне приходится всех догонять».

Я бы не стала говорить о лени применительно к матери маленьких детей, которая воспитывает их дома. Я думаю, что главной причиной, почему у Джейми не получалось вставать по утрам так рано, как хотелось бы, – предстоящий день не сулил ей ничего особенно интересного. Все дни Джейми словно бы сливались в один. Я решила, что, кроме нового утреннего распорядка для самой Эйк, ее семья может получить пользу от планов, не относящихся к учебным планам детей. Я предложила ей составить Список 100 желаний – самого общего характера – с уклоном в интересные занятия вместе с детьми. Это могли бы быть обычные экскурсии (в музей или океанариум) либо какие-то совсем легкомысленные занятия вроде покупки на рынке по одной вещи каждого цвета. Планируя свою неделю, стоило бы выбирать по 2–3 таких затей на каждое утро. А по возвращении домой

она могла бы позаниматься уроками со старшим, пока младший спит. Кроме того, Джейми могла бы выбираться куда-то с одним из детей, оставляя другого на попечение матери, которая жила вместе с ними.

Джейми понравились эти рекомендации. Ранее она прочитала о Списке 100 желаний в моей книге «168 часов» и сказала мне: «Я сразу же стала прикидывать такой список для себя, но мне не пришло в голову подумать о вещах, которые мне хотелось бы делать вместе с мальчиками. А вот теперь мне все понятно!» За несколько месяцев до этого они переехали в другой штат, и, по ее словам, «вокруг есть масса интересных мест».

Через несколько недель я поинтересовалась, как идут дела. Эйк была полностью увлечена новым распорядком. Она написала мне: «Я стала намного счастливее! В прошлые понедельник, среду и пятницу я вставала в 6 утра и до подъема мальчиков собирала все необходимое – еду, памперсы и т. п. В один из дней мы вместе поехали по пончикам – для них это был просто праздник!» В другой день они с мальчиками кормили уток в парке, а как-то поехали смотреть спектакль. «Если честно, это оказалось совсем нетрудно... Совершенно не понимаю, почему я не делала так раньше. Теперь, всякий раз вспоминая прошедшую неделю, я понимаю, что хорошего в ней было намного больше, чем плохого, и это позволяет мне чувствовать себя вовсе не такой плохой матерью, как мне казалось раньше. Думаю, что моя жизнь изменилась коренным образом после того, как я стала с нетерпением ждать следующего дня и вставать рано по утрам. Я стала жизнерадостнее и чувствую себя не такой виноватой. Это просто прекрасно!»

А вам хочется почувствовать то же применительно к тому, как вы проводите свое время? В распоряжении всех нас имеется одинаковый объем времени – 168 часов, и вся разница лишь в том, что мы делаем с этими часами. Когда вы фокусируетесь на том, что у вас получается хорошо, что вас больше всего радует, времени с избытком хватает на все.

Как перекроить свое время

Хотя образ жизни у всех разный, предлагаемый процесс из 8 этапов многим помогает посвящать больше времени тому, что для них важно,

и меньше заниматься тем, что не имеет особого значения.

1. Ведите учет времени

Первый шаг к рациональному использованию времени – понимание того, на что вы его тратите сейчас. В течение нескольких дней (лучше – на протяжении недели) записывайте все, чем вы занимаетесь, делая это по возможности максимально часто: работа (во всех ее формах), сон, дорога, домашние обязанности, семья, телевизор и т. п. Представьте себе, что вы адвокат, который учитывает свои часы, потраченные на различных клиентов. В конце этого раздела есть форма для учета времени, которой вы можете воспользоваться. Или загрузите ее с моего сайта по адресу <http://lauravanderkam.com/books/168-hours/manage-your-time/>. Кроме того, вы можете сканировать QR-код, приведенный в конце раздела.

2. Посчитайте

После того как вы соберете данные, посчитайте общие суммы времени по категориям. Какие выводы вы могли бы сделать, глядя на эти цифры? На что уходит слишком много времени, а на что – явно недостаточно? Что в вашем графике вам нравится больше всего? Что вы хотели бы изменить?

3. Будьте реалистичны

Надо понять, что время – чистый лист. Следующие 168 часов будут чем-то заполнены, но чем именно – зависит в первую очередь от вас. Не говорите «у меня на это нет времени», говорите честно «это для меня не так важно». Считайте, что вы вольны выбирать, каким именно образом использовать каждый час своего времени. Какой-то выбор может повлечь за собой массу неприятностей, какой-то – самые позитивные последствия.

4. Воплощайте мечты

Спросите себя, как вы хотите использовать свое время. Создавайте свой Список 100 желаний с личными целями, профессиональными целями и другими предметами ваших мечтаний. На что бы вы хотели тратить больше времени? Чем бы вы хотели наполнить свой досуг? Вы можете создать один большой список, а можете сделать отдельные списки для каждого члена семьи, включив туда планы, которые вам

хотелось бы осуществить вместе с ними. Почаще заглядывайте в него и держите там, откуда вы сможете быстро извлечь.

5. У целей должны быть сроки

Напишите план отчета о проделанной работе – то есть отчета, который вы будете держать перед собой в конце следующего года. Что из профессиональных целей, вошедших в Список 100 желаний, должно быть выполнено к этому моменту? Выделите время для того, чтобы описать эти потенциальные возможности – закончить черновик романа, запустить собственный интернет-магазин, получить двух новых крупных клиентов для компании или организовать вечер сбора средств в пользу местного музея.

У больших личных желаний тоже могут быть сроки. Представьте себе, что пишете «рождественское обращение» к своей семье – обычно люди перечисляют в нем события и достижения, случившиеся в уходящем году. О чем бы вам хотелось упомянуть в таком обращении в будущем году? Выделите час времени и подумайте, что из личных целей вашего Списка 100 желаний вам больше всего хотелось бы осуществить в текущем году? Это могут быть, например, ваши первые 10 000 миль бегом, вступление в районный хор всей семьей или летний отдых в штате Мэн с лобстером на обед и ужин.

6. Двигайтесь поэтапно

Создав проекты своего годового отчета и обращения к семье, начинайте разбивать упомянутые в них цели на выполнимые этапы. Если вы не знаете, что должно стать первым этапом, изучите этот вопрос. Например, цель пробежать первые 10 000 миль может означать, что через полгода нужно будет участвовать в соревнованиях, а до этого момента регулярно совершать 4–5 пробежек в неделю с постепенным увеличением дистанции. Другие шаги в этом направлении могут включать: покупку хороших кроссовок, изучение книг о тренировочных программах в библиотеке, запись в спортзал или выбор хороших маршрутов пробежек в своем районе.

7. Планируйте планирование

Еженедельно устраивайте себе планово-отчетное мероприятие. Вносите этапы движения к целям в свой календарь. Когда делать эти

пробежки? Когда взять в библиотеке книгу? И прочее.

8. Отчитывайтесь

Большие мечты – это прекрасно, но если вы не уделите времени их достижению, то они никогда не превратятся из фантазий в реальность. Подключите социальное окружение (друга, группу, сетевое сообщество), которому вы будете подотчетны в своем продвижении к цели, и вам будет крайне неудобно сообщить о своей неудаче.

Если вы должны выйти на пробежку утром вторника, а за окном – ноль градусов и очень хочется остаться в постели, что сподвигнет вас надеть кроссовки и выбежать на улицу? Ответьте на этот вопрос, и перестройка вашего графика пройдет удачно.

50 советов по управлению временем

1. Правда может быть неудобной, но она освобождает. Если у вас есть время на телевизор, значит, у вас есть время и для чтения. Если у вас есть время на телевизор, значит, у вас есть время на занятия спортом. Если у вас есть время на телевизор, значит, у вас есть время на хобби, которые вы забросили, решив, что слишком заняты. Вместо поиска самооправданий взгляните правде в глаза.

2. Начните с малого. Создайте привычку и развивайте ее.

3. Планируйте что-то приятное на каждый новый день. Жизнь становится лучше, если у вас есть причина вылезти из постели.

4. Не особенно заморачивайтесь с ужинами. Можно приготовить сэндвичи, разморозить пиццу, яйца или простой салат. Смысл семейного ужина не в кулинарных шедеврах, а в том, чтобы побыть вместе. И это не обязательно должен быть ужин! Семейный завтрак – отличная замена для тех, кто занят вечерами.

5. Средний американец спит больше 8 часов в день, но если вы считаете, что спите недостаточно, используйте не только будильник по утрам, но и сигнал для отхода ко сну. Кроме того, не забывайте отключать свои девайсы: в эпоху тотальной связи это становится очень важно.

6. Посчитайте, сколько времени у вас занимают ваши обычные дела. Это позволит вам правильно распределять время. Если вы считаете, что на дорогу до работы надо отводить полчаса, поскольку однажды в 6 утра вам это удалось, вы будете постоянно опаздывать.

7. Если над вами довлеет длинный перечень домашних дел, попробуйте делать их по одному в неделю. Одно дело будет вполне выполнимо, и вы сможете спокойно перейти к следующему. Распределите их на несколько недель вперед. Таким образом, если дети начнут приставать к вам с просьбой срочно записать их в летний лагерь, когда вы заняты ремонтом ванной комнаты, вы вспомните, что действительно должны это сделать, но уже не на этой неделе.

8. Если есть такая возможность, попробуйте договориться о работе дома 1–2 дня в неделю. На дороге и облачении на работу вы сэкономите не меньше часа времени. Личное присутствие важно поначалу, но 5 дней в неделю может быть явным перебором.

9. Считайте, что вы и так выглядите прекрасно. Разница между 45 и 30 минутами наведения марафета составляет больше часа в неделю.

10. Кладите вещи на свое место. Время, потраченное на лихорадочные поиски туфель или телефона, тратится впустую.

11. Не обрастайте вещами. Вещи требуют времени – и с точки зрения дохода, который необходим для их приобретения, и с точки зрения ухода за ними.

12. Вздремните днем. Это может показаться непродуктивным, но короткий сон восстановит ваши силы и сделает вашу работу после пробуждения гораздо эффективнее.

13. Снизьте планку ваших требований к домашнему хозяйству. Полы снова загрязнятся, а час своего времени вы уже не вернете. Стирка вполне может подождать еще 1–2 дня.

14. Посвятите важнейшим делам свое наиболее продуктивное время. Для большинства людей это утренние часы, но если вы испытываете прилив энергии между двумя и тремя пополудни, внимательно отнеситесь к использованию этого промежутка времени.

15. Если вы запутались, попросите кого-то о помощи. Обычно это самый быстрый способ решения проблемы.

16. Не забывайте развивать свои профессиональные навыки. Это делают немногие, и именно эти немногие получают значительные конкурентные преимущества.

17. Не слишком увлекайтесь ездой по мелким делам. При наличии возможности заказывайте онлайн. Время и бензин, скорее всего, обойдутся вам дороже стоимости доставки. А без одной перегоревшей лампочки обычно можно обойтись пару дней.

18. Если что-то считается «работой», это не обязательно нечто важное и срочное. Посчитайте упущенную выгоду от сидения на регулярных совещаниях и заседаниях. Любое подобное сборище должно приносить вам конкретную пользу.

19. Хотите придать своей карьере новый импульс? Вообразите, что вы достигли выдающегося результата и о вас пишут журнальную статью. О чем вы расскажете? Представив себе историю своего успеха, вы сможете приблизить его в действительности.

20. Извлеките максимум пользы из традиции подготовки рождественских праздников. Обсудите с семьей, какие из обычаев и рецептов будут самыми желанными. То, что важно, должно получить

максимальную поддержку. То, что не очень интересно, можно отменить.

21. Не делайте несколько дел одновременно. Если вы пытаетесь проверить свою почту в процессе написания эссе, вам потребуется не меньше 15 минут, чтобы снова сосредоточиться и вернуться в нормальное рабочее русло. Мультизадачность пожирает время. Сосредоточьтесь на том, чем вы заняты, закончите с этим и переходите к следующему делу. Если частая проверка почты вам необходима по работе, установите определенный порядок. Скажем, вы работаете с почтой 20 минут в течение каждого часа. И на оставшиеся 40 минут почтовая программа должна быть закрыта. За 40 минут работы без отвлечений вы сможете сделать очень многое.

22. Научитесь отказывать. Порой, если вы не готовы заняться тем, о чем вас просят, это не значит, что вас просят о чем-то незначительном и неинтересном. Напротив, иногда вы не можете чем-то заняться именно в силу важности предмета, которому вы не в силах уделять должного внимания. Посоветуйтесь с кем-то, кто сможет.

23. Правильный выбор работы обеспечит вас удивительной энергией, которой хватит на все 168 часов вашей недели. Самое главное – найти нечто, чем вы готовы были бы заниматься даже бесплатно. Если это нереально (вряд ли кто-то посторонний волшебным образом создаст вам именно такую работу), попробуйте заняться небольшими усовершенствованиями, которые со временем смогут превратить то, что вы делаете, в то, чем вы хотели бы заниматься.

24. Расширяйте свой кругозор. Каждый день выделяйте время на расширение круга своих контактов и приобретение новых навыков.

25. Отмечайте победы. Это действительно хороший повод откупорить шампанское. Зачем экономить на этом свои силы (и шампанское)?

26. Люди стоят уделенного им времени. Найдите время, чтобы поздороваться, улыбнуться и проявить внимание к человеку. Иначе потребуется много часов, чтобы вернуть расположение человека, утраченное за секунду, которую вы провели, глядя на свой телефон в тот момент, когда он рассказывал вам о чем-то важном.

27. Мелочная опека неэффективна. Если вы не доверяете людям, с которыми работаете, – это проблема, которую нужно решать

глобально, а не требованием посылать вам копию любого исходящего сообщения.

28. Объединяйте планируемые мероприятия в большие блоки. Если в один день вам нужно провести два совещания, проводите их подряд одно за другим, чтобы исключить незначительные фрагменты времени в промежутке, которые все равно нельзя будет использовать с толком.

29. Учитывая вышесказанное, если выясняется, что между вашими делами оказывается множество небольших фрагментов времени, используйте их «с удовольствием». Составьте два списка «удовольствий»: те, для которых требуется от 30 до 60 минут, и те, для которых не нужно больше 10. И тогда в промежутке между двумя телефонными звонками вы сможете зайти, скажем, на www.poetryfoundation.org и насладиться стихами, вместо того чтобы в очередной раз нажимать кнопку «обновить» в вашей почтовой программе.

30. Отключайтесь. Небо не упадет на землю, если общество лишится вашего присутствия на несколько часов в день. Поставьте себе рамки: например, никаких смартфонов до 7.30 и после 22.00.

31. Измеряйте то, что вы собираетесь менять. Если вы хотите побольше читать с детьми, учитывайте, сколько времени вы тратите именно на это. Зная, что вам нужно будет это записывать, вы, возможно, с большим желанием возьметесь за следующую сказку.

32. Если вы чувствуете, что не можете сосредоточиться, сделайте перерыв – настоящий большой перерыв.

33. Выходите на воздух. По данным Калифорнийского университета, взрослые работающие семейные пары отдыхают на своих придомовых участках в среднем только 15 минут за неделю. Дети проводят на воздухе у дома примерно 40 минут. Зачем платить за недвижимость, которой не пользуешься?

34. Если вы планируете множество спортивных мероприятий для своих детей, то почему не придумать что-то для себя? Взрослые не меньше, чем дети, нуждаются в физических нагрузках и новых знакомствах.

35. Ищите способы сделать более полезным время, проводимое в автомобиле. Если вы раз в неделю ездите на работу вместе с супругом (супругой), это бесполезное время можно превратить в свидание. А прослушивание детских аудиокниг позволит превратить дорогу до

школы или сада в семейное чтение. Хорошая музыка подбодрит лучше, чем древние анекдоты с пошлым душком. Планируйте время в дороге заранее так, чтобы по возможности получить от него удовольствие.

36. Время, потраченное на приучение детей к самостоятельности, окупится сторицей. Понятно, что родителю проще самому приготовить завтрак в школу для четвероклассницы – в первую неделю. А потом пусть она научится делать это сама. Постепенно ребенок может приучиться и к составлению списка нужных продуктов. Делать что-то за ребенка – значит лишать его возможности учиться думать и планировать.

37. То же относится и к работе. Время, отданное обучению коллег, – инвестиция в свой будущий более свободный график.

38. Договаривайтесь, что вы сами позвоните. Это позволяет вам выделить для телефонного разговора удобное для вас время.

39. Если кто-то предлагает вам встречу и это взаимное желание, не отвечайте: «Хорошо, давай где-нибудь в середине следующей недели». Лучше так: «Давай в следующий вторник в 14.00 в «Старбаксе» на 42-й улице между Третьей и Лексингтон. Если это не очень удобно, предложи свой вариант, пожалуйста». Точная договоренность сэкономит время примерно на 4 электронных письма.

40. Проводите время, наслаждаясь воспоминаниями. Просмотр фотоальбомов – отличный способ напомнить себе о том, что радовало в прошлом, чтобы, возможно, найти для этого время в будущем.

41. Уик-энд заканчивается лишь со звонком будильника утром в понедельник. Запланируйте что-то приятное на воскресный вечер, и вы продлите себе удовольствие от выходных. Кстати, воскресный вечер хорош для вечеринок – на это время обычно ни у кого нет планов.

42. Кроме банкета для сотрудников, существуют и другие способы хорошо провести время. Например, совместная пробежка способна необычайно укрепить моральный дух. Ваш клиент может предпочесть совместный завтрак, чтобы не жертвовать своим временем в кругу семьи вечером. Деловые мероприятия не обязательно должны происходить по вечерам и сопровождаться употреблением алкоголя. Во многих случаях как раз лучше нечто иное.

43. Можно заработать больше денег, но нельзя получить больше времени.

44. Если вы запланировали какое-то приятное времяпровождение, не отказывайтесь от него, даже ощущая усталость. Удовольствие восстанавливает силы.

45. Не отказывайтесь от приключений. Если побаиваетесь пройти по канатному мосту над джунглями, подумайте о том, что это займет не больше часа, а воспоминания останутся с вами на всю жизнь.

46. Запись интересных телепрограмм экономит время. Как минимум вы выигрываете на возможности проматывать рекламные паузы. Лучше разумно подойти к просмотру телепередач. Выбирайте те немногие программы, которые вам действительно интересны, и выключайте телевизор сразу по их окончании. Что можно сделать еще? Смотрите телевизор во время занятий спортом – смотрите все что угодно при условии, что делаете это, потев на беговой дорожке.

47. Попробуйте сократить переходные периоды. Собрались что-то сделать – делайте сразу. Иначе вы можете потерять полчаса, слоняясь по дому, перекладывая вещи и отвлекаясь на что-нибудь, вместо того чтобы энергично заняться нужным делом.

48. Если вам не нравится какое-то необходимое занятие, хронометрируйте его. Само занятие никуда не денется, но, осознавая, что разгрузка посудомойки занимает 6 минут, вы не будете так заикливаться на этом.

49. Соблюдайте маленькие традиции. Если вы решили, что по четвергам готовите блины, это не только избавит от необходимости придумывать завтрак, но и позволит создать ритуальное совместное дело, укрепляющее семью.

50. Записывайте. Попытки не забыть замечательную идею или даже то, что вы хотели забрать вещи из химчистки именно сегодня, – пустая трата времени, которое вы могли бы провести с большей пользой.

Таблица учета времени

Вот таблица учета времени, которой вы можете воспользоваться. Подобную форму можно скачать по адресу: <http://lauravanderkam.com/books/168-hours/manage-your-time/>.

	Поне- дельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскре- сенье
5.00							
5.30							
6.00							
6.30							

7.00							
7.30							
8.00							
8.30							
9.00							

9.30							
10.00							
10.30							
11.00							
11.30							

12.00							
12.30							
13.00							
13.30							
14.00							

14.30							
15.00							
15.30							
16.00							
16.30							

17.00							
17.30							
18.00							
18.30							
19.00							

19.30							
20.00							
20.30							
21.00							
21.30							

22.00							
22.30							
23.00							
23.30							
00.00							

00.30							
1.00							
1.30							
2.00							
2.30							

3.00							
3.30							
4.00							
4.30							

**Чтобы бесплатно скачать журнал учета времени на 168 часов,
сканируйте этот QR-код на свой телефон:**



Примечания

1

Известный баптистский священник, теле– и радиоведущий и гражданский активист. – *Прим. перев.*

2

Цитируется по переводу С. Богданова, © 2012.

3

На русском языке книга вышла в 2010 году в издательстве «ЭКСМО».

4

56,3 км (американская миля составляет 1,609 км). – *Прим. ред.*

5

9,6 км.

6

2,7 кг.

7

Адвокаты обычно выставляют своим клиентам счета на основе отработанного времени. – *Прим. перев.*

8

В русском эквиваленте – «Привести дела в порядок». – *Прим. перев.*

9

9,6 км.

10

Речь, видимо, идет не о врачах-маммологах, а о средних медицинских специалистах, работающих на аппаратах-маммографах и занимающихся непосредственно только регистрацией маммограммы у пациентов (таких специалистов должно быть много, поскольку в США принято, чтобы каждая женщина проходила маммографию ежегодно). – *Прим. ред.*

11

Соответственно образ и компьютерная промоигра рекламной компании доставки пиццы Domino's Pizza. – Прим. перев.

12

Бренд кукурузных хлопьев Kellogg's. – Прим. перев.

13

Рекламный персонаж – символ орешков Planter's. – Прим. перев.

14

Крупнейший в мире интернет-сайт поиска работы. – Прим. перев.

15

Aflac – крупная американская страховая компания. – Прим. перев.

16

Известный у нас как Мистер Пропер. – Прим. перев.

17

GEICO – одна из крупнейших американских страховых компаний, любимое дитя Уоррена Баффетта. – *Прим. перев.*

18

Big Boy – сеть американского фастфуда, менее удачливые предшественники *McDonald's*. – *Прим. перев.*