

**+20%**

НОВОГО КОНТЕНТА: ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ  
В ЭПОХУ ГАДЖЕТОВ И СОЦСЕТЕЙ

Глеб Архангельский  
**Тайм-драйв**

как успевать жить  
и работать

ЮБИЛЕЙНОЕ,  
**30-е**  
ИЗДАНИЕ



# Глеб Алексеевич Архангельский

## Тайм-драйв. Как успевать жить и работать

### Серия «МИФ Саморазвитие»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=159340](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=159340)*

*Глеб Архангельский. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать:*

*Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2021*

*ISBN 9785001694847*

## **Аннотация**

30-е, юбилейное издание самой известной книги по тайм-менеджменту российского автора. Дополнено рекомендациями для новых реалий, освобождено от устаревшего материала.

«Если у вас есть время прочитать только одну книгу об управлении временем – читайте эту», – сказал один из первых читателей.

За свои 15 лет и 30 переизданий «Тайм-драйв» стал главной «точкой входа» в тему управления временем. Книга подойдет и топ-менеджеру, и начинающему специалисту, и студенту, и фрилансеру. Четкие алгоритмы и практичные советы помогут вам выстроить собственную, удобную и гибкую, систему личного тайм-менеджмента.

Автор, Глеб Архангельский, более двух десятилетий занимается развитием культуры управления временем в России. Среди его клиентов крупнейшие российские и западные корпорации, администрации самых инвестиционно привлекательных регионов, сотни компаний малого и среднего бизнеса. Вся книга построена на примерах из практики наших соотечественников.

В максимально простой и пошаговой форме, на реальных российских примерах книга дает ответ на главный вопрос современного профессионала: как успевать больше? Приводятся советы по организации рабочего времени и отдыха, по мотивации и целеполаганию, планированию, определению приоритетов, эффективному чтению и пр.

# Содержание

Предисловие. Наш капитал времени	6
Шаги создания вашей личной системы тайм-менеджмента по методу «Тайм-драйв»	9
1. Отдых: как не превратиться в «загнанную лошадь»	11
2. Мотивация: как справляться с неприятными задачами	35
3. Цели: как приблизить мечты к реальности	60
4. Рабочий день: как организовать его в быстро меняющемся мире	93
Конец ознакомительного фрагмента.	97

# Глеб Архангельский

## Тайм-драйв. Как успевать жить и работать

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Архангельский Г. А., 2005

© Архангельский Г. А., 2021, с изменениями

© Дизайн обложки. Студия Артемия Лебедева, 2005

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021

\* \* \*

*Посвящается моему деду, Герману Архангельскому, с благодарностью за приобщение к традиции управленческого мышления и за вовремя подаренную книгу о Времени «Эта странная жизнь»*

# Предисловие. Наш капитал времени

Дорогой читатель,

мы все в равном положении перед неумолимым течением времени. Какого бы материального благосостояния мы ни добились, времени у каждого из нас очень немного. В области времени нет миллионеров. Доступный нам капитал времени, оставшегося до конца жизни, составляет примерно 200–400 тысяч часов. И самое главное – время невосполнимо. Потерянное время, в отличие от потерянных денег, нельзя вернуть.

«Искусство успевать», тайм-менеджмент, управление временем – одно из самых необходимых искусств для современного человека. Разнообразной информации все больше. События происходят все быстрее. Нужно вовремя реагировать, укладываться во все более жесткие сроки. При этом как-то находить время для отдыха, увлечений, семьи, друзей...

Когда мы создавали Тайм-менеджерское сообщество, тема управления временем была мало известна в России. Считалось, что в условиях «широкой русской души» и российского «бездорожья и разгильдяйства» планировать время невозможно. Мало кто знал о том, что еще в 1923 году

существовала лига «Время», распространявшая передовые технологии управления временем; мало кто был знаком с богатой историей отечественного тайм-менеджмента. Опыт участников ТМ-сообщества и корпоративных ТМ-проектов показал: планировать время в России нужно и возможно. Реальные тому примеры вы найдете в книге.

Тайм-менеджмент – это не только ежедневники, планы и сроки. *Это технология, позволяющая использовать невозполнимое время вашей жизни в соответствии с вашими целями и ценностями.* Будете ли вы применять гибкое планирование или жесткое, хронометраж или самомотивацию, Outlook или бумажный блокнотик – нет никакой разницы. Техника вторична. Важно найти свои, «родные», жизненные цели – и распределять свое время в соответствии с ними. Тратить невозполнимое время жизни на то, чего действительно *хочешь*.

Название книги выбрано не случайно. «Тайм» – хорошо усвоенное русским языком энергичное, технологичное, эффективное «время» западного мира. «Драйв» – так же хорошо прижившийся в русском языке корень, ассоциирующийся с двумя вещами: управлением, энергичным движением – и, второе значение, ярким удовольствием от того, что делаешь. Как русский язык усвоил эти два корня, так и нам всем, на мой взгляд, стоит научиться энергичному, активному, целеустремленному подходу к нашему времени. Давайте добавим этот энергичный подход, этот «тайм-драйв», к традици-

онно сильной нашей черте – способности мечтать, творить, ставить высокие цели. И тогда нам не будет равных.

Наш капитал времени невелик. Это касается не только каждого из нас в отдельности, но и всей нации в целом. У нас мало времени – на дворе XXI век, и нам в этом веке нужно многое наверстывать, многому учиться. Не бояться ставить дерзкие цели – и достигать их. Научиться не только мечтать, что мы умеем хорошо, но и организованно, целенаправленно воплощать мечты в реальность.

Желаю вам, читатель, найти общий язык с Временем и помочь сделать это вашим близким. Тогда время всех нас всегда будет наполнено тем драйвом, который делает нашу жизнь яркой и интересной!

# Шаги создания вашей личной системы тайм-менеджмента по методу «Тайм-драйв»

Перед вами краткий обзор предстоящих глав. Каждой из них соответствует логический шаг в построении личной системы управления временем. В конце каждой главы соответствующий шаг будет детализирован в несколько конкретных рекомендаций.

1. Отдых. Потратив минимум «начальных вложений времени», наладьте грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время

2. Мотивация. Освойте методы «настройки» на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними

3. Целеполагание. Сформулируйте личные ценности и поставьте долгосрочные цели для воплощения мечты в реальность

4. Рабочий день. Настройте личную систему планирования рабочего дня с использованием «жестких» и «гибких» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное

5. Планирование. Организуйте контекстное планирование

и среднесрочное планирование по методу «День – Неделя» и гарантируйте себе уверенность в том, что вы всегда уложитесь в срок

6. Приоритеты. Научитесь отсеивать лишние, навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев, таким образом всегда находя время на главное

7. Информация. Внедрите техники фильтрации, хранения и оперативного перемещения информации, позволяющие держать ее под контролем без слишком детального «раскладывания по полочкам»

8. Поглотители. Используйте техники выявления поглотителей, позволяющие задействовать «валяющиеся под ногами» резервы времени

9. «ГМ-бацилла». Донесите «ГМ-бациллу» до окружающих, чтобы они более разумно использовали свое и ваше время

10. ГМ-манифест. Используйте невосполнимое время вашей жизни в соответствии с осознанными личными ценностями и приоритетами

# 1. Отдых: как не превратиться в «загнанную лошадь»

*В пятницу хочется выпить. В понедельник  
хочется в пятницу.  
Анекдот.ру*

Наш разговор об управлении временем мы начнем необычно – с организации *отдыха*.

Вспомните, дорогой читатель, приходилось ли вам на работе чувствовать себя уставшим и измотанным, потерявшим всякий вкус даже к любимому делу? Если да – вы не одиноки. Это общая проблема в наше время. В японском языке она даже родила специальное слово «кароси» – «смерть от переутомления на работе».

В грамотном личном тайм-менеджменте важно не только количество времени, но и качество. Управление энергией является важной частью вашей системы самоорганизации. Поэтому стоит задуматься о том, как организован ваш отдых, восстановление вашего энергетического ресурса.

## **Ритмичный отдых во время рабочего дня**

Попробуйте вспомнить: как распределялись ваши перемены на отдых в течение вчерашнего рабочего дня?

Скорее всего отдых складывался стихийно. Отвлекаясь на несколько минут на интересную дискуссию в интернете; позвонил знакомый – поболтал с ним; вышел покурить; закрыл глаза и помечтал; выпил чашечку кофе.

У такого стихийного отдыха есть ряд минусов. В первую очередь – он неритмичен, а человек существо биологическое, привыкшее к различным ритмам. Поэтому первый принцип, которого рекомендую придерживаться при организации отдыха в течение рабочего дня, – *ритмичность*. Проще говоря: используйте небольшой *запланированный* отдых через строго определенные промежутки времени.

Как правило, оптимальный режим – примерно пять минут отдыха через каждый час. Возможно – десять минут через полтора часа. Длительность от часа до полутора – наиболее комфортный для человека интервал непрерывной работы. Вспомните школу и вуз: урок – 45 минут, «пара» – полтора часа.

Как бы ни был загружен ваш рабочий день, какой бы аврал ни царил в офисе – все равно выделите эти пять минут в час. Инвестируйте время в эти пятиминутки отдыха, работа без них крайне неэффективна.

В Группе компаний МС-Vauchemie-Russia тайм-менеджерские семинары проходили по вечерам. На одном из семинаров среди участников состоялся такой диалог:

«Странно, почему-то занятия по английскому также

проходят по вечерам, в то же самое время, но устаем на них гораздо сильнее». – «Естественно, на тайм-менеджменте в середине занятия мы обязательно делаем перерыв на 15 минут, проветриваем в аудитории. А на английском мы работаем все четыре часа подряд без перерывов».

## **«Максимальное переключение» в отдыхе**

Отдыхать в течение дня нужно ритмично, пять минут в час. Но как именно вы отдыхаете в течение рабочего дня, чем наполняете эти пятиминутки, какие *сценарии отдыха* используете? У каждого из нас обычно есть несколько таких типовых сценариев. Например:

- позвоню знакомому;
- выйду покурю;
- посмотрю что-нибудь интересное в интернете;
- полью цветы;
- выпью чашку чая.

Давайте попробуем оценить степень «переключения», которую дают разные сценарии, по пятибалльной шкале. Например, так.

На 1 балл. Оставаясь на том же рабочем месте, в той же позе (сидя), глядя в тот же компьютер, напрягая тот же ин-

теллект – почитать что-то не по работе в интернете.

На 2 балла. Оставаясь на том же рабочем месте, отвернувшись от компьютера, поговорить с коллегой на нерабочие темы.

На 3 балла. Дойти до курилки и обсудить там рабочие и нерабочие вопросы; выпить чаю с коллегами. Мы сменили местоположение, возможно – сменили темы, которыми «озадачен» наш мозг.

На 4 балла. Выйти из офиса на улицу, полюбоваться на синее небо и зеленые деревья, полностью отключиться от офисной среды.

На 5 баллов. Выйти на улицу, сделать несколько простых упражнений, позволяющих размять суставы, дать отдых уставшим от монитора глазам, полностью забыть обо всех рабочих проблемах.

*Чем сильнее будет переключение во время пятиминутки отдыха, тем лучше вы отдохнете и восстановите силы.* Обязательно покиньте рабочее место, сделайте «культурную паузу». Если нет возможности выйти на улицу – пройдите по коридору. Если работали с людьми – побудьте в одиночестве. Если анализировали цифры – позвоните хорошему знакомому и обсудите что-нибудь эмоционально приятное. Рекомендую также сделать несколько простых физических упражнений: наклонов, приседаний и т. п. Это прекрасно восстановит ваши силы и энергию для работы!

Известный советский поэт Владимир Маяковский,

хорошо знавший и поддерживавший движение научной организации труда, выразил принцип максимального переключения в простом лозунге:

Товарищ, запомни правило простое:  
Работаешь сидя –  
Отдыхай стоя!

## Творческая лень

Говоря об отдыхе, невозможно обойти стороной тему лени. Лень – это далеко не всегда плохо. Часто это нормальная защитная реакция нашего организма. Ее причинами могут быть:

- переутомление, объективная вымотанность организма, растраченность физических, энергетических и эмоциональных ресурсов;
- несоответствие нашего «должен» нашему «хочу» – когда мы тратим время своей жизни на дела, не являющиеся для нас «родными», желанными;
- интуитивное ощущение ненужности выполняемой в данный момент задачи.

Возможна и четвертая причина. Ваше подсознание дает вам сигнал: «Подожди, не суетись, очисти душу от мелких

текущих мыслей, дай место рождению чего-то нового». Часто именно в таком состоянии приходят лучшие идеи и творческие озарения.

Правила творческой лени просты.

- Если уж лениться, то на 100 %, не пытаясь делать в это время что-то еще, думать, решать проблемы и т. п. Чистая лень – это чистое ощущение полноты бытия и всеобщей гармонии мироздания.
- Сознательно принимать решение: «Хочу лениться – и буду это делать». Без колебаний и угрызений совести.
- Перед творческой ленью загружать мозг информацией по важной для вас творческой проблеме. Но не думать о проблеме во время самой лени!

При соблюдении этих правил творческая лень станет неиссякаемым источником красивых идей и решений. А также – прекрасным отдыхом и восстановлением сил. Главное – не переборщить и не путать творческую лень с обычной ленью.

## **Эффективный сон**

«Редко удается выспаться!» – часто жалуются участники тайм-менеджерских семинаров. Сон является важнейшим способом отдыха и восстановления сил. Но всегда ли мы гра-

мотно его организуем? Даже не увеличивая количество времени на сон, можно существенно повысить его качество.

Эффективность сна существенно повышают стабильное время отхода ко сну и пробуждения. Ваш организм привыкает к определенному времени, заснуть и проснуться становится легче. Желательно также хорошо проветрить помещение и не есть за несколько часов до сна. За час-два до сна не стоит «залипать» в интернете и вообще в гаджетах, лучше почитать бумажную книгу.

Рекомендую найти и применять оптимальный именно для вас способ переключения в режим сна. Например, в последние полчаса-час перед сном – спокойное чтение, прогулка, музыка, легкие гимнастические упражнения и т. п. Занятие может быть каким угодно, главное, чтобы оно помогло вам разгрузить мозг от дневных забот, переключиться в более медленный ритм.

Продолжительность сна может быть различной, важно определить оптимальную для себя. Как это сделать?

Наш сон состоит из нескольких циклов смены «быстрого» и «медленного» сна. Длительность одного цикла у разных людей отличается и составляет от одного до двух часов. Желательно, чтобы общая продолжительность сна была кратна продолжительности одного цикла. Например, если длина вашего цикла 1 час 30 минут, то лучше поспать 7 часов 30 минут, чем 8 часов. Когда длительность сна кратна длительности цикла, человек просыпается с ощущением бодрости, све-

жести и хорошо восстановленных сил. Понаблюдайте за собой, попробуйте варьировать длительность сна, и вы скоро определите его оптимальную продолжительность для вас.

Опытом планирования режима сна делится маршал Василевский. «...В особо напряженные дни Сталин не раз говорил ответственным работникам Генштаба, что мы обязаны изыскивать в сутки для себя и для своих подчиненных как минимум пять-шесть часов для отдыха, иначе, подчеркивал он, плодотворной работы получиться не может. В октябрьские дни битвы за Москву Сталин сам установил для меня отдых от 4 до 10 часов утра и проверял, выполняется ли это его требование. Случаи нарушения вызывали крайне серьезные и в высшей степени неприятные для меня разговоры. Напряженнейшая работа, а порой и неумение организовать свое время, стремление взять на себя выполнение многих обязанностей зачастую заставляли ответственных работников забывать о сне. А это тоже не могло не сказаться на их работоспособности, а значит, и на деле.

Иногда, возвратившись около четырех часов утра от Сталина, я, чтобы реализовать принятые в Ставке решения, обязан был дать исполнителям или фронтам необходимые указания. Порою это затягивалось далеко за четыре часа. Приходилось идти на хитрость. Я оставлял у кремлевского телефона за письменным столом адъютанта старшего лейтенанта А. И. Гриненко. На звонок Сталина он обязан был докладывать, что я до

десяти часов отдыхаю. Как правило, в ответ слышалось: «Хорошо»<sup>1</sup>.

Важно организовать не только процесс сна, но и процесс пробуждения. Советую установить в вашем будильнике или мобильном телефоне несколько различных мелодий и с их помощью сделать процесс пробуждения постепенным. Например, вам нужно проснуться в 8:00. Пусть в 7:30 сыграет первая мелодия, приятная и спокойная, на которой вы проснетесь, порадуетесь тому, что вставать еще не нужно, и заснете опять. В 7:45 – что-нибудь более бодрое, возможно, уже со словами, на которые мозг реагирует более активно, чем на мелодию без слов. И в 8:00 – самая радостная и энергичная мелодия, на которой вы окончательно проснетесь, встанете с постели и с удовольствием встретите новый день вашей жизни.

## **Использование сна в течение рабочего дня**

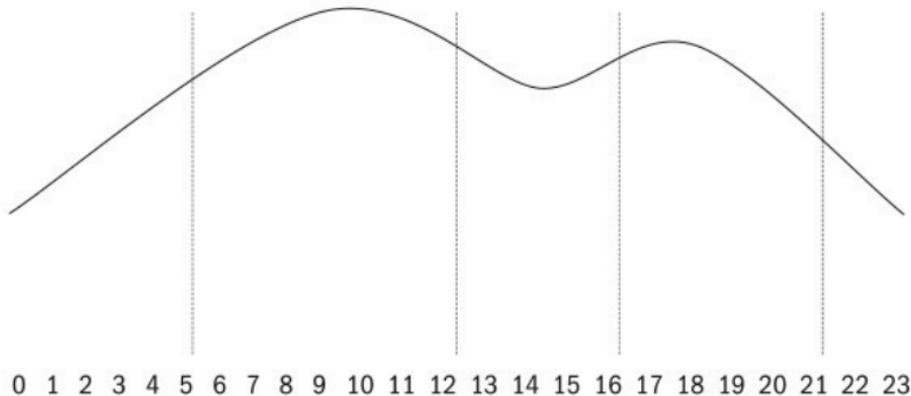
Приходилось ли вам, читатель, клевать носом в послеобеденное время, пытаясь сосредоточиться на важной задаче? Что делать, когда на работе клонит в сон?

Посмотрите на среднестатистический график суточных биоритмов человека.

---

<sup>1</sup> *Василевский А. М. Дело всей жизни. В 2 кн. Кн. 1. – М.: Политиздат, 1988.*

## График суточных биоритмов человека



Считается, что наша работоспособность и активность в течение дня имеют два спада и два подъема (у «жаворонков» выше первый подъем, у «сов» – второй, приходящийся на вечер). Нетрудно заметить, что один из спадов приходится как раз на послеобеденное время.

Самое простое решение проблемы – дневной сон, накрывающий послеобеденный спад биоритмов. Вспомним знаменитую латиноамериканскую сиесту, обязательный сон в послеобеденную жару. Вспомним также британского премьер-министра Уинстона Черчилля, дожившего до 90 лет, несмотря на нездоровый образ жизни и огромный груз забот и ответственности. Его обязательный дневной сон помощники имели право прервать по поводу не меньшему, чем начало войны. Дневной сон был также обязательным элементом распорядка российской Боярской думы до Петра I.

Пример корпоративной организации дневного сна привел участник корпоративного семинара в ОАО «Сибирьтелеком», Новосибирск. «В Китае, в городе Шеньжень, нас привезли на экскурсию на завод телекоммуникационного оборудования. У столов для тестирования оборудования мы обратили внимание на странные приспособления. Оказалось, это откидывающиеся складные койки, вделанные в столы. Обед для рабочих длится два часа, из которых час официально выделяется на сон».

Как быть, если у вас еще нет своего кабинета с удобным кожаным диваном и вы не можете позволить себе полноценный дневной сон?

Возможны альтернативы. Самая простая – небольшой послеобеденный сон в автомобиле, если таковой у вас имеется. Не пожалейте на это 20–30 минут, они окупятся гораздо более высокой послеобеденной работоспособностью. Вспомните, как Штирлиц в знаменитом фильме засыпал на 20 минут.

Если офисные обстоятельства позволяют, попробуйте вздремнуть прямо на рабочем месте или где-то еще: в переговорной, в кресле в дальнем углу и т. п. Чтобы отключиться от внешних помех, можно надеть наушники с любимой музыкой. Продолжительность такого «микросна» вы можете определить для себя сами, как правило, оптимальная – 10–15 минут. Один директор завода заводил будильник

на 15 минут и засыпал в своем рабочем кресле. Объяснял свой метод так: «Долгий сон выбивает из рабочей колеи, а за 15 минут мозг хорошо освежается, но не успевает заснуть слишком уж глубоко».

Рассказывает участник ТМ-сообщества Сергей Козловский, гендиректор софтверной компании «Нилитис», Минск: «В 1997 году я перепрыгнул несколько карьерных ступенек и стал председателем совета директоров нескольких небольших, но быстро растущих фирм. Нагрузки были невероятные. Человек выдержать такое может, только если разделит свои календарные сутки на несколько, то есть будет спать несколько раз в течение суток, небольшими порциями.

Я научился спать на работе, положив голову на стол. Никакого кабинета у меня тогда не было. В этой комнате работало еще от трех до четырнадцати человек. Но если заткнуть уши бумагой, смоченной в воде, то шум не мешает. 20 минут сна – и можно работать дальше. И вот как-то из-за океана звонит мой шеф. И спрашивает: “Спишь в рабочее время?” – “Сплю”, – отвечаю. И мы оба понимаем, что это не от спокойной жизни. “Не надо, – советует. – Найди другой способ релаксации. Кофе, прогулки в обед...”

Кофе, прогулки – нет, это не мое. Не тот эффект. Тогда я снял комнату рядом с работой и начал спать на законном основании. Стоило это недорого».

## «Переживание момента»

Развивая тему отдыха, необходимо остановиться на таком важном аспекте взаимоотношений человека и времени, как чистое «переживание момента». Вспомним дзенскую притчу. «Ученик, придя к наставнику, оставил у входа зонтик и башмаки. Учитель спросил его, слева или справа от башмаков тот поставил зонтик. Ученик не смог вспомнить и устыдился: утратив бдительность, он упустил мгновение».

В конце XX века специалист по управлению временем Стефан Рехтшафен обратил внимание на пагубность и опасность «бега за временем», постоянной спешки, в которой живет большинство людей в промышленно развитых странах. Должен вас предупредить: на ранних стадиях применения тайм-менеджмента возможен некоторый «синдром беспокойства» о времени, иногда даже «крохоборства». Ничего страшного, это быстро проходит. Зато остается другое. Когда вы управляете временем, ощущаете его как подвластный вам ресурс – вам гораздо легче выделить его на спонтанность, бездумное времяпрепровождение, творческую лень, созерцание гармонии мироздания и другие в высшей степени достойные занятия, не имеющие непосредственной материальной цели.

Планируя время, важно помнить, что «наполненность», «насыщенность» времени, его «качество» не менее важны,

чем арифметическое количество. «План» и «переживание момента» не должны находиться в противоречии – наоборот, они обязаны поддерживать друг друга.

Я очень люблю закаты. И в рабочее время по возможности (а во время отпуска – обязательно) выделяю время на созерцание заката. Хочешь не хочешь, а процесс этот нужно планировать. Ведь я знаю, что моя любимая стадия заката в это время года в этом месте начинается, например, в 21:15 и длится не больше 25–30 минут.

Мешает ли это планирование чистоте созерцания, не обремененного мыслями, заботами и прочими помехами? Никоим образом. Наоборот, только благодаря планированию я могу выделить нужное количество времени на закат, несмотря на загруженность делами, а самое главное – во время созерцания отключиться от всех посторонних мыслей и забот, зная, что остальные задачи и проблемы – под контролем.

У древних отцов-аскетов, оставивших нам богатейшее наследие методов самосовершенствования, была в числе прочих такая формулировка монашеского делания: «Внимание к себе и память смертная». Два этих принципа считались основополагающими для очищения души и достижения духовных высот.

В тайм-менеджменте можно найти аналогию этим принципам. «Память смертная» – осознание ограниченности че-

ловеческой жизни и ее временного ресурса, требующее не растрачивать драгоценное время жизни на пустяки. И «внимание к себе» – осознанность и осмысленность жизни, постоянное отслеживание и анализ своих действий. Эти принципы помогают выработать то обостренное чувство наполненности момента, которое делает жизнь яркой и прекрасной, а не чередой серых скучных будней.

Сергей Карелов, председатель совета директоров Silicon Information Technologies, на Первой ТМ-конференции в мае 2003 года цитировал Рика Филдса:

«Стоит нам осознанно обратить внимание на то, чем мы заняты – готовкой, уборкой или любовью, – как это действие преобразуется и становится частью движения нашей души. И мы вдруг начинаем замечать такие штрихи и детали, которые нам были неведомы раньше; наше ощущение каждодневной жизни становится яснее, острее и в то же время гораздо разносторонней».



## **Гигиена работы с социальными сетями**

Социальные сети – очень важная часть нашей жизни. Карьера, установление деловых контактов, публичная профес-

сиональная самопрезентация – все это невозможно без активной работы с соцсетями.

Однако у этой медали есть обратная сторона. Ежедневно замусоривая свое сознание ворохом ненужной информации, вы бесцельно тратите огромное количество энергии.

Более того, многие люди с помощью соцсетей создают себе непрерывный истерический эмоциональный фон. Происходящие за сотни и тысячи километров политические события становятся неиссякаемым источником раздражения, напряжения и истощения.

*Во-первых, рекомендую жестко отфильтровать внешнюю информацию, которая не имеет никакого отношения к вашим реальным делам и заботам.* Если ваша компания не ведет бизнес с Ближним Востоком, вас не должны волновать подробности российско-американских «разборок» в Сирии. Если вы не политический активист, вам не нужны подробности того, как «кровавый режим преследует прогрессивного журналиста».

Оставьте источники только той информации, которая важна для вашей работы, семьи, хобби, увлечений. При этом старайтесь подбирать спокойные нейтральные СМИ и блогеров, которые сообщают вам факты и не перегружают вашу нервную систему избыточными эмоциями. Если некоторые из ваших друзей склонны к истерическим перепостам по любому поводу – воспользуйтесь очень удобной функцией «остаться друзьями, но не видеть обновлений».

*Во-вторых, старайтесь не «залипать в ленте», а целевым образом читать или смотреть отдельные блоги. Восприятие информации в формате ленты постов – крайне энергоемкий процесс. Каждые несколько секунд вашему мозгу приходится «переключать контекст» с северокорейской ядерной программы на котиков, с котиков на карьеру, с карьеры на ЗОЖ. Это трудоемкая работа. Коробочку «политика» нужно быстро закрыть, коробочку «котики» быстро открыть и т. д.*

Лучше сегодня почитать полчаса про политику, а завтра полчаса про котиков, чем воспринимать все вперемешку. Для этого достаточно сохранить интересующие вас блоги отдельными ссылками и переходить по этим ссылкам в удобное время.

*И в-третьих, выделяйте время на чтение соцсетей и работу с ними в плановом режиме. Не позволяйте себе постоянно проверять соцсети в течение дня – конечно, если вы не SMM-менеджер. Отключите все уведомления от соцсетей. Каждое всплывшее на экране смартфона сообщение «Маша опубликовала новое фото с котиком» – это минус какое-то количество ваших бесценных времени и энергии.*

У меня несколько лет существовал ритуал «час в день на блоги». Уставший после деловых встреч или семинара, я падал на диван и около часа читал интересных мне авторов. Это были не развлекательные, а вполне нужные и полезные блоги,

позволяющие мне быть в курсе разных экономических, политических и культурных событий. Вроде и отдых, но содержательный.

Правда, после такого отдыха я зачастую чувствовал себя еще более уставшим от информационной пестроты и перегрузки.

Как-то раз, подводя итоги года, я вдруг осознал простую арифметику. Один час в день – это 365 часов в год. Стандартная рабочая неделя – 40 часов. Получается, что я трачу на блоги **ДЕСЯТЬ РАБОЧИХ НЕДЕЛЬ В ГОД?!** Два полноценных рабочих месяца. Стоят ли того те новости и мнения, которые я узнаю?

С того момента я жестко «выключил» этот час из дневного расписания и разрешил себе читать блоги только в «мусорное» транспортное время. Пятнадцать-двадцать минут в метро, когда серьезную книгу читать неудобно, – прекрасный момент для пролистывания интересных мне блогов. Это позволяет вычленить действительно важное, не тратя время на лишнее. Меньшая повседневная вовлеченность в новости / события / мнения только радует. Общее время на чтение соцсетей сократилось в разы без потерь в информированности по важным для меня темам.

## **Отдых от информационных перегрузок**

Для человека очень важно «бездумное» состояние – не менее важно, чем сон. Когда мы созерцаем поплавок во вре-

мя рыбалки или игру пламени в костре, наш мозг не бездействует, но наводит порядок в информационных завалах, раскладывает все по полочкам.

После городских и офисных информационных перегрузок, переполняющих наш мозг нужными и ненужными сведениями, очень важно планировать время на медитативные, созерцательные занятия. Осознанное, обустроенное «не-думание» должно быть обязательной частью вечера рабочего дня, выходных, отпусков. Как можно это «не-думание» организовать?

Многим помогают «рукодельные» хобби: вязать, вышивать, столярничать и т. п. Русский святой XIX века преподаватель Феофан Затворник, известный феноменальным количеством собственных и переводных богословских трудов, упоминал в переписке, что владеет семью ремеслами и использует «рукоделие» для отдыха от основной работы.

Очень полезно ограничить или полностью исключить сериалы. В обычном фильме мы полтора-два часа сопереживаем героям, и все, сюжет завершен, гештальт закрыт. Сериалы построены так, чтобы зацепить наше внимание, заставить смотреть дальше. В результате наш мозг во время отдыха «обсчитывает» взаимоотношения героев сериала, пытается спрогнозировать дальнейшие события – вместо того чтобы сортировать по-настоящему важную для нас информацию. Таким образом времяпрепровождение, которое кажется нам «отдыхом», на самом деле создает дополнитель-

ные информационные перегрузки.

Замечательный, уникальный национальный способ отключения суеты в голове – русская баня. Банные традиции есть у многих народов, но только у нас они достигли такого богатства и глубины. Перепад температуры при прыжке из жаркой парилки в ледяную купель, разнообразный массаж при парении вениками, «ароматерапия» при поддавании отварами трав – все это вместе взятое создает удивительное по силе «отключение» от любых рабочих проблем.

Если вы пока не понимаете баню, найдите человека, который ее любит и хорошо в ней разбирается, и попросите побыть вашим наставником на первое время. Самостоятельно придя в Сандуны, многого не поймешь и не заметишь. Правильная баня – довольно сложный сценарий, который требует инструктажа и навыка.

Наконец, для информационной разгрузки стоит практиковать «*интернет-шаббат*» – полное отключение от интернета и гаджетов, хотя бы на сутки в неделю. Еще лучше – с утра субботы по вечер воскресенья. Лучше не только отключить интернет, но и физически убрать все гаджеты подальше. Аналогично стоит поступать в отпуске – хотя бы на неделю-другую полностью отключаться от информационных потоков. Не пополняйте ряды «отдыхающих», которые даже лежа на пляже не могут оторваться от смартфонов. Толку от такого отдыха немного.

Я не умею отдыхать пассивно, статично. Сразу

тянет читать или обдумывать какой-то вопрос. Но разгружать мозг при моей работе бизнес-консультанта обязательно, плотность информационных потоков у нас очень высока.

Выходом стало хобби – поездки по русским лесам на отечественном джипе «Соболь 4×4». Этот автомобиль, вариация «Газели», прекрасен дешевизной (вдвое дешевле популярных моделей УАЗа), высокой проходимостью (полный привод, понижающая передача) и фантастической вместимостью. В семиместном салоне двухметровой ширины удобно спать, не нужна палатка; в багажнике помещаются кубометры туристического снаряжения.

Оказалось, что медленная езда за рулем по лесным дорогам создает именно то медитативное, созерцательное состояние «не-думания», которого мне не удастся достигнуть в стационарном отдыхе. А дневки и ночевки на дикой природе, в абсолютно безлюдных местах, дают ту тишину и полное переключение, которых нам так не хватает в городах.

## **Рекомендации**

### **Полезные программы и приложения**

В короткие минуты отдыха может пригодиться приложение HeadSpace. Оно помогает освоить навыки медитации – вполне «светской», без привязки к каким-либо религиозным

системам. Есть определенная последовательность аудиороликов, помогающих очистить сознание от суеты. Удобно, что можно выставлять длительность планируемой медитации.

Более сложное в освоении и многофункциональное приложение – Meditoria. В нем более тысячи медитаций на разных языках, разбитых по тематическому классификатору: стресс, тревожность, внимание, мотивация и т. д. Отдельно и подробно отработана тема качественной подготовки ко сну.

MuAddictometer и AntiSocial – бесплатные приложения, с помощью которых можно проанализировать и ограничить время, проводимое вами в соцсетях.

## **ТМ-книга**

*Глеб Архангельский. Время на отдых: книга для тех, кто много работает. – Москва: Альпина Паблишер, 2013.*

В книге подробно разбираются сценарии и техники организации отдыха вечером рабочего дня, в выходные, в отпуске. Даются рекомендации по управлению временем, энергией, информацией и деньгами как ресурсами отдыха. Каждая глава снабжена вопросниками и формами для проработки ваших собственных сценариев отдыха.

## **Бесплатные материалы**

Скачайте комплект полезных бесплатных материалов для внедрения тайм-менеджмента в свою жизнь на сайте онлайн-школы Глеба Архангельского <http://webinar.gleb.school>.

В него входят различные формы, пустографки, памятки, видеоролики. Комплект регулярно обновляется.



<http://webinar.gleb.school>

## **Первый шаг создания личной ТМ-системы**

Потратив минимум начальных вложений времени, наладьте грамотный отдых.

- Сделайте отдых в течение дня ритмичным.
- Обеспечивайте максимальное переключение.
- Используйте «творческую лень».
- Повысьте эффективность сна.
- Применяйте «микросон» в течение рабочего дня.
- Переживайте момент.
- Структурируйте и ограничьте время погружения в социальные сети.

- Выстраивайте сценарии компенсации информационных перегрузок.

## 2. Мотивация: как справляться с неприятными задачами

*Кто хочет – ищет способы. Кто не хочет – причины.  
Народная мудрость*

Как бы мы ни любили свою работу, некоторые из наших дел бывают достаточно трудны и не всегда приятны. Как «замотивировать» себя на выполнение таких дел? Как грамотно включиться в выполнение сложной задачи, чтобы потратить на нее меньше сил и энергии?

В России эта проблема особенно остра. Все мы воспитаны на сказках, в которых нужный результат появляется «по щучьему велению». Но, увы, одной только удачи обычно недостаточно. Для достижения успеха нужен серьезный, долгий, упорный труд.

Но долгий и упорный труд не обязан быть скучным и «невкусным». В самые сложные, неприятные и энергоемкие дела можно вдохнуть дополнительный интерес и мотивацию. Как это сделать – читайте в этой главе.

### **«Якоря» для эффективного включения в работу**

Как втягиваться в работу, чтобы не тратить время на рас-

качку, разбирая мелочи и никак не находя в себе сил взяться за главное?

В психологии есть хорошее понятие «якорь». Это любая материальная привязка (музыка, цвет, слово, движение, ритуал), связанная для нас с определенным эмоциональным состоянием. При необходимости настройки на задачу мы «включаем» нужный материальный «якорь» – и вводим себя в соответствующее эмоциональное состояние.

Самый часто используемый на практике «якорь» – музыка. Попробуйте четко привязать различную музыку к различным типам задач.

По дороге на жесткие переговоры – тяжелый рок, при настройке на интеллектуальную работу – спокойная музыка без слов, при настройке на отдых – что-то самое любимое и приятное и т. п.

Примеры «якорей» от участников открытых семинаров.

Владелец сети бензозаправок, Киев. «Сложную интеллектуальную работу я делаю под музыку Джо Дассена». Группа удивляется – военному типу личности этого бизнесмена столь лирическая музыка совершенно не соответствует. «Объясню почему: лучше всего мне работалось в студенческие годы в общежитии. Молодой, сил много, параллельно два высших образования и еще работа... А магнитофонных кассет на все общежитие было четыре штуки, и все четыре – Джо Дассен. Вот так эта музыка стала “якорем”, включающим

энергетические ресурсы, как в молодости».

Коммерческий директор, Новосибирск. «Каждое утро я “курю ежедневник”. Когда я бросила курить, мне очень не хватало ежедневного утреннего настроения на работу, раньше это была первая утренняя сигарета. Тогда и родился ритуал – около 10 минут я пью кофе и продумываю распорядок сегодняшнего дня, глядя в ежедневник. Ощущения эффективной настройки такие же, как раньше при выкуривании утренней сигареты».

Финансовый директор, Нижний Новгород. «Уборку я не люблю, нужно на нее настраиваться. Поэтому, собираясь убираться в доме, всегда включаю фильм “С легким паром!”». – «А почему сложился именно такой “якорь”?» – «Ну как же, самая приятная и радостная уборка – перед Новым годом. Наряженная елка, мандарины, подарки... И в это же время обычно показывают “С легким паром!”».

Хорошим «якорем» для включения в задачу может быть любая техническая, черновая работа. Как говорят художники, «прежде чем делать эскиз – наточи карандаши». То есть с помощью простого технического дела настройся на сложную работу.

Пример «якоря» от Н. В. Гоголя, который на жалобы друга, Владимира Соллогуба, «не пишется» отвечал: «А вы все-таки пишите... возьмите хорошенькое перышко, хорошенько его очините, положите перед собой лист бумаги и начните таким образом: “Мне сегодня что-то не пишется”. Напишите это много раз сряду,

и вдруг вам придет хорошая мысль в голову! За ней другая, третья, ведь иначе никто не пишет, и люди, обуреваемые постоянным вдохновением, редки, Владимир Александрович!»

Будьте внимательны: если вы завели себе «якорь», лучше использовать его только по прямому назначению, старайтесь не «включать» его в других обстоятельствах. Если, например, кофе для вас является «якорем» на работу и вдруг на отдыхе вы выпиваете чашку кофе – вы посылаете вашему подсознанию сигнал «сейчас у нас работа!». Отдых становится менее эффективным. Многие менеджеры интуитивно это чувствуют и делают, например: «на работе – только кофе, на отдыхе – только чай». А один мой клиент на работе пил только черный чай, а на отдыхе – только зеленый. Аналогично, не слушайте во время отдыха ту музыку, которая является для вас «якорем» на работу.

«Якоря» полезны для настройки не только на работу, но и на отдых. Пример музыкального «якоря» из личного опыта. В отпуске, гуляя на природе, я слушаю всегда одну и ту же музыку – Kirnberger Chorales Баха. В рабочее время мне достаточно закрыть глаза, включить один из этих хоралов – и вспомнить запах прогретого солнцем соснового леса, представить золотистые стволы и зеленые кроны, ощутить свои неспешные шаги, когда никуда не нужно торопиться... Музыкальный «якорь» включает все воспоминания и эмоции, связанные с лучшими моментами отдыха, и позволяет пре-

красно восстановить энергию для новых свершений.

## **Раскачка при выполнении сложных задач**

«Якоря» помогают легче переключиться с отдыха на работу. Следующий вопрос: как втянуться в выполнение задачи, если она достаточно сложна и энергоемка? Ведь чем сложнее выполняемая нами задача, тем более высокий уровень «включенности», вовлеченности необходим для работы над ней.

Потратить меньше времени и сил на раскачку поможет «метод швейцарского сыра». Попробуйте выполнять задачу не в логическом порядке, а в произвольном, «выгрызая» из разных мест маленькие кусочки – наиболее простые, приятные и т. д. Например, при подготовке отчета можно сначала подобрать иллюстрации, написать несколько наиболее простых и понятных для вас абзацев и т. п. Через некоторое время в вашем «сыре» образуется столько дырок, что «доесть» его будет совсем несложно.

«Завтра оформлю титульный лист докторской диссертации». Так написала одна из участниц открытого тренинга в Новосибирске в анкете обратной связи, отвечая на вопрос «Три простых шага, которые я сделаю уже в ближайшие дни». Хороший пример того, как в самом большом и сложном деле можно найти какое-то простое начало.

Еще один способ тратить меньше сил при работе над сложными задачами – «*промежуточная радость*». Разбейте работу на несколько этапов и за прохождение каждого этапа назначьте себе небольшую награду. Например, «за каждые две написанные страницы откусить кусочек шоколадки», «прочитать следующий анекдот в сегодняшнем выпуске [anekdot.ru](http://anekdot.ru)» и т. п. Эти награды могут быть совсем маленькими, но важно, чтобы они были немедленными. Как правило, «маленькие радости» за каждый сделанный шаг мотивируют лучше, чем осознание будущих долгосрочных результатов. Такие маленькие награды самому себе позволят сделать более приятной самую сложную работу и выполнить ее в более сжатые сроки.

## **Уничтожение мелких неприятных дел**

Бывают дела, требующие, может быть, совсем немного времени, но неприятные. Позвонить недружелюбному клиенту; вызвать наконец сантехника; попросить шефа о повышении зарплаты и т. п. В тайм-менеджменте такие задачи называются «лягушками».

«Лягушки» часто подолгу откладываются и грозят перерасти в большие неприятности. Обидно получается: задача, требовавшая пяти минут, откладывалась неделями и поэтому переросла в проблему, на решение которой придется потратить много часов.

У испанцев есть поговорка: «Каждое утро съедай лягушку». Действительно, начав день со съедения одной «лягушки», вы весь день ходите бодрый и радостный. Про остальных «лягушек» вы не вспоминаете – они остались на следующие дни. И наоборот, если утром «лягушку» не съесть – она будет весь день маячить где-то на горизонте и отравлять жизнь. Как пишет один ученик ТМ-школы: «Я думал, у меня стада “лягушек”, зеленые ковры вокруг меня... А когда ввел “правило ежедневной лягушки” – они все разошлись за две недели».

Крупную неприятную задачу бывает легче решить, разбив ее на большое количество мелких «лягушек». Рассказывает один из участников ТМ-сообщества: «Мне нужно было решить достаточно неприятную проблему с налоговой. С одной стороны, проблема не срочная, можно откладывать, но, с другой стороны, в итоге будет гораздо хуже. Тогда я разбил проблему на подзадачи, но не просто, а до мельчайших подробностей, до самых простых, легко исполнимых шагов. Примерно так. 1. Купить конверт. 2. Найти в справочнике адрес налоговой. 3. Надписать конверт и т. д. Получилось около 150 пунктов. Дальше взял за правило: каждое утро вычеркивать любые пять пунктов. Таким образом проблема, откладывавшаяся месяцами, была довольно быстро решена».

## «Разглобализация» крупных задач

Чем менее жесткий срок исполнения у задачи и чем она при этом крупнее, тем труднее, как правило, заставить себя ее выполнить. Особенно это касается очень крупных задач, в терминологии тайм-менеджмента – «слонов». Например:

- написание диссертации;
- разработка бизнес-плана развития региона;
- ремонт в доме;
- изучение иностранного языка;
- улучшение своей физической формы.

Главная наша проблема при работе со «слонами» – склонность русского человека к глобализации, укрупнению задач.

«...Глобализировать проблему и тем ее угробить – первая и, главное, почти бессознательная реакция российского человека. Навык, культура, ритуал.

Меня такому приему обучил когда-то мой руководитель. Тогда мы были заняты внедрением компьютерного контроля в химическом производстве. Я споткнулся на аммиаке: процессы опасные, компьютеры слабые. И решил пока придержать это дело. Так и сказал на совещании: мол, рано, я против. Никто меня не понял, решили: вот молодой ретроград.

А мой руководитель отвел, помню, в сторону и

прочел целую лекцию: “Вы правы, но поступили неправильно. Надо было говорить наоборот: да, товарищи, это прекрасно. Компьютеры открывают гигантские перспективы. Им скоро можно будет поручить не только контроль, но и оптимизацию, информацию, управление. Давайте же прямо сейчас примем решение заняться подготовкой этой гигантской программы... Вот если бы вы так укрупнили проблему, все были бы за и дело умерло бы само собой...”»

Юрий Лужков. Российские законы Паркинсона // [luzhkov.ru](http://luzhkov.ru)

Единственный способ побороть эту страсть к глобализации и все-таки «съесть слона» – разрезать его на маленькие измеримые «бифштексы» и каждый день съесть один такой бифштекс. При этом важно нарезать «слона» на такие «бифштексы», каждый из которых действительно приближает вас к съедению «слона».

Например, английский язык. «Бифштексы»: в неделю выучить столько-то слов, посмотреть столько-то фильмов на языке, столько-то часов пообщаться с носителями языка на интернет-форумах. Но не «изучать грамматику» – ее можно изучать бесконечно, нисколько не улучшив при этом знание языка.

Другой пример: получение водительских прав. Эффективные «бифштексы»: «прорешать столько-то карточек»; «проездить столько-то часов». Но не «изучать правила дорожного движения» – изучать их можно до бесконечности, и

в действии этом нет никакого «приближения к слону». Ведь для сдачи теоретического экзамена достаточно просто прорешать карточки, а для ориентации на дороге реально нужно помнить не все правила дорожного движения, а три-четыре ключевых принципа (типа «помеха справа») и несколько основных дорожных знаков.

## **Личные награды и наказания**

Мало грамотно структурировать неприятные дела и разделить их на «бифштексы». Желательно создать для себя дополнительную мотивацию на ритмичное, регулярное съедение этих «бифштексов».

Первый, самый простой способ – давно известный человечеству «метод кнута и пряника». Вот несколько примеров.

Корпоративный тренинг в компании News Outdoor Russia. Одна из участниц рассказывает: «У меня есть достаточно напряженная программа тренировок: бассейн, фитнес и т. п. Если я ее выполняю, то в конце месяца позволяю себе шопинг на определенную сумму. Если не выполняю – позволяю себе шопинг на другую сумму, гораздо меньшую. Это и кнут, и пряник одновременно».

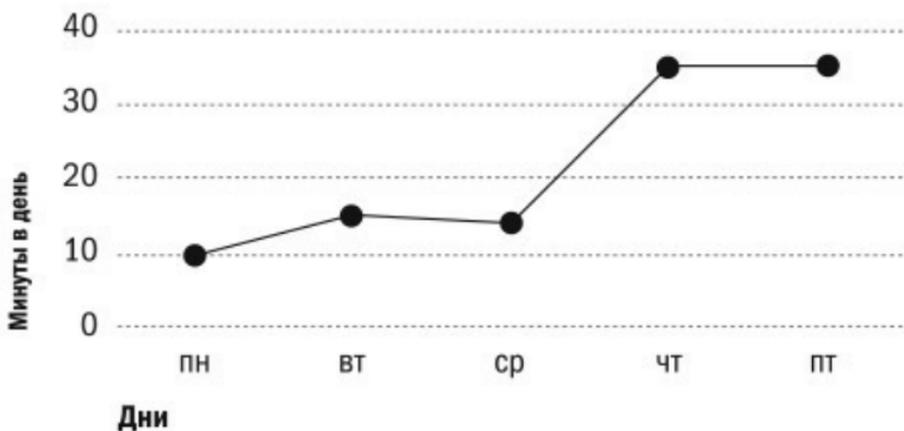
На корпоративном семинаре в ОАО «Сибирьтелеком» двое участников договорились совместно купить приз и провести хронометраж личного времени. Выбрали арбитра, который

определит, кто провел хронометраж более тщательно. Победившему и достанется приз.

Более сложный способ – начать количественно измерять ваши результаты. Например, ежедневно отмечать количество выученных английских слов, количество сделанных приседаний-отжиманий и т. п.

Можно измерять не только результаты, но и количество времени, затраченного, например, на «слоновую задачу». В любом случае, измеряете вы результаты или время, необходимо ежедневно фиксировать этот количественный показатель на графике.

### Время на «слона»



Человек устроен так, что сама фиксация количественного показателя уже подталкивает к действиям в нужном на-

правлении. Просто начните учитывать расходы времени на неприятную задачу – и она сама начнет решаться быстрее.

Наконец, иногда полезно поместить себя в «местность смерти». Древние китайские полководцы говорили: «Чтобы гарантировать победу, помести солдат в местность смерти – сожги корабли». Например, дайте публичное обещание, как президент Франции Шарль де Голль, который вышел в приемную и во всеуслышание объявил: «С сегодняшнего дня я, генерал де Голль, бросаю курить».

«Местностью смерти» может быть, в частности, цейтнот – ситуация жесткой нехватки времени. Люди некоторых психологических типов интуитивно ощущают, что в цейтноте они более эффективны, и искусственно загоняют себя в такую ситуацию. Ничего плохого в этом нет, но для снижения ваших рисков и повышения качества результата рекомендую заменять большой цейтнот на несколько маленьких. Например, использовать не большую «местность смерти» в виде срока сдачи продукта заказчику, а маленькую – в виде совещания по проекту у гендиректора.

В докладе на Первой ТМ-конференции в 2003 году в Москве вот что рассказал Николай Павленко, управляющий партнер компании «Георг-консалтинг»: «В нашей компании приняты два вида крайних сроков. Первый – deadline, “линия смерти”, срок сдачи продукта заказчику. Второй – redline, “красная линия”, срок сдачи продукта внутри компании. Между “красной линией” и “линией смерти” обязательно должен

оставаться резерв. За нарушение redline предусмотрены штрафные санкции. Таким образом мы мотивируем сотрудника, при этом не подвергая риску наши обязательства перед заказчиком».

## Таблица ежедневных дел

Простой способ свести воедино всех ваших «слонов» и «лягушек», ежедневно мотивировать себя на выполнение нужных задач – завести таблицу регулярных дел. Выглядит она примерно следующим образом.

Мои «бифштексы» и «лягушки»	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	...
Съедена любая рабочая «лягушка»:	v	v	–	v	v		v	
Английский язык:								
– выучить 3 новых слова (ежедневно)								
– посмотреть фильм (1 раз в 3 дня)				v				
– 15-30 минут пообщаться на форумах (ежедневно)	–							
– прочитать 3 страницы худож. книги (ежедневно)								
Здоровый образ жизни:								
– силовые упражнения (через день)	v		v		v			
– гимнастика-растяжки (ежедневно)	v	v		v	v	v	v	
– холодное обливание (ежедневно)	v	v	v	v	v	v	v	
.....								

Слева выписаны все ваши ежедневные «бифштексы»

и «лягушки». Справа вы ежедневно отмечаете их выполнение или невыполнение. Если какая-либо работа на сегодня не предполагалась – оставляйте пустое место. Если предполагалась, но не выполнена – ставьте прочерк. Если выполнена – ставьте галочку.

Ничего особенно страшного в прочерках нет, но как только по какой-то графе их станет слишком много – это даст вам тревожный сигнал и заставит сделать нужное.

Эту таблицу необходимо повесить на видное место над рабочим столом либо вклеить в ваш ежедневник. Важно, чтобы она попадалась вам на глаза несколько раз в день. У меня, например, таблица ежедневных дел висит на внутренней стороне дверцы шкафа с одеждой. Таким образом, я вижу таблицу как минимум два раза в день – одеваясь утром и снимая костюм вечером.

Рядом с этой таблицей полезно выписать несколько «промежуточных радостей». Например, перечислите приятные для вас несрочные покупки и договоритесь с самим собой: «за каждые следующие 15 галочек в любой графе – покупаю следующую приятную вещь». Вы будете удивлены тем, насколько быстрее стали продвигаться ваши долгосрочные дела.

На посттренинге в компании «Вимм-Билль-Данн» один из участников рассказал: «Я завел таблицу ежедневных задач для сына. Ему очень понравилось, теперь он встречает меня вечером и радуется: “Я

сегодня успел не только погулять и посмотреть телевизор, но и сделать все уроки и свои дела по дому!”»



## Волшебный гаджет для самомотивации

В эпоху тотального порабощения человека смартфоном бывает очень трудно сосредоточиться на главных задачах и заставить себя эти задачи выполнить. Информационные сигналы поступают к нам из каждого уголка. Сообщения из мессенджеров, электронные письма, уведомления из соцсетей – на все это рассеивается наше внимание, и по-настоящему важные задачи часто остаются несделанными.

Попробуйте использовать волшебный гаджет самомотивации – *четырёхцветную ручку*, то есть ручку, в которой переключаются синий, черный, красный и зеленый стержни. Алгоритм использования гаджета таков.

1. Создайте жестко-гибкий план вашего дня на *бумажном* носителе. Как это делать, подробно описано в [главе 4 «Рабочий день»](#). План создавайте синим цветом.
2. Красным цветом выделите приоритетное.
3. В ходе дня вычеркивайте выполненное зеленым цветом.

4. В конце дня черным цветом вычеркните невыполненное / перенесенное на следующий день.

5. Красным цветом сделайте «самотивационные» заметки. Например, сколько тысяч шагов прошел, был ли в бассейне, сколько потребил калорий и т. п.

В течение всего дня вы будете создавать очень наглядный, материальный и, самое главное, персонализированный – ваш, личный, уникальный – портрет своих достижений и результатов. Это не сравнится ни с какой расстановкой галочек в электронных списках задач.

Используйте именно одну четырехцветную ручку, а не четыре отдельные ручки разных цветов. Во-первых, четыре ручки легко растерять. Во-вторых, сам процесс переключения стержней создает очень приятный «якорь» на работу с задачами. «Выбор зеленого цвета – приятный щелчок – вычеркивание сделанной задачи» – это гораздо более материальное, осязаемое самоподкрепление, чем любые электронные действия.

Эта техника не отменяет электронные календари и списки задач, о которых мы будем говорить в главах [«Рабочий день»](#) и [«Планирование»](#). Многоцветная работа со списком задач на бумаге – это инструмент самонастройки и самотивации.

## Дела, «почти» доведенные до конца

В жизни многих людей проявляется удивительный феномен – незавершения, «недожимания» больших дел на самой последней стадии, совсем незадолго до результата.

Например, по статистике лишь несколько процентов аспирантов защищают в итоге кандидатскую диссертацию. Представьте, десятки тысяч человек, три года учившихся в аспирантуре, преподававших, сдававших кандидатские экзамены, *почти* стали кандидатами наук. Однако «почти кандидат наук» на визитке и в резюме писать не принято... Огромные усилия, тысячи часов времени слиты в унитаз из-за того, что слон *почти* съеден.

Множество менеджеров по продажам *почти* заключают сделку, чуть-чуть недожав какой-нибудь нюанс, зачастую уже в механической, договорной части работы. Исполнители работ часто *почти* завершают работу, поэтому *почти* получают акт сдачи-приемки, и их компания месяцами пребывает в состоянии *почти* получившей деньги за проект, а менеджеры – в состоянии *почти* полученных бонусов.

Этот эффект работает и на уровне страны. К лучшей в истории Олимпиаде в Сочи в крайне сжатые сроки, в сложнейших природных условиях строится дорога – чудо инженерии, скоростная и двухполосная... *почти* на всем своем протяжении: буквально за несколько километров до Красной

Поляны две полосы сужаются до одной.

Феномен «почти» объясним. Чем ближе к защите кандидатской, или подписанию акта сдачи-приемки большого проекта, или долгожданному «ремонт закончен!», тем меньше у нас сил и энтузиазма. При этом в конце большого «слона» обычно остаются самые неприятные, муторные, бюрократические, скучные действия. Но без них дело будет сделано «почти».

Приступая к большому слону, очень четко формулируйте, что будет *настоящим результатом*, без «почти». И готовьтесь распределять свои силы и вознаграждения, промежуточные радости таким образом, чтобы как следует поддерживать себя именно на финальном участке пути.

Очень ценным опытом «дожимания большого дела до конца» была для меня продажа первого бизнеса. Собственно продажа заняла двое суток. В первый день в разговоре со стратегическим инвестором обсудили идею сделки; на следующий день инвестор со своим финансовым директором побывали у меня в компании на экскурсии, посмотрели бизнес-процессы, клиентскую базу, благодарственные письма клиентов и т. п. Дальше мы перешли в ресторан, где обсудили и согласовали цену. Представляете себе мои ощущения, когда в блокнотике я увидел цифру, превышающую заработка за всю предыдущую бизнес-жизнь.

А дальше было три месяца многочисленных бумажных бюрократических действий утомительных

юридических и финансовых согласований – в большинстве своем не имеющих никакого отношения к бизнес-смыслу, но неизбежных при такого рода сделках. Передается ли в рамках сделки вот эта конкретная торговая марка? А что с тем юристом? Этим опционом? Тем платежом?.. Множество вопросов, которые возникают при покупке частного бизнеса крупной корпорацией.

Во время возни со всей этой бюрократической катавасией руки регулярно опускались, хотелось плюнуть и все бросить. Но удерживала мысль: «Восемь лет ведения бизнеса... из них четыре года подготовки бизнеса к продаже стратегическому инвестору – внедрения бизнес-процессов, ISO, прохождения аудитов... – из них год плотного общения с потенциальными инвесторами... И что же, сейчас спустить все это в унитаз из-за того, что юристы инвестора придрались еще к нескольким пунктам и их надо опять пересогласовывать? Никогда!»

Еще через месяц первый транш оплаты по сделке «зашел» на мой банковский счет.

## **Жесткий график «ресурсных занятий»**

Выстраивая стратегию самомотивации, важно не просто вознаграждать себя за отдельные выполненные дела или завершенные проекты. Очень важно находить время на «ресурсные занятия», которые в целом делают вашу жизнь на-

сыщенной и осмысленной, придают вам энергию.

Один мой одноклассник по бизнес-школе, англичанин, активно работающий с Россией, как-то сказал: «Что меня удивляет в моих русских партнерах: большинство из них такие трудоголики, что отпуск планируют вокруг работы. У них расписание сначала забивается важными деловыми событиями, а потом среди этих событий они пытаются встроить отпуск. Я делаю наоборот – планирую на год вперед отпуска, а вокруг них – все остальное».

Мне это наблюдение показалось интересным. Я знаю нескольких вполне «трудоголичных» в самом хорошем смысле слова руководителей, которые планируют отпуска весьма заблаговременно, берут билеты и отели с большими скидками и т. д., тем не менее нельзя сказать, что они планируют жизнь начиная с отпуска.

Однако в мысли моего одноклассника есть здоровое зерно. Стоит уменьшить риски выгорания, потери вкуса и интереса к жизни, когда никакие «слоны и лягушки» уже не помогут себя замотивировать.

Для этого полезно включить в ваш недельный, месячный, годовой график достаточное количество *ресурсных занятий*. Ресурсные занятия – это ваши хобби, походы в нравящиеся вам места, общение с приятными людьми и т. п. Ведь часто нехватка ресурсных занятий в нашей жизни происходит не от нехватки времени, а от того, что мы забыли, не спланировали, поленились...

Полезно завести «*длинный список*» ресурсных занятий. Это занятия, которые в принципе хотелось бы попробовать. Друзья искупались с дельфинами и говорят, что это здорово. Коллега рассказал, как ездил с друзьями на танке и ел блюда полевой кухни. Записывайте эти идеи и возвращайтесь к ним, расширяйте свой арсенал ресурсных занятий. Самые ценные ресурсные занятия станут *опорными* – на них вы будете планомерно выделять время при любых условиях.

Я очень люблю классическую музыку, особенно живые концерты на лучших московских площадках: в консерватории, филармонии и т. д. Для меня это одно из самых вдохновляющих, глобально подзаряжающих ресурсных занятий. Однако случалось месяц, два, три не посещать такие концерты. Забыл, замотался... увидел интересный концерт – но на этот день запланирована командировка.... Два-три концерта классической музыки в месяц занимают совсем немного времени, но из-за организационной неряшливости я, бывало, подолгу жил без них.

В какой-то момент я поставил повторяющуюся встречу в календаре Outlook на 25-е число каждого месяца: «Запланировать концерты на следующий месяц». Планирование клиентских встреч на следующий месяц у меня обычно происходит с 25-го по 30-е число. Таким образом, я стал сначала планировать концерты на следующий месяц, ставить их в график, отправлять помощнику ссылки для покупки билетов. И лишь после этого предлагать время встреч и

стратегических сессий клиентам.

Результат не заставил себя ждать – мой «концертный ритм» стал гораздо более ровным и насыщенным.

## **Рекомендации**

### **Полезные программы и приложения**

Заставить себя ежедневно выполнять правильные действия по основным «слонам» поможет приложение Streaks. В него можно внести несколько желаемых привычек и частоту действий по ним. Есть предустановленные варианты привычек, например здоровое питание, чтение, бег и т. п. Можно отслеживать свой прогресс во внедрении привычек.

Другое приложение для внедрения привычек – ControlYourSelf. За следование привычке начисляются баллы, за пропуски – снимаются. Балльная система позволяет держать себя в тонусе.

Приложение QualityTime позволяет создать несколько профилей для разных режимов использования смартфона: работа, учеба, досуг и т. п. В зависимости от включенного профиля приложение может блокировать соцсети, развлекательные ресурсы, уведомления и т. п.

### **ТМ-книга**

*Глеб Архангельский, Ольга Стрелкова. Удаленка: экспресс-курс по работе из дома. – Москва: Бомбора, 2020.*

Современные онлайн-технологии расширяют наши возможности работать из любой точки планеты, предлагать свои компетенции и услуги заказчикам, находящимся в тысячах километрах от нас. Но работа онлайн требует гораздо более высоких навыков самомотивации и самоорганизации, чем классический офисный труд «с 9 до 18».

Как оставаться собранным и эффективным вне офиса? Как превратить мессенджеры в надежных помощников? Как управлять командой онлайн, не давая сотрудникам расслабиться? Как получать от аутсорсеров максимум результата за минимальные деньги в сжатые сроки? Что такое эффективное онлайн-обучение и успешное онлайн-мероприятие? Все эти вопросы разобраны в книге на базе многолетнего опыта авторов, с многочисленными практическими примерами.

## **Бесплатные материалы**

Пройдите бесплатный онлайн-тест на <http://gleb.school/tmtest> – проверьте ваши навыки в области удаленной работы. С каждым годом они становятся всё более критичной частью компетенций современного профессионала.



<http://gleb.school/tmtest>

## **Второй шаг создания личной ТМ-системы**

Освойте методы настройки на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними.

- Используйте «якоря» для настройки на различные задачи и отдых.
- Применяйте «метод швейцарского сыра» при раскатке.
- Ежедневно съедайте минимум одну «лягушку».
- Дробите «слонов» на «бифштексы», приближающие к достижению «слона».
- Поощряйте себя «промежуточными радостями».
- Заведите таблицу ежедневных дел со списком наград за исполнение.
- Используйте бумажный план дня и четырехцветную ручку.

ку для самонастройки.

- Не останавливайтесь, доведя крупные дела «почти» до конца.
- Встройте ресурсные занятия в ваш график и сделайте их приоритетными.

### 3. Цели: как приблизить мечты к реальности

*– Батюшка, скажите, а я правильно живу?*

*– Правильно, сын мой. Но зря.*

Пожалуй, как никакой другой народ, мы, русские, умеем мечтать. Широтой и глобальностью мышления Господь нас наделил в избытке. Мы дали миру множество великих произведений искусства и больших, красивых идей.

Гораздо сложнее обстоят у нас дела с воплощением мечты в реальность. Вспомним Васисуалия Лоханкина из «Золотого теленка», лежавшего на диване и с удовольствием размышлявшего о своей великой роли в русской революции. Легко и приятно мечтать; гораздо труднее ежедневно делать практические шаги для реализации мечты.

Мы уже научились эффективно управлять нашей энергией и мотивацией на локальном уровне, на уровне каждодневных задач. Теперь пора задуматься о том, что дает нам энергию на глобальном уровне: о наших мечтах и желаниях. Чтобы эти мечты сбывались, необходимо сначала превратить их в *цели*. Нас, к сожалению, не учили ставить цели и достигать их. В наших школах и вузах нет курса управления жизнью и целеполагания. Придется осваивать это искусство самим.

## Управление собой как компанией

Идея ставить цели не очевидна для многих наших соотечественников. Очень многие люди на постсоветском пространстве не управляют своей жизнью, а плывут по течению. В английскую школу пошел потому, что родители велели, на юриста выучился потому, что это считалось «престижным», работаю «где сложилось», женился на той, «какая под руку попала»... Грустная картина.

Стивен Кови, известный американский специалист по управлению временем, различает реактивный и проактивный подходы к жизни. Реактивный – реагирование на внешние обстоятельства, жизнь «как сложилось» и «как получилось». Проактивный – выстраивание своей жизни по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. Именно проактивности в подходе к жизни нам зачастую не хватает.

У нас найдется миллион убедительных объяснений того, почему наша мечта до сих пор не стала реальностью. Масса неблагоприятных внешних обстоятельств будет в этом виновата. Но что пользы в том, что у нас есть оправдания? Мечта ведь от этого не приблизилась.

Попробуйте рассматривать себя не как «специалиста такого-то отдела» или «менеджера такой-то службы», забудьте на некоторое время о том, что вы – часть большой системы,

зависящая от начальства, клиентов, множества правил и т. п. *Посмотрите на себя как на персональную корпорацию, Акционерное общество «Я».* У этой корпорации есть все те же элементы управления, что и у любой фирмы, например:

- личное стратегическое планирование – постановка долгосрочных целей;
- маркетинг – изучение рынка труда;
- личная бухгалтерия – учет и планирование денег и т. д.

При разговоре о личном тайм-менеджменте мы будем время от времени использовать эту аналогию. Все, что вы знаете о менеджменте, вы можете прилагать не только к непосредственным должностным обязанностям, но и к налаживанию управления вашей личной корпорацией.

И самое главное, при таком подходе к самоменеджменту ваша стратегия жизни, ваша линия поведения в окружающем пространстве не стратегия пассивного «винтика», которому не обеспечили тех или иных условий, платят недостаточную зарплату, не поменяли компьютер на более быстрый и т. д. Стратегия успешного человека – это стратегия автономной корпорации, которая сама строит свою стратегию, заключает договоры с другими корпорациями (например, с вашей компанией-работодателем), активно планирует и осуществляет свое движение по жизни.

Управляя «персональной корпорацией», помните: как и

в управлении фирмой, в управлении собой не существует «правильных ответов» и «единственно верных решений». На рынке множество фирм, придерживающихся прямо противоположных принципов и методов – и при этом одинаково успешных. Так и в личном тайм-менеджменте – важен «индивидуальный пошив», заточка всех методов под специфику вашей личности и области деятельности.

Успешные и счастливые люди, люди самореализующиеся, люди, многого достигшие в жизни, могут вести ежедневник тем или иным способом, контролировать задачи лично или с помощью секретаря, быть сторонниками большей плановости либо, наоборот, более гибкого реагирования на обстоятельства и т. д. Техника у всех разная. Но что объединяет этих людей, что у них есть обязательно, так это четкое понимание своих целей. И главное – готовность активно воплощать свое понимание в жизнь, невзирая на «объективные внешние обстоятельства».

Интересна история человека, посвятившего всю свою жизнь достижению одной большой цели. В 1919 году молодой ученый Александр Любищев поставил себе цель жизни: разработать периодическую систему биологических объектов. То есть сделать в биологии то, что Менделеев сделал в химии.

Подсчитав количество нужного времени, Любищев понял, что на изучение всех необходимых дисциплин, постановку опытов, проведение исследований потребуется более 120 лет. Возник выбор: отказаться от

цели, «наступить на горло собственной песне»? Или – уплотнить время жизни, научиться успевать больше?

Любищев решил найти общий язык со временем. Более пятидесяти лет он вел хронометраж, планировал свою работу, сам для себя писал отчеты по использованию времени, которые иногда рассылал друзьям. Говорят, что в 76 лет он успевал гораздо больше, чем молодые коллеги.

В 1974 году известный писатель Даниил Гранин написал о нем книгу – «Эта странная жизнь»<sup>2</sup>. Многие люди после этой книги задумались о взаимоотношениях человека и времени. Переписывались, обменивались опытом, разрабатывали техники планирования времени. Некоторые представители этой «отечественной школы тайм-менеджмента» стали одними из первых участников Тайм-менеджерского сообщества.

Стоит заметить, что Любищев не стал «машиной для экономии времени». Планирование помогало ему тратить время так, как он хотел. В том числе не только на работу. В своей книге Даниил Гранин пишет:

«...В чем другом, но в смысле занятости и поколение автора, да и следующие поколения не щадили себя. Днем – завод, вечером – институт; они и заочники, и вечерники, и экстерны; они выкладывались честно, сполна.

Однако стоило автору безо всяких эмоций сравнить факты, и стало видно, насколько Любищев за те же

---

<sup>2</sup> Гранин Д. [Эта странная жизнь](#). – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

годы и прочел больше книг, чем автор, и чаще бывал в театре, и прослушал больше музыки, и больше написал, поработал. И при всем этом – насколько лучше он понимал и глубже осмысливал то, что происходило...»

Достигнуть своей цели Любищев не успел – поставленная им задача не решена до сих пор, а возможно, и принципиально неразрешима. Но его большая цель и его система хронометража и планирования помогли ему решить самую сложную для любого человека задачу. Найти общий язык с необратимой, неумолимо текущей рекой времени.

## **«Родные» цели и видение будущего**

Мы проактивно планируем будущее нашей «личной корпорации», выражаем свои мечты в форме долгосрочных целей. Не ждем милостей от природы, а берем их сами. Для этого нужно четко понимать, чего же мы хотим от жизни. Это далеко не так просто сделать, как кажется.

Попробуйте представить себе один день из вашей жизни через три-пять лет. Пока не ограничивайте себя тем, что вы «должны» или что вы считаете «возможным». Лучше описать это видение будущего письменно, в форме эссе в одну-две страницы размером. В этом эссе можно осветить примерно следующий круг вопросов:

- С чего начался ваш день?

- Самое яркое впечатление дня.
- Какие люди вас окружают, о чем они говорят?
- Как и над чем вы работали?
- Каких результатов достигли?
- Какие проблемы удалось решить?
- Как вы отдыхали?
- Главное событие дня.

Возможно, это эссе родится не за один день. Не торопитесь, не тяните ростки – пусть прорастают сами, постепенно. В следующие дни заглядывайте в это эссе. Правьте, добавляйте. Работайте со своей мечтой – и она обязательно материализуется.

Анализируя эссе первых учеников ТМ-школы, мы сформулировали понятие *«родные» цели*. Например, врач из небольшого города пишет о том, как создаст медицинский центр. Видно, что эта цель выстрадана, глубоко осмыслена, человек реально понимает, зачем это нужно людям и зачем это нужно ему. Но часто встречаются эссе, которые мы называем «ксерокопиями страницы глянцевого журнала». «Выхожу из своего белоснежного “Порше”, прихожу в свой белоснежный офис, менеджеры в белоснежных рубашках бегут выполнять мои ценные указания...»

Я ничего не имею против белоснежного «Порше» – если это действительно «родная» цель, если человеку греют душу хорошие машины. Но часто бывает, что такого рода цели *на-*

вязаны. Рекламой, окружением, родственниками, социальными стереотипами, системой образования и т. п. Ежедневно нам внушают, чего должен хотеть «правильный» успешный человек. Хотя настоящие успешные люди начинали свой путь к успеху вовсе не с покупки пиджака от Армани.

Для того чтобы управлять своей жизнью проактивно, чтобы найти «родные» цели, нужно сначала отсеять эту шелуху, навязанные извне штампы. Как сказала директор рекламного отдела производственной компании после ТМ-тренинга: «Я поняла, что бегаю, как паровозик, но расписание не я составила! Чувствую, что пора определиться с расписанием!»

Найти свои «родные» цели не всегда просто. Но это совершенно необходимо. Иначе вы потратите годы жизни на погоню за морковками, которые подвесил перед вами кто-то другой.

Рассказывает Елена Набатова, руководитель компании «Саттва-консалтинг», Алма-Ата: «На семинаре по тайм-менеджменту у меня была ученица – женщина, всю жизнь проработавшая стюардессой и не получавшая никакого удовольствия от этого занятия. Когда я спросила, чем ей было интересно заниматься в детстве, оказалось, что она неплохо рисовала.

Стали разбираться, как можно с помощью этого зарабатывать деньги – проводить выставки и т. п. Для человека была удивительной сама мысль, что любимое дело может быть и источником средств к существованию.

Через полгода мы случайно встретились. Она сказала: “Лена, я вам бесконечно благодарна – вы подарили мне себя. Приглашаю вас на мою персональную выставку, я уже полгода художник. Занимаюсь любимым делом и зарабатываю при этом неплохие деньги”».

## **«Мемуарник» и определение ценностей**

«Один день из моей жизни в будущем» дал нам эмоциональную картину желаемого будущего. Следующим шагом попробуйте определить ваши базовые ценности, на основе которых можно будет формулировать долгосрочные цели.

Простой и технологичный инструмент для выявления личных ценностей изобрел участник Тайм-менеджерского сообщества Виталий Королев, консультант по вопросам корпоративного управления и наследования бизнеса. «Мемуарник» (от слова «мемуары») ведется следующим образом.

- Ежедневно вечером выделите три-пять минут спокойно-го времени.
- Запишите в ежедневник или в отдельную тетрадь Главное событие дня (ГСД). Именно событие, эмоционально значимое для вас. Это не обязательно главный результат дня, не обязательно главное достижение. Самым ярким событием может оказаться, например, пятиминутный разговор с

другом. Событие может быть и позитивным, и негативным. Представьте, что из всей вашей библиотеки на необитаемый остров вам разрешили взять одну книгу – какую вы выберете? Так и здесь – какое одно событие дня вы бы «взяли на необитаемый остров»?

- В конце недели выпишите Главное событие недели – одно из семи ГСД или какое-то отдельное новое событие. В конце месяца – Главное событие месяца. В конце года – Главное событие года.

Рядом с событиями формулируйте ту вашу ценность, на основе которой именно это событие вы сделали главным. Например, событие – «Приезд дочери от бабушки», ценность – «Семья, дети». Нет единственно верного для всех списка ценностей, у каждого они различны. Кто-то, например, будет чаще записывать в колонку ценностей «новизну, яркость впечатлений», а кто-то, наоборот, «стабильность, предсказуемость». Люди разные, ценности разные – важно определить те, которые актуальны именно для вас.

«Мемуарник» позволит вам достаточно быстро сформировать список ваших ключевых ценностей. Кроме того, он побудит вас каждый день уделять несколько минут вопросу о главном. Это позволит не терять ключевые ценности вашей жизни в суете текущих дел.

В ОАО «Омскбанк» на ТМ-тренинге мне рассказали о «корпоративном мемуарнике». Каждый

сотрудник может внести на специальную страничку на корпоративном портале свое главное событие дня. Все желающие принимают участие в голосовании, которым определяется главное событие дня для банка в целом.

## **Личная эпитафия и миссия**

Мы сделали первый шаг в материализации мечты с помощью «одного дня из моей жизни в будущем» и определили ключевые ценности нашей «персональной корпорации» с помощью «мемуарника». Следующий шаг – формулирование *личной миссии*.

Компания, решившая наладить стратегическое планирование, обычно начинает это делать с формулирования миссии. Кто-то из западных бизнес-консультантов хорошо сказал:

- Цели – это то, что мы берем от жизни, завоевываем, получаем.
- Миссия – то, что мы отдаем, приносим в этот мир.

Вспомним изначальный смысл слова «миссионер» – странник человек, который бросает насиженное место, семью, привычную работу и едет в далекую враждебную страну бескорыстно нести идею, которая представляется ему верной.

На Ломоносовском фарфоровом заводе на мой вопрос «Какая у вас миссия?» топ-менеджеры попытались вспомнить формулировки, а потом отослали меня к корпоративному сайту. Но миссия, написанная на сайте, – это еще не миссия. Миссия – это то, что осознает и может ясно изложить любой сотрудник. На вопрос «Что будет, если на завод упадет бомба? Изменится ли в мире что-нибудь принципиально?» ответили сразу и четко: «Прервется уникальная культурная традиция императорского фарфора, заложенная еще в XVIII веке Ломоносовым». «Так это и есть ваша миссия, и не нужно вспоминать формулировки с сайта. Вы даете миру или стране то, чего никто другой не может дать, – в этом и есть миссия». Обратите внимание: в мире много компаний и заводов, делающих хороший фарфор. Но та культурная и производственная традиция, которую несет Ломоносовский фарфоровый завод, никаким другим заводом воспроизведена быть не может.

Миссия – это в первую очередь ваша уникальность. Что изменится в мире, если вас не будет? Что останется от вас, когда все закончится?

Именно в силу такой постановки вопроса отвечать на него удобно в форме *эпитафии*. Упражнение это не для слабоверных. Попробуйте нарисовать красивый надгробный камень и сочинить собственную эпитафию. «Иван Иванович Петров родился... скончался... достигнув выдающихся

высот в... Безутешные родственники особенно любили его за...»

Представьте, что какой-то человек прогуливается по кладбищу. Остановится ли он у вашей могилы, заинтересуется ли надписью на ней? Захочет ли прочитать ваши мемуары или книгу о вас?

Мне очень нравится эпитафия одного из отцов-основателей американской нации: «Здесь лежит Томас Джефферсон, автор американской Декларации независимости, автор Закона о свободе вероисповедания, отец-основатель Университета Виргинии». То, что он был еще и президентом Соединенных Штатов, Джефферсон не счел нужным упомянуть. Занимал такую должность, много и других должностей занимал – какая разница. Обратите внимание: упомянуты вещи, которые он дал миру, которые до сих пор действуют и продолжают его жизнь уже после смерти.

Если эпитафия представляется вам слишком жестким методом – сочините прощальную речь при вашем выходе на пенсию или тост от важного для вас человека в день вашего юбилея. Смысл все тот же: очень кратко сформулировать, «что же останется, когда все закончится».

## Призвание

Личная миссия или эпитафия – инструмент не быстродействующий. Эпитафию обычно приходится не торопясь «выкристаллизовывать», время от времени пересматривая и корректируя. Дело это непростое, но чрезвычайно полезное, помогающее за суетой текучки найти более высокий смысл и создать фундамент для постановки «родных» целей.

Иногда миссия превращается в *призвание*. Отличие простое: миссию мы можем менять по своему усмотрению, а призвание – уже нет. Призвание – это когда понимаешь, что, кроме тебя, эту телегу не вывезет никто. И что если ты сломаешься, расслабишься и бросишь ее тащить – простить себе этого никогда не сможешь и жизнь станет пуста и бессмысленна.

Призвание – вещь тонкая. Для верующего источник призывания – Бог, для неверующего – некий «общий порядок вещей», в котором каждому из нас отведена своя роль. Интересно, что мы обычно стремимся к большей свободе и независимости в жизни. Но призвание как то, от чего ты уже не можешь отказаться, – это высшая степень несвободы человека. При этом дающая высшую степень осмысленности жизни, счастье, силы и энергию на достижения.

Призвание – это не обязательно совершить революцию в медицине, изобретя лекарство от СПИДа; это может быть и

жизненная задача простой сельской женщины «вывести сына в люди». Главное в призвании – не материальный масштаб, а некий резонанс личности и «общей гармонии мироздания». Это достаточно тонкие и мало исследованные вопросы, поэтому пока я не могу предложить вам готовые технологии «поиска призвания». Просто имейте это в виду – и призвание будет постепенно проясняться само.

Часто меня спрашивают – как получилось, что тайм-менеджмент стал делом вашей жизни?

Я работал в банке помощником председателя правления по стратегическому планированию. Помню, мы прорабатывали инвестиции в проект производства шампиньонов, на котором мне стало очень скучно. Я пришел к председателю правления прощаться: так, мол, и так, чувствую, не мое это, не знаю, как дальше быть, мотивации никакой. Банкир сказал: «Хорошо, давайте забудем про этот проект, расскажите – что вообще вам по жизни интересно?»

Надо сказать, что к тому моменту я уже год как вел хронометраж, учился больше успевать, более эффективно сочетать учебу в вузе, работу и многочисленные курсы. Поэтому сказал: «Да вот, например, система учета и анализа времени».

Председатель правления – человек весьма эмоциональный. «Времени?! Что ж вы молчали?? Я отчетность подписываю через полчаса после крайнего срока отправки! Рабочий день у всех по двенадцать часов и больше! Забудьте про тот проект, давайте

исследовать рабочее время!...»

Это был «момент истины». То, что было всего лишь личным инструментом, хобби, – неожиданно оказалось полезной и востребованной технологией, недостаточно представленной на тот момент на российском рынке. Причем интересной и с коммерческой, и, как выяснилось впоследствии, с мировоззренческой стороны. Я увидел, как инструменты тайм-менеджмента помогают людям осознать свои жизненные цели, внести больше смысла и счастья в свою жизнь, а в наше общественное сознание – больше культуры отношения к времени. Тогда я понял, что тайм-менеджмент для меня не просто бизнес, а призвание.

Что самое удивительное, судьбоносный разговор с банкиром произошел 2 февраля, в мой день рождения. И только через несколько лет мне на день рождения подарили тайм-менеджерский фильм «День сурка», в котором все действие происходит в этот же день.

## **Ключевые области жизни**

Когда сделаны первые шаги в определении долгосрочного видения вашей жизни (ценности, эпитафия), полезно определить *ключевые области*, на которые вашу жизнь можно условно разделить. Это поможет увидеть четкую структуру в общем хаосе дел и двигаться в жизни более сбалансированно, поддерживая гармонию различных направлений вашей

деятельности.

Ключевые области – это несколько (рекомендую 5–9) основных направлений деятельности. Это главные русла, в которых развивается ваша жизнь. Например:

- Личное развитие / Профессиональное развитие / Учеба / Образование.
- Семья / Дети / Родственники.
- Друзья / Знакомые / Профессиональное сообщество / Общественная деятельность.
- Хобби / Увлечения.
- Работа / Бизнес / Клиенты / Подчиненные / Проекты.
- Спорт / Здоровье.
- Благополучие / Карьера и т. д.

Сформированную карту ключевых областей можно сравнить с деревом. Вместо листопада хаотичных мелких дел – ясные ветви, на которых расположены листья-дела. Ключевые области помогут нам не потеряться в хаосе дел и более точно поставить жизненные цели.

Мой клиент, ректор одной из российских бизнес-школ, при обсуждении задач личного бизнес-коучинга говорил: «Дел слишком много, за всем не уследишь. У меня и школа, и наука, и поездки в дружественные европейские университеты, и серьезный проект реструктуризации госкомпании, и жене надо

помочь с диссертацией...» Если даже доктор наук и серьезный специалист в менеджменте не всегда может сориентироваться в хаосе задач, то что говорить о нас, простых смертных. Первым шагом в проекте консультирования естественным образом стало «прописывание» ключевых областей – например, «Наука / Вуз / Консалтинг/...». Далее – постановка четких целей в каждой из этих областей.

Если сразу создать список ключевых областей трудно – возьмите 30–40 бумажных карточек и выписывайте на них ваши обычные ежедневные дела. Например, «пишу отчет», «провожу интервью», «отвечаю на звонок клиента», «разговариваю с другом по телефону» и т. д. Дальше раскладываете эти бумажки на 5–7 групп, в каждую группу – близкие по смыслу задачи. Когда нарисуетя логичная структура этих групп, достаточно будет придумать им простые названия. Ваши ключевые области готовы.

Менеджер по продажам, Нижегородская металлургическая компания, у флипчарта на тренинге: «...Мои ключевые области... Пожалуй, так. 1. Личное развитие. 2. Профессиональное развитие. 3. Семья. 4. Женщины...»

## **Life management и жизненные цели**

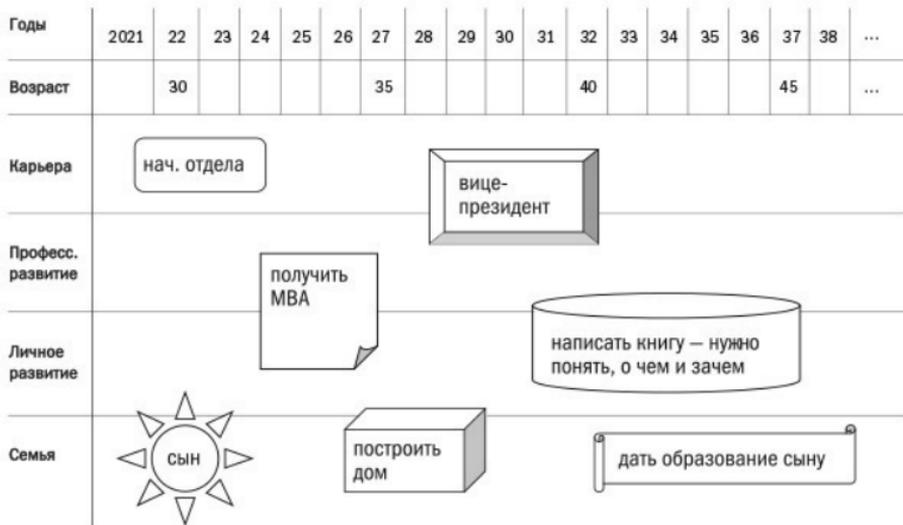
«Управление временем», «тайм-менеджмент» – термины

не очень точные. Временем мы управлять не можем, реально мы подразумеваем «управление собой». Управление нашими целями, задачами, сроками, планами... В конечном итоге – управление нашей жизнью. Термин life management, «управление жизнью», впервые прозвучал на первой ТМ-конференции в Москве в 2003 году. С тех пор он используется все более широко, поскольку хорошо отражает эволюцию современного тайм-менеджмента: от узких технологических вопросов планирования времени – к более глубоким темам поиска жизненных целей, целеполагания и целедостижения.

Мы уже сделали много предварительных шагов к тому, чтобы сформулировать долгосрочные жизненные цели. «Один день из моей жизни в будущем», эпитафия, ценности, ключевые области сформировали фундамент нашего целеполагания. Теперь предстоит самое сложное и интересное – сформулировать собственно цели.

Для этого можно воспользоваться простым по форме, но очень непростым по содержанию инструментом – картой ваших долгосрочных целей. По горизонтали она содержит две оси: годы, начиная с текущего, и ваш возраст. По вертикали – ваши ключевые области. На пересечении лет и ключевых областей – примерные целевые ориентиры.

## **Карта долгосрочных целей**



В некоторых ключевых областях перспектива может про-  
смаатриваться на более долгий срок в будущем; в некоторых –  
только на ближайшие несколько лет. Какие-то цели могут  
быть четкими, какие-то – неопределенными и размытыми.  
Ничего страшного: лучше пользоваться не очень точной кар-  
той местности, чем брести наугад вообще без карты.

Рассказывает предприниматель, в советское время  
директор завода: «Когда я второй раз женился, как  
инженер и человек системный сел и стал рисовать  
простой календарный график. Сейчас – такой-то год.  
Через столько-то лет вырастут мои дети от первого  
брака, и им нужно будет давать образование. Через  
столько-то лет – твои дети от первого брака. Примерно  
в такие-то годы состарятся наши родители. В такие-то –

появятся внуки...

Для жены это было настоящим шоком – как это можно так планировать жизнь? Но ведь если мы хотим чего-то достигнуть в будущем, многое для этого нужно делать уже сегодня. И нужно четко представлять, что именно делать сегодня, ведь завтра может быть уже поздно».

Конечно, многое в нашей жизни зависит не от нас, многое быстро меняется. Но если вы управляете автомобилем, вы ведь тоже ни в чем не уверены на 100 % – что-то может сломаться, а что-то даже взорваться. Так и управление жизнью. Полной уверенности нет, но управлять – нужно. Тем более что «тест-драйва» тут не дают. Жизнь – дорога с односторонним движением. Так что лучше заранее представлять, куда едешь и, главное, зачем.

Что удивительно, читая препринт книги, даже серьезные топ-менеджеры, люди вроде бы успешные и развивающиеся, отмечали как новую для себя идею планирования жизни. Один из них показал свой ежедневник и его первую страницу – график года (когда конференции, когда отпуск и т. д.). «Вот в этих рамках я и живу».

Сделать обзор жизненных целей бывает непросто. Во-первых, не всегда понятно, чего хочешь. Что ж, пишите примерно, оставьте прочерки, добавьте вопросительные знаки. В конце концов, вместо графика просто рисуйте картинки желаемого. Не бойтесь фантазировать о будущем, это вас ни

к чему не обязывает. И желания, и обстоятельства будут меняться – меняйте обзорный график целей вслед за ними. Это займет несколько минут, но даст вам более ясное представление о будущем, карту местности и маршрут движения. Карта никоим образом не сковывает свободу движения. Направление вы выбираете сами, карта лишь помогает двигаться.

Во-вторых, страшно привязывать цели к срокам. Приходится честно и реалистично смотреть на свою жизнь. И сталкиваться с неприятными истинами. Например, если сейчас мне 35 и я хочу стать таким-то директором к 40 годам, а не к 80, то английский язык мне нужно учить не «вообще», а «уже вчера».

В-третьих, страшно брать на себя ответственность. А вдруг не получится, а вдруг не смогу... Гораздо приятнее тешить себя мечтами о лучшей жизни, чем честно и ясно прописать, чего я хочу и собираюсь добиться. И впоследствии честно признаться, что не достиг чего-то – если, конечно, не достигнешь.

Однако примите для себя простую истину – это ваша жизнь и ничья другая. Это ваши цели, и в их достижении вы даете отчет только себе. Наедине с собой и своими целями вы можете себе позволить быть абсолютно честным, трезвым и реалистичным.

## Измеримые цели и надцели

В классическом менеджменте и тайм-менеджменте рекомендуют ставить цели с помощью техники SMART – от слов specific, measurable, achievable, relevant, time-bound – конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, привязанные к времени. Например, не просто «я хочу занимать хорошую должность», а «хочу стать топ-менеджером в телекоммуникационной компании, с годовым доходом не менее ... руб., не позднее чем в ближайшие три года».

Чем ближе цель по времени, чем она для вас очевиднее – тем полезнее детализировать ее с помощью техники SMART, найдя подходящий измеритель и привязав достижение цели к четкому сроку. Чем дальше от вас цель по времени, чем менее она очевидна – тем меньше необходимости в такой жесткой конкретизации. Краткосрочные SMART-цели подобны маяку: есть огонь, четко показывающий, куда плыть, при этом берег, на котором он стоит, достижим. Долгосрочные надцели больше похожи на Полярную звезду: они указывают путь, но могут быть недостижимы.

Александр Мондрус, управляющий группой компаний MC-Vauchemie-Russia, в ходе ТМ-проекта сформулировал следующие надцели, структурированные по основным значимым группам (публикуется с любезного разрешения клиента).

Семья. Обеспечить стабильный высокий уровень жизни. Находить разумное сочетание между семьей и работой. Предоставить сыну шанс в будущем работать на собственном предприятии. Оставить будущим наследникам налаженный бизнес – как источник получения денег

Клиенты. Клиенты должны с радостью и благодарностью платить деньги за наш товар и услуги на наших условиях. Они должны быть приверженцами нашей компании

Собственники других предприятий. Подпитываться их опытом и энергией, взаимобразно

Топ-менеджеры. Сделать так, чтобы они с удовольствием делали то, что необходимо мне. Дать каждому из них возможность развиваться, получать достойную оплату, принося при этом хорошую прибыль фирме. Добиться того, чтобы каждый из них был суперпрофессионалом, способным самостоятельно решать любые задачи – без меня, но в рамках принятых в компании правил

Друзья-теннисисты. Доставлять удовольствие себе и друзьям, постоянно совершенствуя свою игру и помогая совершенствоваться им. Иметь возможность пригласить на спарринг и получить согласие от любого из них. Получать такие приглашения самому

Другие акционеры компании. Получить ожидаемую прибыль. Выполнить запланированное. Увеличить стоимость компании



NEW

## Масштабность целеполагания

Проверьте ваши цели на масштабность. Какими горизонтами планирования вы мыслите в своей жизни? Месяцами? Годами? Десятилетиями? Веками?

Обратите внимание – чем крупнее «калибр» человека, тем более долгосрочными результатами и мотивациями он способен оперировать.

- Раздатчику листовок у метро платят в конце дня. «Полденная оплата», упоминаемая еще в Библии, на протяжении тысячелетий была уделом представителей социальных низов, обстоятельства жизни которых не способствовали долгосрочному планированию.

- Домработницам принято платить понедельно.
- Обычный наемный работник живет в двухнедельном ритме оплаты – аванс и зарплата.
- Для крепкого профессионала важны месячный или квартальный бонусы.
- Топ-менеджер высокого уровня рассчитывает на годовые результаты и годовой бонус, который может быть сопо-

ставим с размером годовой зарплаты.

- Акционеры и топ-менеджеры, по компетенциям приближающиеся к акционерам, имеющие опционы или доли в бизнесе, мыслят горизонтом в несколько лет. Для них основной заработок – не текущая прибыль или бонусы, а продажа бизнеса или вывод его на биржу.
- Великие ученые, государственные деятели, писатели, богословы создают результаты, актуальные на протяжении десятилетий и столетий, зачастую получая признание только после смерти. Как писал Николай Васильевич Гоголь, «в виду нас должно быть потомство, а не подлая современность».

Способны ли вы ставить цели, в которых вознаграждение отложено на годы, а то и десятилетия? Подкрепляется ли ваше целеполагание только приземленными, сиюминутными, эгоистическими стимулами или для вас важны долгосрочные, в том числе нематериальные, мотивы? Подчинились ли вы диктатуре клипового мышления, нацеленного на удовольствие «здесь и сейчас», или можете работать на долгосрочный результат, жертвуя сиюминутными вознаграждениями?

Нет никакой «нормы», предписывающей кому-либо степень долгосрочности, масштабности целеполагания. Каждый выбирает для себя эту норму сам. Что можно сказать точно: чем масштабнее цели, чем долгосрочнее горизонты – тем труднее ваша жизнь. Но тем она глубже, осмысленнее,

полнее.

Когда вокруг штормит – очередной экономический или политический кризис, трудности в собственном бизнесе и у клиентов... – я читаю сам и рекомендую клиентам жизнеописания великих людей и исторические романы.

Когда прилетает очередная новость, что все мы скоро разоримся и умрем, я смотрю на бюст Октавиана Августа на своем рабочем столе и думаю: «Фигня война, прорвемся! Ему было намного труднее!»

Представьте, вам 18 лет, вы внучатый племянник великого Юлия Цезаря, он уже дает вам серьезные поручения и воспитывает из вас государственного деятеля. Однако есть одна капитальная проблема: вы астматик. Зацвела полынь, легионы подняли пыль – и всё, вас на носилках тащат к ближайшей воде и откачивают от приступа. Большое неудобство для военной карьеры, которая обязательна для римского патриция.

И вдруг – Цезарь мертв, его убийцы захватили командование страной, Марк Антоний украл казну и архив Цезаря. При этом оглашено завещание Цезаря. «Гаю Октавию завещаю принять мое имя, казну, архив, легионы... всем моим клиентам считать его своим патроном».

Все умные люди вокруг сказали: «Даже не вздумай!» Есть гораздо более влиятельные и важные деятели. Сходи на поклон к сильным мира сего, седи ровно, делай карьеру тихо, к 40 годам станешь консулом, не

лезь на рожон.

Хилый юноша Октавий едет в Рим, где принимает завещание Цезаря во всей полноте. Дальше – 15 лет ожесточенной гражданской войны, в которой он, «римский ботаник», умело и последовательно уничтожает всех политических противников. После – 40 лет образцово-показательного правления, пожалуй, лучшего в истории человечества. Дороги, налоги, мир, безопасность. Первая в истории перепись населения, в которой поучаствовала семья Иисуса Христа.

Представьте себе, какие управленческие задачи и в каких условиях приходилось решать Октавиану Августу. Какая-нибудь оспа или чума выкашивает десятки тысяч человек – и никаких тебе вакцин или инфекционных больниц, их нет и не предвидится. Запаздывание между управленческим воздействием и откликом на него составляет не считанные секунды в WhatsApp, а недели и месяцы конной эстафеты. Для учета и контроля нет Excel и Битрикс, только воощенные таблички и пергамент. Да все наши бизнес-проблемы и управленческие неудобства – просто курорт по сравнению с тем, в каких условиях великие люди делали свои великие дела.

Так что вдохнем, выдохнем, засучим рукава и идем работать.

## Новогодняя «зачистка»

В какое время заниматься анализом личных ценностей и целеполаганием? Это постоянный процесс, но есть один особенно удачный момент для постановки годовых целей – «новогодняя зачистка».

Мы живем, окруженные намного большим количеством хлама, чем наши предки. В нашей жизни зашкаливает количество вещей, которые мы покупаем и не носим; документов, которые храним и не используем; информационного мусора, которым заполнены наши компьютеры и головы.

Рекомендую в районе новогодних праздников проводить ритуал «новогодней зачистки». Некоторым комфортно делать ее перед Новым годом, чтобы оставлять хлам в прошлом году. Некоторым – в посленовогодние дни, формально рабочие, но реально расслабленные, когда половина клиентов и деловых партнеров еще не приехала из отпусков.

Что можно делать в рамках новогодней зачистки?

- Подвести финансовые и общие итоги по годовым целям.
- Поставить цели на новый год.
- Убрать в архивы файлы почты и календарей Outlook прошедшего года.
- Завести и настроить новый файл Outlook.
- Убрать все лишнее из «Моих документов» в архивы.

- Сделать большой бэкап (создание резервных копий информации).
- Зачистить бумажные «места хаоса» на работе и дома; что-то выбросить, что-то рассортировать и перенести в бумажный архив.
- Перебрать вещи (одежду, обувь и т. п.): на выброс, на благотворительность, на продажу на «Авито».
- Зачистить традиционные скопления хлама: балконы, шкафы, чуланы, гаражи и т. п.

Интересный эффект – кроме собственно зачистки и «расхламления» жизни и работы этот процесс дает еще и много новых творческих идей. Видимо, новому проще приходит в нашу жизнь, когда этому приходу не препятствует старый хлам, вещественный и информационный.

Уменьшенный аналог «новогодней зачистки» стоит проводить раз в квартал. При этом нужно анализировать квартальный прогресс в достижении годовых целей и, возможно, корректировать сами цели. Делайте эту работу обязательно в письменной форме – в блокноте, программном продукте (например, MindManager) или просто в файле Word.

## **Рекомендации**

### **Полезные программы и приложения**

Наглядную древовидную карту целей, с декомпозиции

ей на задачи и подзадачи, можно создать в программе MindManager. Это достаточно мощный инструмент, хорошо синхронизированный с основными офисными программами от Microsoft. Каждый узел древовидной карты может содержать заметки, приложенные файлы и т. п. Задачи могут быть синхронизированы с задачами Outlook. Карты можно трансформировать в текстовые документы Word, при этом структура карты становится структурой заголовков документа.

С помощью российской программы MyLifeOrganized удобно декомпозировать цели и проекты до уровня конкретных задач, для которых есть большое количество способов сортировки и фильтрации по различным признакам. MindManager хорош для верхнеуровневого целеполагания, MyLifeOrganized – для превращения целей в набор практических действий и распределение этих действий по времени и контексту исполнения.

## **ТМ-книга**

*Глеб Архангельский. Время: большая книга тайм-менеджмента. – Москва: АСТ, 2019.*

Если книга «Тайм-драйв» – надводная 1/10 айсберга, то «Время» – это те 9/10, которые видны только проницательным исследователям. В книге подробно раскрыты авторские концепции непрожективного подхода к организации деятельности, метода ограниченного хаоса, метода структурирования внимания и т. д., на которых основывается приклад-

ная методика «Тайм-драйв». Дана полная методология не только построения личной системы тайм-менеджмента, но и развития этой дисциплины как части общего менеджмента. Книга будет полезна освоившим базовую методологию «Тайм-драйв» для дальнейшего углубления в тайм-менеджмент, а также ученым, исследователям, бизнес-консультантам.

## **Бесплатные материалы**

Получите готовые электронные формы для ведения «мемуарника» и отслеживания бюджета времени на долгосрочные задачи на странице бесплатных материалов <http://webinar.gleb.school>.



<http://webinar.gleb.school>

## Третий шаг создания личной ТМ-системы

Сформулируйте личные ценности и поставьте долгосрочные цели для воплощения мечты в реальность.

- Управляйте своей «персональной корпорацией» проактивно.
- Расчистите штампы и нарисуйте «ваш день через несколько лет».
- Определите ваши ценности с помощью «мемуарника».
- Сформулируйте личную миссию в форме эпитафии.
- Ищите ваше призвание.
- Выявите пять-семь ключевых областей вашей жизни.
- Сделайте обзорный график жизненных целей по ключевым областям и будущим годам.
- Наиболее близкие и понятные цели сделайте измеримыми.
- Увеличивайте горизонт вашего целеполагания.
- Включите годовое целеполагание в ритуал «новогодней зачистки».

## 4. Рабочий день: как организовать его в быстро меняющемся мире

*Проза жизни: вчера – рано, завтра – поздно,  
сегодня – некогда.*

Мы говорили о постановке долгосрочных жизненных целей. Но между целями и результатами лежит большое количество рутинной работы. Как ее организовать, как проложить верный путь к достижению результатов, укладываясь при этом в плановые сроки?

Первое, что нужно для этого сделать, – избавиться от нашего традиционного русского самоуничужения на тему, «как мы, русские, не можем ничего планировать, как мы все решаем в последний момент, вечно живем в авралах, ах, какая жалость, что мы не немцы». Полноте, друзья. Когда хотим – мы вполне способны планировать, иначе не победили бы в великой войне и не запустили бы первого человека в космос.

Посмотрите вокруг себя. Я уверен: вы найдете людей организованных, целеустремленных, грамотно и разумно планирующих работу – и при этом открытых к спонтанности и эмоциям, не превратившихся в роботов. Давайте ориентироваться на лучшие образцы, а не на худшие. Укладываться в сроки нетрудно – достаточно перестать себя зомбиро-

вать, убеждая в собственной якобы неорганизованности. И – начать планировать, грамотно и вдумчиво. Прямо сейчас, именно в сегодняшний день. Не «с понедельника». Приступим!

## План на день

Дорогой читатель, не в моем стиле предлагать вам непреложные истины и «правильные» ответы, поскольку в менеджменте правильных ответов не существует. Что для одного правильно и работоспособно, другому совершенно не подходит. Но сейчас мне придется все же высказать непреложную истину тайм-менеджмента: *план дня должен быть.*

Плохие новости: десять электронных писем во «Входящих», пять стикеров на мониторе, пятнадцать «не забыть» в голове и два крестика, нарисованных ручкой на руке, планом дня не являются. План дня должен быть в одном месте и обязательно в письменном виде. При этом план может быть в Outlook или в Excel, на бумажном бланке или в ежедневнике – это не принципиально.

Частое возражение против планирования дня состоит в том, что все быстро меняется. Но *планы и нужны для ситуаций, когда все меняется.* Вы ведь не планируете процесс утренней чистки зубов, поскольку он для вас понятен и предсказуем. План существует не для того, чтобы загнать себя в жесткие рамки и не реагировать на изменяющиеся внешние

обстоятельства. План – это как раз способ в изменяющихся обстоятельствах ориентироваться.

Как делать планирование гибким, удобным и комфортным, не загоняющим в слишком жесткие рамки, – мы сейчас обсудим. Необходимо учесть: план обязательно должен быть материальным (на бумаге или в электронном виде). Как говорил один полковник на моей военной кафедре, «самая острая память тупее самого тупого карандаша». Память человека неспособна держать слишком много информации одновременно. Обязательно записывайте все задачи на день и регулярно просматривайте этот список в течение дня. Это потребует всего несколько минут, но даст вам управляемость и подконтрольность ваших задач, возможность ничего не забывать и правильно расставлять акценты.

На открытом семинаре один из участников, чаще всего придиравшийся не по делу, вышел рассказывать результаты работы своей группы над кейсом. «На флипчарте я расписание рисовать не буду, я вам словами расскажу: в 9:00 мы делаем то-то, в 9:30 то-то, в 11:00 то-то...» Я прервал его и спросил: кто помнит, во сколько мы подписываем документы, а во сколько идем к шефу? Группа молчит. «Вот видите, мы целый день неоднократно вспоминали принцип материализованности, и именно тот, кто считал, что лучше всех все знает, демонстрирует полное отсутствие навыка материализовать значимую информацию». Группа согласилась: мозгом простые вещи понимаем,

но делать – не умеем. Мораль: не спешите думать, что вы уже все умеете. Труднее всего даются самые простые и банальные вещи. Понаблюдайте за собой повнимательнее и не стесняйтесь оттачивать именно простые инструменты.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.