

**+20%**

НОВОГО КОНТЕНТА: ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ  
В ЭПОХУ ГАДЖЕТОВ И СОЦСЕТЕЙ

Глеб Архангельский

# Тайм-драйв

как успевать жить  
и работать



# **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
Конец ознакомительного фрагмента.	44

# 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, ассоциирующий 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. «ТМ-бацилла». Донесите «ТМ-бациллу» до окружающих, чтобы они более разумно использовали свое и ваше время

10. ТМ-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. Отвлёкся 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 определённые 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 MC-Bauchemie-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 удастся 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**

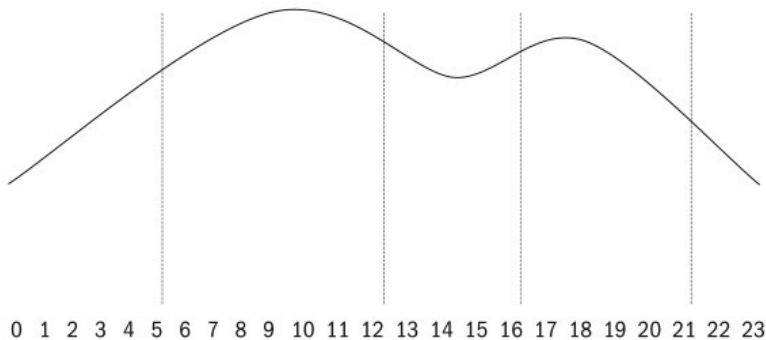
Приходилось ли вам, читатель, клевать носом в послеобеденное время, пытаясь сосредоточиться на важной задаче? Что делать, когда на работе клонит в сон?

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 энергозатратный 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 преподобный 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 дёшевиной (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 – Meditopia. 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.

MyAddictometer 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...”»

# 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.