

**ЛОТАР ЗАЙВЕРТ**

ИЛЛЮСТРАЦИИ  
ВЕРНЕРА ТИКИ КЮСТЕНМАХЕРА



**SPIEGEL**

Bestseller  
Autor

Если  
**СПЕШИШЬ,**  
не  
**ТОРОПИСЬ**

А если

очень спешишь,

*иди в обход*



КЛАССИКА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА,  
ДОПОЛНЕННАЯ НОВЫМИ  
ИНСТРУМЕНТАМИ

Лотар Зайверт

**Если спешишь, не торопись. А  
если очень спешишь, иди в обход**

«Попурри»

2018

**Зайверт Л.**

Если спешишь, не торопись. А если очень спешишь, иди в обход /  
Л. Зайверт — «Попурри», 2018

ISBN 978-985-15-5543-3

Эта книга Лотара Зайверта об организации времени, самоконтроле и активном образе жизни уже 20 лет радует читателей и считается классикой литературы о тайм-менеджменте. В честь юбилея книга была отредактирована и проиллюстрирована, что сделало ее еще более привлекательной и наглядной. Кролики и черепахи Вернера Тики Кюстенмахера продолжают гонку и показывают, как мы можем достичь настоящей гармоничной жизни без вечной борьбы и без чувства загнанности. Для всех, кто стремится обрести подлинную свободу в достижении целей.

ISBN 978-985-15-5543-3

© Зайверт Л., 2018

© Попурри, 2018

## Содержание

20 голосов к 20-летнему юбилею	6
Если бы...	9
Предисловие Брайана Трейси	10
Предисловие к новому изданию 2018 года. Трендсеттер и лонгселлер: 20 лет книге «Если спешишь, не торопись»	12
О структуре книги	14
Часть I. В поисках новой культуры времени	16
1. Прощание с тайм-менеджментом?	16
2. Сбавьте темп и выиграйте время	24
3. Временной сдвиг – изменения в тайм-менеджменте	28
Конец ознакомительного фрагмента.	56

# **Лотар Зайверт**

## **Если спешишь, не торопись. А если очень спешишь, иди в обход**

Lothar Seiwert. Wenn du es eilig hast, gehe langsam: Wenn du es noch eiliger hast, mache einen Umweg. Der Klassiker des Zeitmanagements mit neuen Tools: Mit einem Geleitwort von Brian Tracy und illustriert von Werner Tiki Küstenmacher. – Campus Verlag, Frankfurt / New York.

© 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

© Перевод, оформление, издание на русском языке. ООО «Попурри», 2023

## 20 голосов к 20-летнему юбилею

От Лотара Зайверта я узнала, что я вовсе не неорганизованная, а просто более креативная, чем многие другие. Спасибо, Лотар!

**Сабина Асгодом**, автор книги «Себя не похвалишь... Достижение успеха с помощью самопиара» (*Eigenlob stimmt: Erfolg durch Selbst-PR*) [www.asgodom.de](http://www.asgodom.de)

Если жизнь кажется вам похожей на беличье колесо, то вы просто обязаны прочесть эту книгу. Она продемонстрирует вам, как жить в собственном темпе, добиваясь исполнения своих замыслов и мечтаний.

**Кен Бланишар**, соавтор книги «Одноминутный менеджер» [www.kenblanchard.com](http://www.kenblanchard.com)

Лотар Зайверт – это величина, а его книга – классика. Она должна быть настольной у каждого человека, который хочет эффективно добиваться результатов. Я постоянно рекомендую ее знакомым. Недавно и мой сын открыл ее для себя.

**Андреас Бур**, автор книги «Потребитель 3.0: продажи никогда уже не станут прежними» [www.andreas-buhr.com](http://www.andreas-buhr.com)

Лотар Зайверт, как никто другой, смог в этой книге сформулировать главные законы времени и успеха.

**Эдгар К. Геффрой**, автор книг «Единственное, что все еще мешает, это покупатель», «Хочу в элиту», «Нет ничего главнее клиента» (*Herzenssache Kunde*) [www.geffroy.com](http://www.geffroy.com)

Ничто так не вредит здоровью и не портит жизнь, как стресс. Эта книга подарит вам время для радостной жизни.

**Марион Гриллпарцер**, автор книги «Умное старение» (*Smart Aging*) [www.mariongrillparzer.de](http://www.mariongrillparzer.de)

Лотар Зайверт показывает, каким образом можно гармонично совмещать внутреннее спокойствие и вызовы нашего времени. Тот, кто воспользуется его советами, сможет сэкономить на посещении различных курсов.

**Профессор Йорг Кноблаух**, автор книги «Частные случаи» (*Die Personalfalle*) [www.joergknoblauch.de](http://www.joergknoblauch.de)

Секрет спокойной и счастливой жизни так же гениально прост, как и название этой книги. Нам следует больше думать о качестве, когда весь мир гоняется за количеством.

**Вернер Тику Кюстенмахер**, автор книги «Лимби – путь к счастью ведет через мозг» (*Limbi – Der Weg zum Glück führt durchs Gehirn*)

Лотару Зайверту вновь удалось написать выдающуюся книгу. Она интересна по содержанию, проста для понимания и прочитывается за один присест.

**Йорг Лёр**, автор книги «Магический час» (*Die Magische Stunde*) [www.joerg-loehr.com](http://www.joerg-loehr.com)

В США есть Карнеги, Кови, Бланшар, чьи работы на тему управления жизнью стали уже классикой. Благодаря Лотару Зайверту и его книге у нас тоже появилась своя универсальная библия тайм-менеджмента.

**Мартин Лимбек**, автор книги «Он уже не купил» (*Nicht gekauft hat er schon*)  
[www.martin-limbeck.de](http://www.martin-limbeck.de)

Эта книга должна стать настольной для всех, кто стремится к эффективной, счастливой и спокойной жизни. Если хотите идти по жизни с радостью, вам необходимо взять несколько уроков у мастера тайм-менеджмента номер один и обязательно познакомиться с его творением.

**Рене Мур**, автор книги «Будь неудержим в своем бизнесе!» (*Be Unstoppable in deinem Business!*) [www.reneemoore.com](http://www.reneemoore.com)

У повелителя времени и знатока человеческих душ вы научитесь упрощать свою жизнь и сбавлять скорость, за счет чего обеспечите себе время для настоящей жизни. Книга Лотара Зайверта поможет избавиться от всего ненужного балласта.

**Доктор медицины Йоахим Муттер**, автор книги «Не дай себя отравить!» (*Lass dich nicht vergiften!*) [www.detoxklinik.de](http://www.detoxklinik.de)

Эта увлекательная и мудрая книга покажет, как можно привести в равновесие требования, предъявляемые работой, и личные желания.

**Тони Роббинс**, автор книги «Разбуди в себе исполина» [www.tonyrobbins.com](http://www.tonyrobbins.com)

Уникальные методы, советы и стратегии из этой удивительной книги помогут вам покорить новые высоты в профессии и обрести даже больше счастья в личной жизни, чем вы мечтали.

**Брайан Трейси**, автор книг «Турбокоуч», «Действуй разумно!»  
[www.briantracy.com](http://www.briantracy.com)

Качество не терпит спешки. Это касается как управления своей жизнью, так и хорошей еды. Тот, кто медленно идет, когда спешит, может по-настоящему наслаждаться жизнью.

**Доктор медицины Гюнтер Франк**, автор книги «Морковь любит масло» (*Karotten lieben Butter*) [www.gunterfrank.de](http://www.gunterfrank.de)

Рецепт от нашего внутреннего врача против всех напастей современного мира – от болезни Альцгеймера до инсульта: не напрягайтесь! Иными словами: если спешишь, не торопись.

**Доктор медицины Штефан Фредрих**, автор книги «Гюнтер, враг самому себе» (*Günter, der innere Schweinehund*) [www.stefan-fraedrich.de](http://www.stefan-fraedrich.de)

Вечные истины, касающиеся самой злободневной темы современности! Когда следует читать эту книгу? Да именно тогда, когда у вас действительно нет времени.

**Доктор медицины Эккарт фон Хиршхаузен**, автор книги «Чудеса творят чудеса» [www.hirschhausen.com](http://www.hirschhausen.com)

Эта книга была и остается для меня откровением! Лотар Зайверт обладает невероятным даром вдохновлять людей и менять их жизнь к лучшему! Вы обязаны ее прочесть!

**Маркус Хофман**, автор книги «Думайте по-новому» (*Denken Sie neu*)  
[www.unvergesslich.de](http://www.unvergesslich.de)

На протяжении нескольких десятков лет Лотар Зайверт является неоспоримым европейским лидером в области управления временем и жизнью. Его работа благотворно влияет на жизни миллионов людей.

**Герман Шерер**, автор книги «Счастливики. Почему у одних все круто, а у других всегда не везет?» [www.hermannscherer.com](http://www.hermannscherer.com)

Что позволяет нам жить долго и сохранять здоровье? Хорошая еда, движение и умение расслабляться, то есть сбавлять темп. Повелитель времени Лотар Зайверт своими книгами способен обучить нас этому умению.

*Доктор медицины Ульрих Штрунц, автор книги «Новые пути исцеления» (Neue Wege der Heilung) [www.Strunz.com](http://www.Strunz.com)*

Классическая книга Лотара Зайверта, в которой он дает парадоксальный совет «не торопиться, когда спешишь», сделала (почти) всех нас немного мудрее в плане умения распоряжаться своей жизнью. Теперь, спустя 20 лет, он делает еще один шаг вперед. Ждем с нетерпением!

*Профессор Фридеманн Шульц фон Тун, автор книги «Говорить друг с другом: анатомия общения» [www.schulz-von-thun.de](http://www.schulz-von-thun.de)*

\* \* \*

Тот, кто занимается проблемами тайм-менеджмента и баланса между работой и жизнью, знаком с трудами профессора Лотара Зайверта. Уже более 30 лет его разработки приковывают внимание публики по всему миру. На выступлениях Лотара Зайверта в Европе, Азии и США побывало свыше 500 тысяч слушателей. В своих лекциях, телевизионных программах, статьях и книгах он придерживается системного подхода: призывает расходовать время рачительно и концентрироваться на главном.

Лотар Зайверт – автор более 60 книг, переведенных на 40 языков мира, с общим тиражом свыше 5 миллионов экземпляров. Это «Медвежья стратегия», «Ваше время в ваших руках», «Упрости свою жизнь» (Simplify your Life; в соавторстве с Тики Кюстенмахером), «Упрости свое время» (Simplify your Time), «Стратегия тигра» (Die Tiger-Strategie) и многие другие.

Книги и выступления с лекциями принесли Лотару Зайверту многочисленные награды, в том числе премию Бенджамина Франклина (за лучшую книгу года на бизнес-тематику), международную премию Германского объединения бизнес-тренеров (Internationalen Deutschen Trainingspreis), премию «За жизненные достижения» и золотую медаль как лучшему бизнес-лектору немецкой ивент-индустрии. Ассоциация немецкоязычных лекторов (German Speakers Association, GSA) ввела его в Зал славы лучших лекторов и докладчиков и выбрала в 2015 году своим почетным президентом. В США профессору Зайверту было присвоено высшее звание профессионального сертифицированного лектора, а в Новой Зеландии в 2018 году он был принят в ряды Глобальной ассоциации лекторов (Global Speaking Fellow, GSF).

*[www.Lothar-Seiwert.de](http://www.Lothar-Seiwert.de)*



## Если бы...

*Если бы я мог прожить жизнь еще раз,  
В ней я бы постарался чаще ошибаться.  
Я бы не стремился быть таким совершенным и смотрел на  
все прощ.*

*Я сумел бы оказаться глупее, чем получилось,  
И лишь очень немного принимал бы всерьез.  
Я не был бы таким чистюлей.*

*(...)*

*Я бы почаще заглядывал в те уютные уголки,  
Наблюдал бы большие рассветов,  
Больше играл бы с детьми,  
Если бы у меня была еще одна жизнь.*

*Но, как видите, мне 85 лет, и я знаю, что уже умираю<sup>1</sup>.*

**Хорхе Луис Борхес (1899–1986)**

*Если ты будешь продолжать делать то, что делал раньше, то  
будешь получать то, что получал всегда!*

**Авраам Линкольн**

---

<sup>1</sup> Перевод Олега Ясинского.

## Предисловие Брайана Трейси

Лотар Зайверт не просто эксперт по проблемам управления временем и жизнью: он автор бестселлеров и всемирно известный наставник в вопросах личного успеха. Мы с ним близкие друзья уже много лет. Поэтому я особенно рад тому, что имею возможность написать вступительное слово к одной из его самых успешных книг «Если спешишь, не торопись».

Познакомившись с Лотаром Зайвертом и созданными им книгами, я был поражен. Его опыт и методы выходили далеко за рамки того, что до сих пор обычно предлагалось в книгах и семинарах на данную тематику в англоязычном пространстве. Тайм-менеджмент для Лотара Зайверта – понятие намного более широкое, чем просто инструмент, позволяющий управляться с делами быстрее и эффективнее. Автор дает этому термину совершенно новое определение. В его понимании тайм-менеджмент – это умение быть *лидером собственной жизни* и активно управлять ею. В своей книге «Если спешишь, не торопись» Лотар Зайверт бросает вызов современным тенденциям. Он показывает, каким образом можно целенаправленно повысить производительность и продолжить наслаждаться личной и семейной жизнью, задав себе следующие вопросы:



- Чего я хочу добиться в жизни?
- В чем заключаются мои сильные стороны и таланты?
- Что имеет для меня особую важность?

Успешным людям свойственно совершенно ясное представление о собственном *будущем*. А что насчет вас? Работа, семья, здоровье и ценности: если бы у вас была волшебная палочка и вы могли получить все желаемое в этих четырех областях, как бы выглядела ваша жизнь?

Свой целостный подход к проблеме управления временем и собой Лотар Зайверт строит на основе ясного видения, прочных ценностей и абсолютно конкретных целей и приоритетов. Он наглядно демонстрирует, как можно планировать собственную жизнь и какие конкретные

шаги нужно сделать для реализации этих планов. Он учит, как избавляться от диктата срочности, как определять приоритеты и как добиваться достижения профессиональных целей и исполнения личных желаний.

Прочитав эту книгу, вы будете совершенно точно знать, что надо делать, если вы спешите. *Просто перейти на медленный шаг!* Воспользовавшись методикой Лотара Зайверта, вы сможете добиться большего, чем за все предыдущие годы. Вы претворите в жизнь то, что вам действительно важно, и начнете жить радостнее, чем когда-либо могли себе представить.

Если вы интенсивно поработаете и хорошо усвоите прочитанное, вы станете другим человеком. У вас не только повысится производительность и возрастет эффективность – вы превратитесь в более позитивную, оптимистически настроенную и жизнерадостную личность. В общем, за более короткое время вы сможете выполнять больше дел и будете наслаждаться каждым шагом на пути к повышению *качества жизни*.

*С наилучшими пожеланиями,*

**Брайан Трейси**, лектор и автор бестселлеров

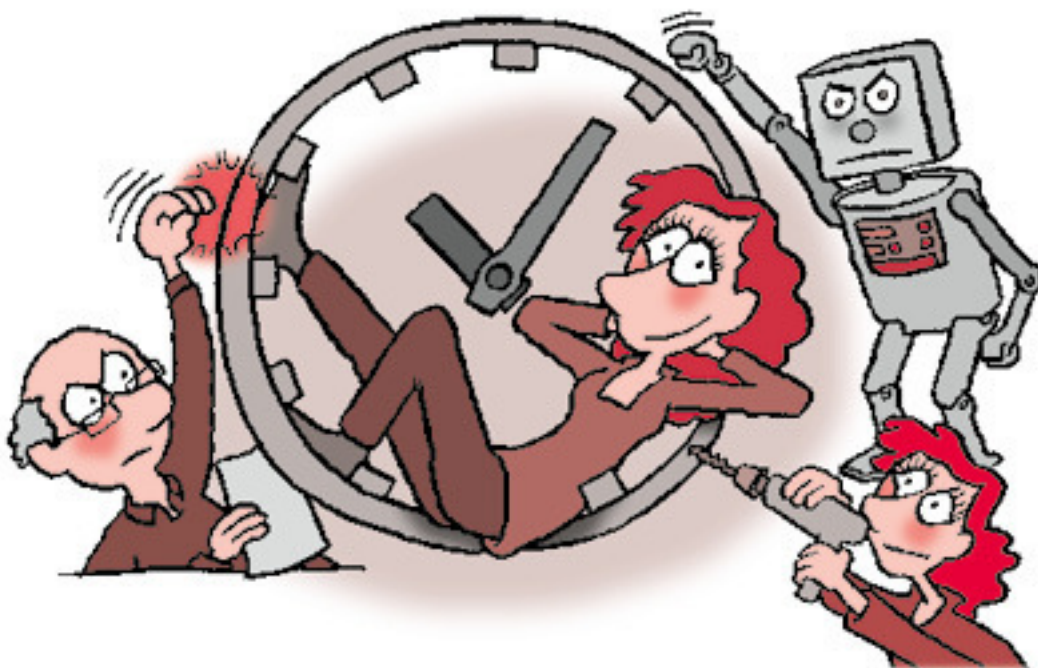
## Предисловие к новому изданию 2018 года. Трендсеттер и лонгселлер: 20 лет книге «Если спешишь, не торопись»

*Только то время можно считать потраченным с пользой, которое что-то нам дало.*

**Эрнст Ферстль**

Когда в 1998 году вышло первое издание «Если спешишь, не торопись», проактивная организация жизни считалась чуть ли не революционным подходом. До этого тайм-менеджмент рассматривался только как эффективный рабочий инструмент, помогающий успевать больше за меньшее время. Книга задала совершенно новые тенденции в управлении временем. Начиная с этого момента акцент делался уже не на максимальной производительности и максимальной скорости – теперь основное внимание уделялось поиску правильного временного баланса между профессиональными требованиями и личными потребностями.

Сегодня, спустя 20 лет после выхода в свет первого издания, такой подход к распоряжению временем представляется даже более актуальным, чем раньше. Технологический прогресс сделал наш мир еще сложнее и динамичнее и еще больше повысил темп жизни: бороться с течением времени бесполезно и ускоряющегося развития не остановить. Нам всем предстоит отыскать новый путь к управлению временем.



Существует прекрасное выражение: «Куда плывет парусник, зависит не от того, в какую сторону дует ветер, а от того, как поставлены паруса». Каждый, кто хочет вести осмысленную жизнь, должен научиться справляться с изменившимися рамочными условиями. Цифровизацию и быстрые темпы развития общества нужно сделать своими друзьями, вместо того чтобы позволять им себя терроризировать. Это примерно так же, как ездить на «порше». Порой бывает приятно полностью утопить педаль газа и мчаться по автостраде со скоростью 250 кило-

метров в час, но нельзя постоянно двигаться на максимальной скорости. Чтобы в долгосрочной перспективе не загубить двигатель и не потерять ориентацию, необходимо иногда переключаться на пониженную передачу и сознательно сбрасывать скорость. Время существует не только для дел. Чаше останавливайтесь, чтобы подышать и подзарядиться. Отвоевывайте маленькие неподвластные времени островки свободы в своей повседневной жизни и не позволяйте, чтобы вами управляли быстродвижущиеся стрелки часов. Потому что время – это нечто гораздо большее, чем цифры на часах.

Книга «Если спешишь, не торопись» зарекомендовала себя как стандартное руководство и до сих пор не потеряла актуальности. Она была переведена на 16 языков, а ее общий тираж превысил 300 тысяч экземпляров. Неизменный успех книги радует меня, потому что это свидетельствует о том, насколько важно правильно обращаться со временем. Даже спустя 20 лет я по-прежнему убежден, что, если человек желает добиться счастливой жизни, он должен знать, чего хочет. А чтобы это понять, необходимо сбавить ход, внимательно оценить то, куда уходит время, и отыскать свой ритм. Тогда, когда в очередной раз возникнет необходимость спешки, будет известно, что нужно делать. *Просто надо идти медленнее и не торопиться!* Только так можно найти время, которое откроет путь к свободной, радостной и осмысленной жизни!

Поэтому я желаю, чтобы в вашем распоряжении было все время мира.

*Ваш Лотар Зайверт*

*[www.Lothar-Seiwert.de](http://www.Lothar-Seiwert.de) [info@seiwert.de](mailto:info@seiwert.de)*

*Нойштадт, лето 2018 года*

## О структуре книги

*Время, тайм-менеджмент и качество жизни* — для многих это как хождение по канату: зачастую падение запрограммировано заранее. Однако новые исследования в области управления временем доказывают, что существует страховочная сетка.

Я хотел бы, чтобы эта книга стала путеводной нитью, которая шаг за шагом приведет вас к современному пониманию концепции *лидерства в собственной жизни*.



- В первой части вкратце описаны важнейшие аспекты *новой культуры времени*. С одной стороны, динамика и сложность нашего общества, нацеленного на производительность и конкуренцию, повышают темп жизни. С другой стороны, естественные жизненные ритмы заставляют его сбавлять. Ответом на этот вызов должна стать не медлительность, а выверенный *временной баланс* между активностью и досугом, между требованиями производства и личными жизненными целями.

- Вторая часть посвящена тому, как можно совместить оба элемента новой культуры времени с *эффективным управлением собой*. Четырехступенчатая *программа успеха* с практическими упражнениями и примерами из жизни даст вам совершенно конкретные рекомендации по управлению собственной жизнью.

- Начинается все с определения *личной жизненной перспективы* и конкретных жизненных целей (шаг 1). Затем намечаются *жизненные роли*, которые будут иметь определяющее значение в вашей жизни (шаг 2). Практическая реализация целей осуществляется в ходе двух последних шагов: *еженедельного определения приоритетов* (шаг 3) и *тайм-менеджмента в повседневных делах* (шаг 4). При этом основное внимание уделяется личному свободному времени. Разумеется, на каждом уровне этой индивидуальной пирамиды успеха доминирующее значение имеют как *ускорения*, так и *замедления*.

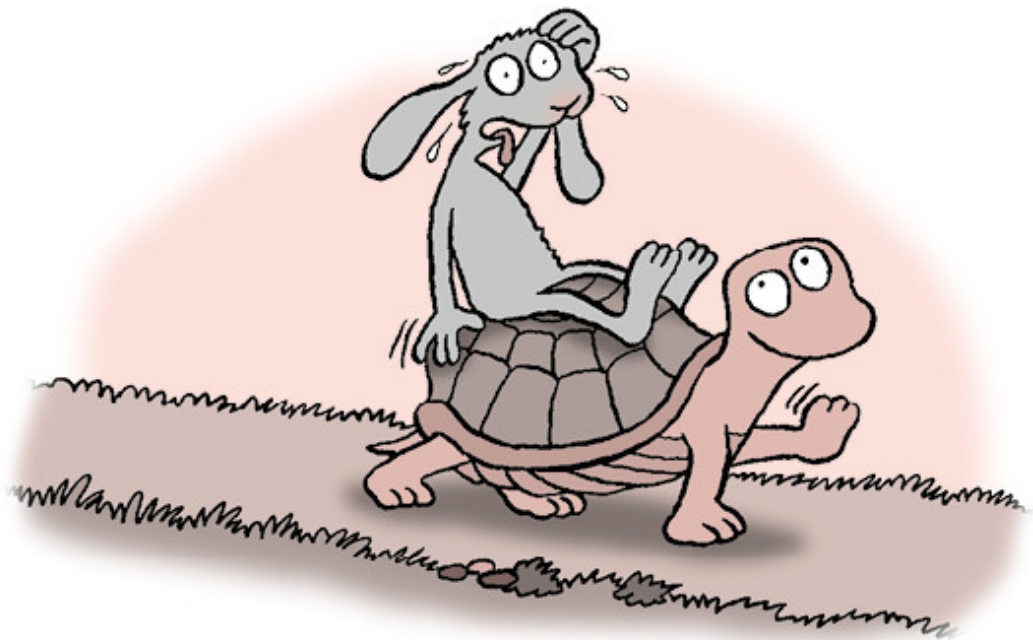
- Третья часть книги полностью посвящена управлению временем как ключевому аспекту *баланса между работой и жизнью*. По сути, речь идет о здоровом *эгоизме*, который дает возможность сосредоточиться на действительно важных вещах, чтобы самому определять направление своей жизни и самостоятельно принимать решения о ее ценностях и целях. Такой «эгоист» спрашивает себя не только о том, чего бы ему хотелось достичь, но и в первую очередь *зачем* ему это нужно. Целесообразно поставить перед собой промежуточные цели, приносящие удовлетворение, найти свой собственный темп, выявить личные факторы стресса и преобразовать стресс в состояние потока.



Но прежде всего надо сказать «да» своему счастью. Конечно, важно что-то делать для достижения счастья, но не менее важно не мешать ему. Если понимать под тайм-менеджментом управление своей жизнью, то в нем в равной мере должны присутствовать как ускорения, так и замедления. И речь идет не о выборе «или-или». Необходимо и то и другое.

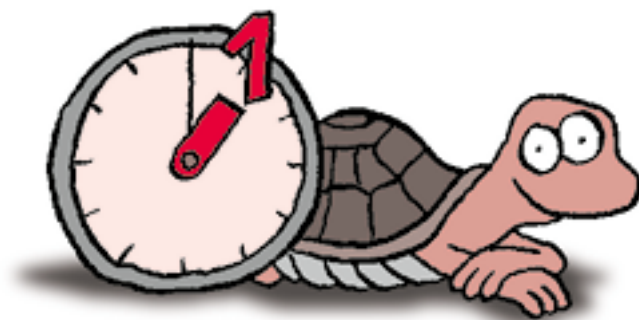


## Часть I. В поисках новой культуры времени



### 1. Прощание с тайм-менеджментом?

*Работать надо не в поте лица, а с умом.  
Поговорка американских менеджеров*



В последние годы тайм-менеджмент все чаще становится предметом дискуссий и подвергается критике. В газетах то и дело можно увидеть громкие заголовки типа: «Отказ от сумасшествия скорости», «Эпидемия гонки со временем», «Выбросите свой ежедневник»...

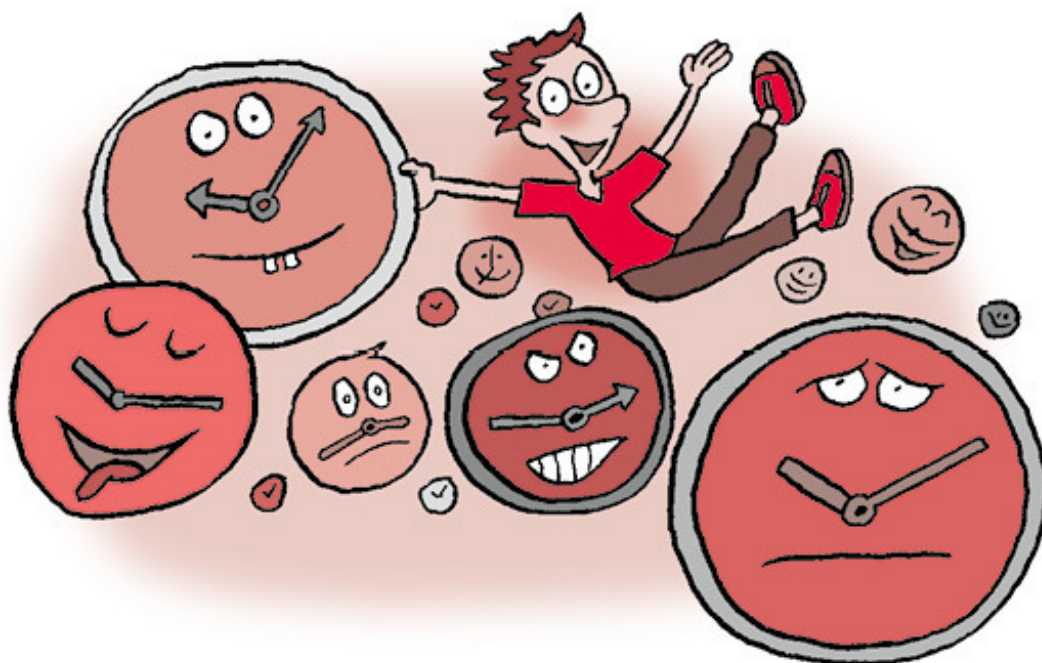
Появились новые лозунги «экологии времени», такие как «Замедление ускорения» или «Медленнее – значит лучше». В уставе «Объединения замедления времени» записано: «Участники обязуются сбавлять темп жизни, чтобы дать себе возможность подумать». «Объединение медленного питания» борется с упрощением еды в сетях быстрого питания и противопоставляет ему богатство вкусов всех региональных кухонь. Бестселлер Стена Надольного «Открытие медлительности» приобрел уже культовый статус. Его главный герой, известный своей медли-



тельностью, постепенно обнаруживает, что жизнь в темпе улитки является не препятствием, а неисчерпаемым источником энергии и творческих сил.



Есть вещи, которые требуют определенного *времени*. В некоторых видах деятельности невозможно прийти к цели быстрее по щелчку пальцев. Творческие задачи, такие как приготовление деликатеса, пошив красивого наряда или написание романа, требуют времени на вызревание. Однако время на проведение изысканий постоянно сокращается, а инновации все быстрее попадают на рынок. Следствием становится увеличение количества ошибок и рекламаций. Поэтому скорость не всегда может быть главным критерием.



Ширится движение людей, которые называют себя «слобби» (от английского *slower and better* – «медленнее и лучше»). Они отказываются признавать скорость единственным критерием производительности и стараются всегда подчеркивать достоинства и творческие стороны неспешного труда.

К сожалению, неторопливость годится не во всех случаях. Насовременном рынке труда из-за нее можно упустить свой поезд. Поэтому необходимо находить баланс между быстрым

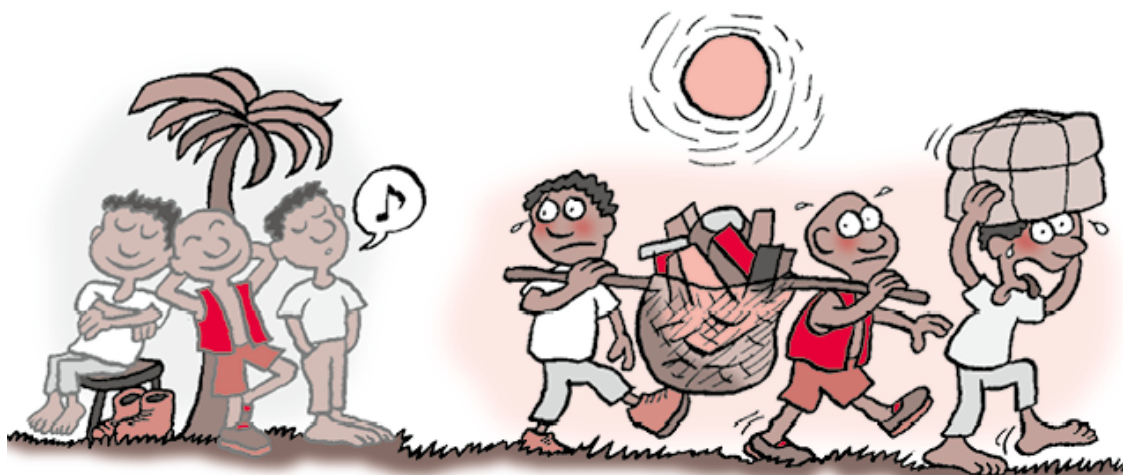
и медленным темпом, между работой офлайн и онлайн, между профессией и досугом. Речь идет о примирении двух таких противоположных полюсов, как прилив и отлив, день и ночь, инь и ян.

Так неужели тайм-менеджмент вышел из моды? Конечно, нет! Мы наблюдаем всего лишь *изменение трендов в тайм-менеджменте*.

**Тайм-менеджмент как рабочий инструмент, метод для достижения успеха или жизненная концепция сегодня актуальнее, чем когда-либо. Однако новому тайм-менеджменту свойственны несколько иные подходы и содержание.**

### **История об опоздавших душах**

В те времена, когда дороги еще не оплели своей сетью все страны, а автомобилей, чтобы быстро доставить человека от морского побережья в горы, еще не было, один миссионер с группой носильщиков с трудом пробирался по африканской саванне. Он спешил и подгонял своих проводников, потому что ему надо было добраться до цели за три дня.



И вот настало утро третьего дня. Солнце сияло, воздух дрожал от зноя, тихо колыхалась высокая трава, и пели птицы. Миссионер дал команду на продолжение похода, но носильщики не хотели просыпаться. Не помогали ни уговоры, ни приказы, ни угрозы. Наконец он поинтересовался, в чем причина такой неохоты, и услышал в ответ: «Хотя наши тела находятся здесь, надо подождать, пока наши души их догонят».

*Носсрат Пезекиан. Голый король © 1997 Pattloch Verlag GmbH & Co KG, München*

### **Учитесь жонглировать временем**

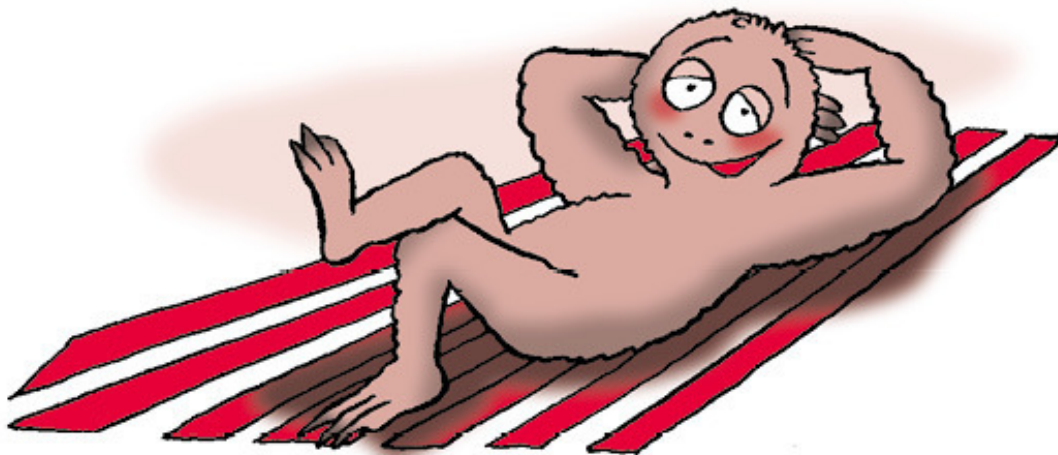
*Динакомп* представляет собой дилемму, с которой сталкивается современный человек. Этот термин объединяет в себе динамику и комплексность (то есть сложность). В результате процессов цифровизации и глобализации кривая динакомпа круто уходит вверх. Мир уже не охватить одним взглядом, а скорости во всех областях жизни резко возросли. Экспоненциальный рост динакомпа – это проблема, потому что эта тенденция развития уже выходит из-

под контроля. Такие темы, как потепление климата и энергетический кризис, доказывают, что люди еще не научились справляться с экспоненциальными кривыми.



Мы постоянно чувствуем себя как белка в колесе. Мы бежим все быстрее, не задумываясь о том, принесет ли это нам пользу в долгосрочной перспективе. И так продолжается до тех пор, пока мы не падаем без сил, потому что темп бега определяется не нами – нам задают его извне. Экспоненциальная кривая не может расти бесконечно. Предел человеческих возможностей вот-вот будет достигнут.

Чтобы избежать этого, есть только один выход: сознательно сбавить скорость в беличьем колесе и сделать жизнь проще. *Уменьшение сложности становится одним из ключевых умений.* В упрощенном виде можно представить себе задачу следующим образом: вместо того чтобы становиться рабами времени и пытаться выжать дополнительные минуты из суток, в которых всего 24 часа, нужно сознательно притормозить и проанализировать свои действия. В Древнем Риме спешили только рабы, тогда как богатые передвигались нарочито медленно. Тот, кто хочет стать лидером своей жизни, должен в первую очередь обращать внимание не на то, как делать вещи правильно, а на то, как делать правильные вещи. Поэтому такое лидерство – это нечто большее, чем просто умение управлять собой. К сожалению, наше общество приравнивает медленный темп к лени. Поэтому зверек ленивец и получил свое название, хотя он вовсе и не ленился, а просто не умеет быстро передвигаться.



Еще один термин хорошо отражает взаимосвязь скоротечности и сложности: VUCA. Эта аббревиатура родилась в военной среде для описания политических изменений, которые произошли на планете после окончания холодной войны. В наши дни этими четырьмя буквами описываются изменения, с которыми сталкивается современный человек в мире, становящемся все более оцифрованным и глобализованным:

**V** *Volatility* – волатильность, нестабильность. Мир меняется постоянно и все быстрее. Окружающая нас действительность неустойчива. Целые отрасли в одночасье могут исчезнуть с экономической арены.

**U** *Uncertainty* – неопределенность, неуверенность. Прогнозы и стратегии на будущее едва ли уместны. Ссылки на опыт прошлого все чаще оказываются бесполезными.

**C** *Complexity* – сложность. Наша жизнь стала слишком сложной. Любое действие может иметь далекоидущие последствия.

**A** *Ambiguity* – неоднозначность. В наше время все возможно и ничего нельзя исключить. Стандартные решения приказали долго жить.

У меня есть для вас плохая новость: из мира VUCA обратной дороги нет! Глобализацию и технический прогресс остановить нельзя, ведь они предоставляют нам многочисленные выгоды, которые облегчают повседневную жизнь. Таким образом, перевести часы назад не получится. Но есть и хорошая новость: *скорость – это не самое главное!*

Вы когда-нибудь наблюдали за жонглером, который ловко орудует мячами и не дает им упасть на землю? Он подбрасывает их один за другим, а все его внимание приковано к той точке, в которой окажется очередной мяч на пути вниз. Умение жонглера основано не на скорости, а на спокойствии и концентрации.

Чем более изменчив, ненадежен, сложен и неоднозначен окружающий нас мир, тем важнее наша внутренняя установка на преодоление вызовов времени. Только так мы можем виртуозно удерживать все мячи в воздухе.

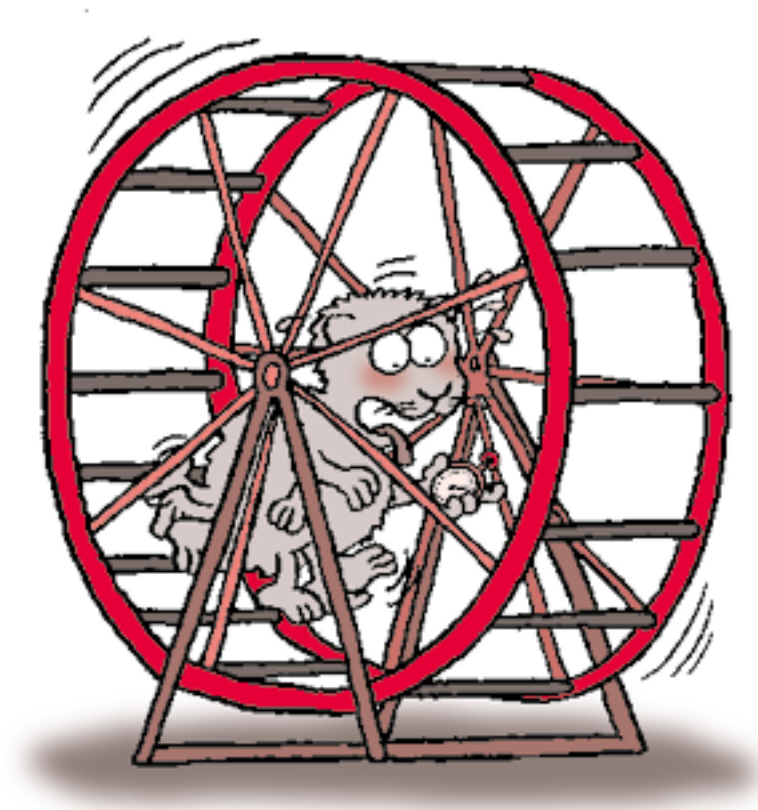
Таким образом, в центре внимания этой книги находится переход от традиционного к самостоятельному управлению временем. Привычные концепции управления временем подвергаются переосмыслению и переработке с учетом требований, которые ставит перед нами все более динамичный и усложняющийся мир. Их место должны занять правильные стратегии, обеспечивающие внутреннюю стабильность, уверенность, простоту и ясность.

### **Как справиться с вызовами мира VUCA**



- Сформулируйте и изложите в виде плана свои жизненные цели. Такой план, как внутренняя путеводная звезда, обеспечит ясность и снабдит ориентиром на незнакомой территории.
- Проанализируйте свои качества и сильные стороны. Это создаст возможность для максимального раскрытия вашего потенциала.
- Организуйте свою повседневную жизнь. Четкие структуры образуют прочный фундамент, опираясь на который можно гибко реагировать на непредвиденные обстоятельства.
- Концентрация на самом главном позволяет в любой момент сохранять спокойствие и самообладание.
- Что бы ни произошло, ищите во всем положительные стороны. Такое поведение повышает уровень удовлетворенности жизнью, а это особенно необходимо в трудные моменты.

### Управление временем как управление скоростью



Всем нужно все и сразу, а еще лучше (поза)вчера. Скорость – это требование современности. Она становится решающим конкурентным фактором.

В профессиональной среде принцип «как можно скорее» (*as soon as possible*, или *asap*) уже давно стал мерилем всех вещей, когда речь идет о сроках и планах. Несмотря на сплошной поток ежедневной электронной корреспонденции, от нас ожидают ответа как можно скорее, ночь на дворе или день. Политика постоянной доступности сотрудников по мобильной связи гарантирует, что начальство, клиенты или коллеги могут дозвониться до каждого из нас в любое время. Однако все больше людей в этом высокоскоростном обществе страдают: они

живут с ощущением, будто постоянно находятся на обгонной полосе скоростной трассы. Начинают доминировать не сильные над слабыми, а быстрые над медленными.

Это давление еще и усиливается за счет *менеджмента скорости*, задача которого заключается в первую очередь в том, чтобы добиваться более высокой производительности за все более короткое время.

**Менеджмент скорости** как конкурентный фактор приобрел стратегическое значение. Если предприятие овладевает правилами игры в деле управления скоростью, у него появляется возможность постоянно приспосабливать свою структуру и производственные процессы к текущим обстоятельствам, а значит, быстрее и гибче реагировать на требования рынка.

Но скорость далеко не всегда позволяет быстрее добраться до цели.

Как-то раз, когда Тиль Уленшпигель шел со своей котомкой к ближайшему городу, его обогнала карета. Кучер, который, очевидно, сильно спешил, крикнул ему на ходу:

– Далеко еще до города?

– Если поедете медленно, то полчасика, а если быстро, то полдня, – ответил Тиль.

– Дурак! – обругал его кучер, схватил кнут и подстегнул лошадей, чтобы те бежали резвее.

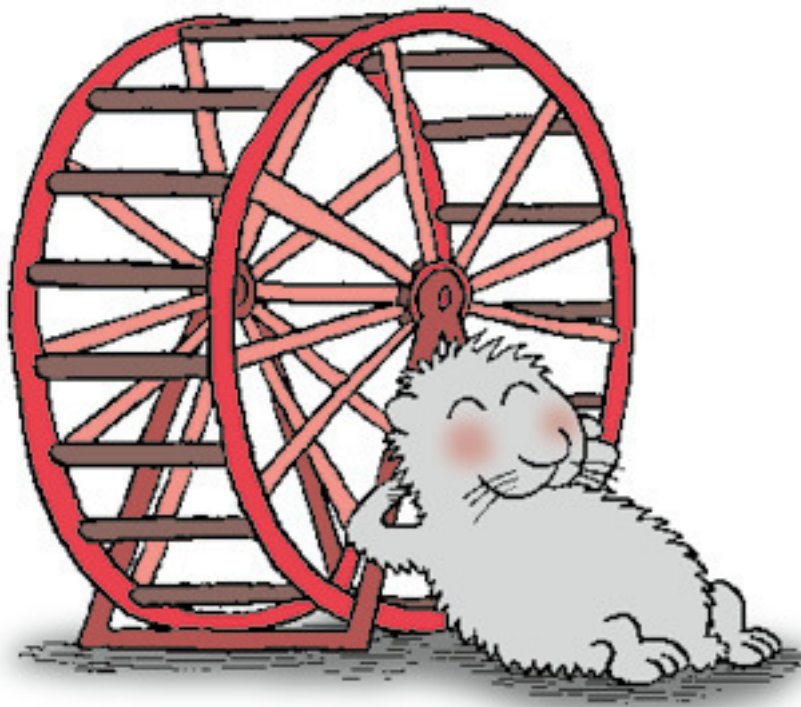
Тиль продолжил свой путь. Дорога была ухабистая. Спустя час он увидел карету, съехавшую в придорожную канаву. Передняя ось сломалась, и кучер, чертыхаясь, пытался ее починить.

Он с укоризной взглянул на Уленшпигеля, а тот лишь заметил:

– Я же предупреждал: если поедете медленно, то полчасика...



В этом примере менеджмент скорости со всей очевидностью достиг своих пределов. Возврат к правильному масштабу времени и *естественному ритму* создает необходимые предпосылки для взвешенного баланса между быстрым и медленным темпом. Между тем в кругах менеджеров уже находит отклик понятие *экологии времени* — вдумчивого обращения с отпущенным нам временем.

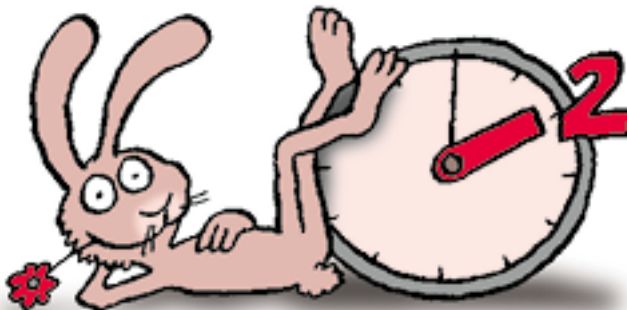


*Я еще не забыл восторг  
От опьянения скоростью,  
От шума и тишины,  
От счастья неспешности.*

*Томас Люнендонк*

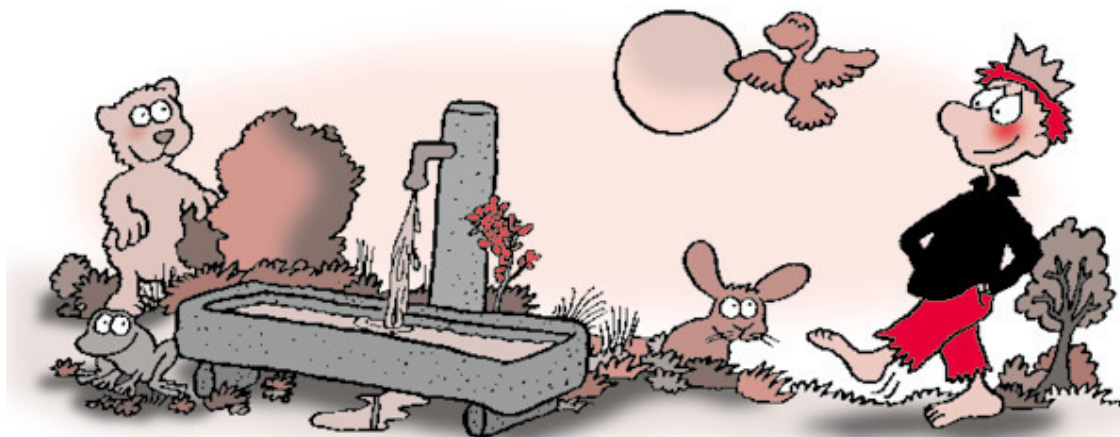
## 2. Сбавьте темп и выиграйте время

*Как ни трясси оливковое дерево, плоды быстрее не созреют.  
Тосканская пословица*



Любая тенденция почти всегда порождает противоположную тенденцию. Чем больше распространяется культ скорости, тем чаще возникает потребность в замедлении и отказе от сумасшедшего темпа. Кое-кто уже начинает понимать, что, работая меньше, можно повысить не только производительность, но и качество принимаемых решений.

Призывы сбавить темп становятся все громче, большим спросом опять начинают пользоваться тишина и ощущение вечности. Однако нам только предстоит вновь развить в себе чувство естественного ритма и гармоничного единения времени и собственной личности.



– Добрый день, – сказал Маленький принц.

– Добрый день, – ответил торговец.

Он торговал самоновейшими пилюлями, которые утоляют жажду.

Проглотишь такую пилюлю – и потом целую неделю не хочется пить.

– Для чего ты их продаешь? – спросил Маленький принц.

– От них большая экономия времени, – ответил торговец. – По подсчетам специалистов, можно сэкономить пятьдесят три минуты в неделю.

– А что делать в эти пятьдесят три минуты?

– Да что хочешь.



«Будь у меня пятьдесят три минуты свободных, – подумал Маленький принц, – я бы просто-напросто пошел к роднику...»<sup>2</sup>  
*Антуан де Сент-Экзюпери. Маленький принц*

### **Замедлите свой мозг**

80 процентов жителей Германии жалуются на то, что все вокруг меняется слишком быстро, и утверждают, что им хотелось бы жить помедленнее. И в этом нет ничего удивительного, ведь растущее ускорение увеличивает разрыв между современной культурой времени и нашими естественными жизненными ритмами.

Я вполне могу это понять! Сегодняшняя наука знает, что стресс, вызванный спешкой и постоянным переутомлением, создает чрезмерную нагрузку на мозг, который не справляется с потоком информации. Контрольный центр мозга – *префронтальная кора*, отвечающая за планирование, координацию, оценку, принятие решений и совершение соответствующих действий, – уже не в состоянии определить, что является важным, а что можно игнорировать. Как следствие, ухудшаются концентрация и производительность, человек быстрее устает, ему требуется больше времени на совершение действий и он рискует допустить ошибку. А это, в свою очередь, является причиной новой нервозности и стресса, потому что мозг, сохраняющий круглосуточную готовность и работающий без выходных, таким образом приближается к границам своих возможностей! Единственный выход из заколдованного круга – *волевым решением* сбавить темп, перекрыть поток раздражителей и дать мозгу «прийти в себя». Поэтому особую важность среди прочих факторов приобретает хороший сон, так как во сне мозг обрабатывает информацию и другие полученные за день впечатления и прокладывает новые нейронные пути. Наверняка вы замечали, что лучшие идеи и решения осеняют вас на свежую голову, преимущественно по утрам, когда вы чистите зубы или принимаете душ.

#### **Практический совет**

Побездельничайте, то есть просто сядьте в тихом месте, закройте глаза и осознанно подышите. Проведите сеанс медитации, помечтайте о чем-нибудь, немного вздремните, выйдите на природу и насладитесь свежим воздухом. Все это позволяет мозгу восстановиться. Поможет даже маленький пятиминутный тайм-аут. При этом снизится уровень стресса и уменьшится внутреннее напряжение. Мозг отблагодарит вас за эту фазу регенерации большей энергичностью, креативностью и производительностью.

---

<sup>2</sup> Перевод Норы Галь.



### **Тайм-менеджмент как элемент экологии времени**

Тайм-менеджмент наших дней основывается на новых принципах обращения со временем, *отвечающих потребностям мозга*. Необходимо отыскать правильную меру времени, а для этого неизбежен возврат к естественной продолжительности процессов восприятия и переработки информации в мозге.

Раньше люди жили в сбалансированном ритме чередования активности и покоя – то есть в природном ритме, заданном их внутренними часами. Но затем первые механические часы навязали людям неестественное линейное представление о ходе времени. А с распространением технологических инноваций индустриальной эры человечество окончательно лишилось покоя.

Сегодня возврат к естественному течению времени, позволяющему никуда не торопиться, нужен нам как никогда.

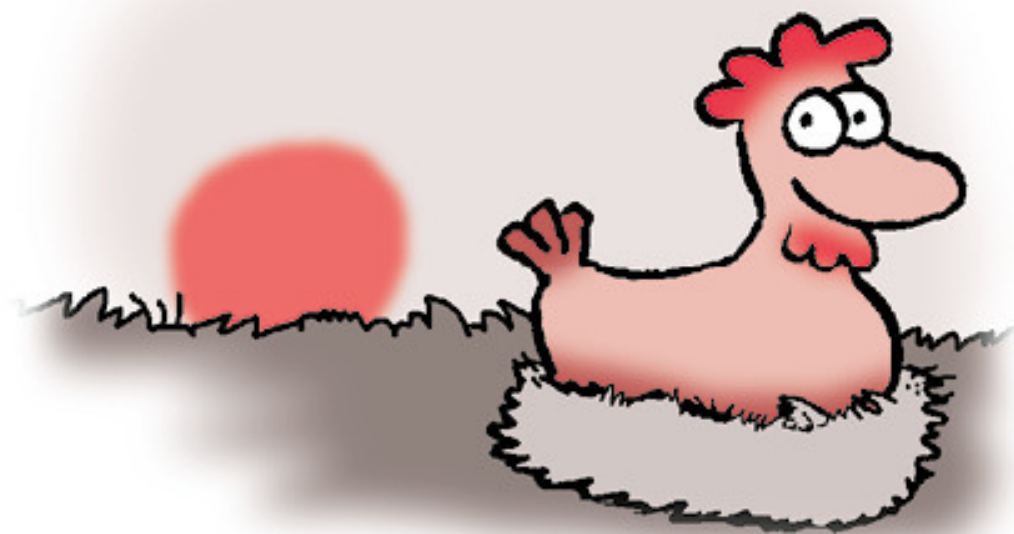
**Тот, кого постоянно подгоняют и пытаются ускорить, будь то на работе или в быту, настоятельно нуждается в компенсации в виде отдыха, расслабления и временного отключения от всех дел.**

#### **Солнечный глашатай**

Как-то раз на птичьем дворе заболел петух, да так тяжело, что не мог кукарекать. Куры по этому поводу сильно забеспокоились и испугались, что солнце утром не сможет взойти, если не услышит призывных звуков от их господина и повелителя.

Куры считали, что солнце всходит только потому, что петух кукарекает. Но наступившее утро избавило их от этого заблуждения. Хотя петух не поправился и так охрип, что больше не мог кукарекать, солнце светило как обычно, ему ничто не могло помешать.

*Носсрат Пезешкиан. Торговец и попугай © Fischer Taschenbuch, Frankfurt am Main 2018*



### 3. Временной сдвиг – изменения в тайм-менеджменте

(Материалы для этой главы частично позаимствованы у Энн Макги-Купер из Далласа штата Техас (умерла в 2016 году). Перевел на немецкий язык и обработал Лотар Зайверт.)

До сих пор основное внимание в тексте мы уделяли общим изменениям в нашей цивилизации, зафиксированной на скорости. Сейчас же речь пойдет о том, как со временем обращаетесь лично вы. Независимо от того, страдаете ли вы от болезни спешки, живете ли в монохронической или полихронической культуре, доминирует ли в ней дивергентный или конвергентный тип мышления, фундаментальные изменения, ведущие к появлению новой культуры времени, происходят все же на личном уровне. И это хорошо, так как даже тот, кто практически ничего не мог сделать с помощью классических методов тайм-менеджмента, теперь может воспользоваться новыми принципами управления временем, для которых свойственны *гибкие правила*.

#### Осознание времени в ускоренном мире

- У меня сейчас нет времени на это!
- Время поджигает, мы не выдержим сроки!
- Еще одно совещание? Забудь! У меня нет времени!
- Я не высыпаюсь, у меня совсем не остается времени на семью и хобби.
- Я знаю, что питаюсь неправильно, но у меня нет времени, чтобы думать еще и об этом.
- Где я возьму время, чтобы заранее все планировать и записывать?
- У меня нет времени даже на то, чтобы сходить на семинар по тайм-менеджменту.

Вам это знакомо? Наша жизнь невообразимо *ускорила*сь. Технический прогресс идет все быстрее. Всемирная паутина и интернет-технологии позволяют общаться в режиме реального времени со всем миром. Неудивительно, что объем информационного потока, который ежедневно на нас обрушивается, удваивается каждые 10–12 месяцев. Для большинства из нас это означает, что:

- мы день за днем получаем немыслимое количество сообщений по электронной почте;
- нам устанавливают все более сжатые сроки;
- мы зачастую не знаем, за что браться в первую очередь.



### **Болезнь спешки: эпидемия распространяется**

Так называемая болезнь спешки уже широко распространилась по США. Впервые ее описал Ларри Досси в своей книге «Пространство, время и медицина».

**Причиной болезни спешки является ложное убеждение, будто мы можем всего достичь, если будем работать еще быстрее.**

Болезнь спешки характерна не только для США. Она все сильнее охватывает и Европу. Мы считаем, будто сможем противопоставить и так уже бешеному темпу своей жизни еще более высокий темп и еще более высокое качество работы. Но одного взгляда на часы или в перегруженный ежедневник достаточно, чтобы привести нас в состояние паники. Последствиями этого заблуждения являются психологическое выгорание и вызванные стрессом заболевания сердца, язва желудка и нервные расстройства. Особенно плохо то, что мы подвергаемся стрессу и в свое свободное время. Даже по вечерам и в выходные дни у нас не остается достаточно времени для удовольствий, жизненных радостей и снятия напряжения, так как темп жизни не падает.

«Чем больше я спешу, тем больше опаздываю!» Вам знакомо это крайне удручающее состояние? Вы приходите на работу пораньше, так как твердо решили наверстать все упущенное, но вас еще сильнее с головой накрывает новый поток проблем, кризисов и проектов. К концу дня вы полностью разбиты, хотя так и не смогли вычеркнуть ни одного пункта из списка своих срочных дел. Наоборот, он стал даже длиннее. И вы не одиноки в этом: многие люди страдают оттого, что их вынуждают действовать *еще быстрее*. Давление, заставляющее выполнять больший объем работы меньшими силами и с меньшим бюджетом, становится все сильнее.

Однако болезнь спешки – это не просто ощущение, что вы никак не можете сойти с карусели ежедневных обязанностей, которая вращается все быстрее.

От этого страдает ваш личный ритм, основанный на вашем физическом, ментальном и эмоциональном состоянии, который оказывает огромное влияние на самочувствие. Если вы

не прислушиваетесь к организму и игнорируете свой личный ритм, то все поставленные перед вами задачи в долгосрочной перспективе будут решаться не до конца, а в худшем случае не будут решены вовсе.



**Тест: страдаете ли вы болезнью спешки?**

Небольшой тест поможет понять, не заразились ли вы этой болезнью.

Выберите из предлагаемых утверждений то, которое подходит к вам в наибольшей степени.

Как правило, да 2 балла

Иногда 1 балл

Никогда 0 баллов

1. Я постоянно испытываю давление нехватки времени. ☐
  2. Я часто подгоняю окружающих. ☐
  3. Я перебиваю собеседников и/или заканчиваю фразы за них. ☐
  4. Я почти никогда не успеваю сделать все, что было намечено на день. ☐
  5. У меня так много работы, что некогда сделать даже короткий перерыв. ☐
  6. Я продолжаю работать даже тогда, когда окружающие уже наслаждаются досугом. ☐
  7. Я регулярно беру по вечерам работу на дом. ☐
  8. В свободное время я постоянно думаю о невыполненных делах. ☐
  9. Если мне приходится слишком долго ждать в каком-нибудь магазине или ресторане, я проявляю нетерпение и ухожу или пишу жалобу. ☐
  10. Я боюсь, что не справлюсь со всеми своими заданиями. ☐
  11. Я стараюсь всегда быть пунктуальным человеком и строго слежу за тем, чтобы все дела выполнялись точно в срок. ☐
  12. У меня часто возникают проблемы со здоровьем. ☐
- Вы честно ответили на все вопросы? Теперь подсчитайте набранные баллы: \_\_\_\_\_

- У вас *меньше 10 баллов*? Поздравляю! Вы понимаете, что сила – в спокойствии.

- У вас *больше 10 баллов*? Внимание! Вы в опасности, вам угрожает болезнь спешки. Сбавьте темп, снизьте уровень стресса и следите за тем, чтобы оставлять больше времени на отдых и снятие напряжения.



Но почему мы выступаем против болезни спешки – как на работе, так и в быту? Разве плохо быть всегда впереди? Ведь на Олимпиаде медалями награждают только тех, кто первым пересек финишную черту!

Проблема не в скорости как таковой. Все проблемы начинаются тогда, когда скорость становится решающим критерием. Заразившись болезнью спешки, мы начинаем торопиться, не отдавая себе отчета в том, зачем это нужно. Мы на скорую руку проводим совещание, чтобы закончить его точно в назначенный срок, а потом вдруг обнаруживаем, что забыли сказать самое главное. Лучше бы потратили немного больше времени! Или звоним партнеру, одновременно выполняя еще три дела, и умудряемся из-за этого пропустить мимо ушей его озабоченный тон, из-за чего теряем его доверие.

Некоторые люди просто несутся по жизни, торопясь, например, или заработать себе репутацию идеальной жены, хозяйки и матери, или стать самым молодым генеральным директором в истории, или прославиться как самый молодой миллионер и т. д. Но в какой-то момент они осознают, что так и не нашли времени, чтобы по-настоящему посвятить себя семье и друзьям, пережить прекрасные моменты, ради которых, в общем-то, и стоит жить. *Вот только прозрение часто приходит слишком поздно...*

Но как, скажите на милость, можно себя изменить, если тебе всю жизнь внушали, что ты должен торопиться?

Найдите в себе мужество и признайте, что страдаете болезнью спешки. Противопоставьте ей тщательно продуманное сочетание различных скоростей. Следите за здоровьем и находите время для себя, чтобы одновременно и повышать производительность, и не снижать качество жизни. Постарайтесь последовательно избавляться от болезни спешки.

### **10 проверенных домашних средств от болезни спешки**

1. В свободное время – по вечерам или в выходные дни – снимайте часы.



2. Сознательно закладывайте в свои планы время для отдыха.
3. Поощряйте себя, когда удастся найти баланс между работой и свободным временем, эффективностью и качеством жизни.
4. Позволяйте себе периоды тишины и покоя. Прислушивайтесь к своему телу, чувствам и интуиции, ведь вдохновение рождается из тишины.
5. Почаще останавливайтесь, чтобы порадоваться разным повседневным мелочам: запаху кофе, цветущей розе, чьей-то улыбке...
6. Позволяйте себе чаще говорить «нет», если вы именно так и думаете.
7. Уберите мобильный телефон из спальни, чтобы ничто не мешало вашему сну. Он будит вас по утрам? С этой задачей, как и прежде, прекрасно справится старомодный аналоговый будильник.
8. Выпивайте по восемь стаканов воды в день. Это освежит ваши клетки и позволит сделать маленькую паузу в делах.
9. Находите время, чтобы сказать что-то приятное близким вам людям или коллегам. Пара теплых слов или комплимент вносят гармонию в отношения.
10. Что самое важное в имеющемся перечне срочных дел? Этот вопрос позволяет нажать на педаль тормоза и сосредоточиться на приоритетах.



### **Внешняя и внутренняя мотивация**

Если вы хотите победить болезнь спешки, в первую очередь обратите внимание на свои цели, желания и мечты. Только тогда вы сможете сосредоточиться на самом важном и не будете отвлекаться на второстепенные вещи. При этом решающее значение приобретает вопрос: *какую природу – внешнюю или внутреннюю – имеют ваши мотивы?*



**Внешняя мотивация** берет начало из «средств, ведущих к цели». Люди с такой мотивацией работают для того, чтобы заработать деньги, обеспечить себе надежное существование, добиться признания. Они, как правило, делают то, за что можно получить нечто извне. Своим внутренним побуждениям они отводят чаще всего второстепенное место.

**Внутренняя мотивация** проистекает из внутренних желаний и потребностей. Люди с такой мотивацией работают, повинаясь своим побуждениям. При этом важную роль играют интерес и удовольствие, которые позволяют сделать точный выбор между собственными нуждами и требованиями окружающих. В случае сомнений эти люди прислушиваются к внутреннему голосу, устанавливают собственные допустимые границы и сосредотачиваются на своих потребностях.

Если вы игнорируете личные нужды и работаете до упаду, жертвуете отпуском и собственным удовольствием, не следите за своим здоровьем и т. д., вы рано или поздно полностью окажетесь под влиянием стресса, переутомитесь, выгорите и превратитесь в ходячий источник плохого настроения. Вы будете растрачивать время попусту на ненужные вещи, допускать ошибки, вызванные спешкой, проявлять узколобость, блокируя чужие инновации, и создадите вокруг себя нездоровый климат, делающий практически невозможным любое сотрудничество.

Вам все это знакомо? Тогда пришла пора *отдохнуть*. Найдите время и в спокойной обстановке поразмыслите над тем, что именно нужно обязательно поменять и как должна выглядеть ваша будущая жизнь. Возможно, в этом вам помогут результаты последних исследований мозга, о которых пойдет речь в следующем разделе.

### **Левополушарное и правополушарное доминирование**

За последние несколько десятков лет ученые узнали много интересного о том, как развивался человеческий мозг и что человеку нужно сделать, чтобы стать еще более производительным и креативным. Особое внимание они уделяли *большому*, или *конечному*, *мозгу*, который, подобно грецкому ореху, поделен на две половины. Обе половины – *полушария* – соединены прочным пучком нервов, называемым мозолистым телом. Поскольку внешне полушария очень похожи друг на друга, долгое время бытовало мнение, что правое полушарие служит своего рода резервом для левого.

Однако теперь уже известно: полушария *совершенно по-разному* решают поставленные задачи.

*Левое полушарие* содержит в себе речевой центр. Оно любит системный подход к решению задач и подробно их анализирует. Оно специализируется на рациональном мышлении и логике. Оно будто специально предназначено для решения сложных математических задач или игры в шахматы.



*Правое полушарие* устроено совершенно иначе. Оно мыслит преимущественно образами, красками и формами. Процесс решения задач происходит в нем спонтанно и интуитивно. Детали при этом не особенно важны. Работа правого полушария имеет не линейный, а целостный характер.

В первые шесть лет жизни нами управляет главным образом *правое полушарие*. Мы предоставляем полную свободу своей фантазии и тяге к играм, проявляем высшую степень любопытства и концентрируем свое внимание поочередно на самых разных вещах.

После поступления в школу мы вынуждены все больше обращаться к *левому полушарию* мозга. На первый план выходят такие качества, как дисциплина, логика и сосредоточенная работа. Нас поощряют в основном за способности, которыми управляет левое полушарие мозга.

Повзрослев, одна половина населения предпочитает в своих мыслях и действиях руководствоваться главным образом левым полушарием, а вторая – правым. Точно так же среди нас встречаются правши и левши. *Правое и левое полушария взаимно дополняют друг друга* и, как правило, ведут к успеху совместными усилиями, используя при этом разные средства.

Наука все еще не пришла к единому мнению относительно того, чем обусловлено доминирование того или иного полушария – генетическими причинами или влиянием среды. Похоже, что большинство людей делают выбор в пользу одного из двух полушарий уже в подростковом возрасте.

Примечателен такой факт: общепризнанные гении и люди, добившиеся больших успехов в самых разных областях, отличаются от основной массы населения тем, что у них в значительной степени задействован весь мозг целиком, то есть они способны использовать не одно, а сразу оба полушария.



К сожалению, не все из нас гении. Большинство людей пользуются преимущественно одной половиной мозга, и чем чаще они это делают, тем больше она доминирует над другой. Мы как бы воздвигаем внутренний барьер, мешающий переходу на второе, «нелюбимое» полушарие. В конце концов мы превращаемся в «однополушарных» индивидуумов.



### **Левое или правое? Доминирующее полушарие и личный тайм-менеджмент**

*Какое полушарие у вас доминирует: левое или правое? Приведенные ниже вопросы помогут определить, какая из половин мозга является для вас главной.*

Пожалуйста, прочтите следующие высказывания в спокойной обстановке и решите, в какой степени они применимы к вам. Обведите кружочком соответствующее число. Левая пятерка (Л5) означает, что вы прекрасно организованы и любите действовать в соответствии с детальным планом и системой. Правая пятерка (П5) означает, что ваши действия преимущественно случайны, гибки, спонтанны, непредсказуемы и не повторяются.

Если вы считаете, что вам порой свойственна методичность, но иногда ее не хватает, то вы находитесь где-то между Л3 и П3. Если вы, по вашему мнению, на работе служите примером организованности, все делаете по плану и в срок, а дома представляете собой полную противоположность, то можете отметить две цифры на одной линии: одна из них будет для работы, а другая – для личной жизни.

В своих оценках руководствуйтесь интуицией. Следите за тем, *в какую сторону направлен ваш первый импульс!*

### Тест на определение доминирующего полушария вашего мозга

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Как вы начинаете свой день? Составляете список приоритетных дел и затем придерживаетесь его...</p>        | <p>Или просто бросаетесь с головой в омут и принимаетесь сразу за несколько дел одновременно?</p> |
| Л   5   4   3   2   | 1   0   1   2   3   4   5   П   |
| <p>2. Соблюдаете ли вы каждое утро один и тот же ритуал сборов?</p>   | <p>Или меняете его в зависимости от своего самочувствия и настроения?</p>                         |
| Л   5   4   3   2   | 1   0   1   2   3   4   5   П   |
| <p>3. Считаете ли вы, что вам лучше всего работается, когда вы приступаете к новому делу только после того,</p> | <p>Или предпочитаете браться за дела по настроению и одновременно решать несколько задач?</p>     |



как закончите  
предыдущее?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

4. Вы тщательно  
распланировали  
выходные дни, но  
ваш партнер  
внезапно  
предлагает  
альтернативный  
план. Вызовет ли  
это у вас  
раздражение?

Или это вас порадует — хотя бы  
просто потому, что вы любите  
сюрпризы и перемену  
обстановки?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

5. Вам больше  
нравится, когда вы  
доделываете дела  
до конца, заботясь  
обо всех мелочах?

Или вы предпочли бы заняться  
новыми идеями и планами  
проектов, поручив доделывать  
предыдущее задание кому-  
нибудь другому?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

6. Если вас просят  
помочь в работе  
над каким-то  
проектом, но вы  
знаете, что это  
потребует много  
времени, трудно ли  
вам будет ответить  
отказом?

Или вы сразу скажете «да», а  
потом вам будет не хватать  
времени, чтобы выполнить  
обещанное?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

7. Сколько у вас было непредвиденных дел за последние две недели? Лишь несколько?

Л 5 4 3 2

Или достаточно много?

1 0 1 2 3 4 5 П

8. Предпочитаете ли вы заранее договариваться о встречах с людьми?

Л 5 4 3 2

Или вам больше по душе спонтанно приглашать людей в гости либо самому отправляться с ними на ужин?

1 0 1 2 3 4 5 П

9. Если вам приходится совершить незапланированную покупку, вы думаете о том, хватит ли денег, или у вас есть финансовые резервы на любой случай?

Л 5 4 3 2

Или вы покупаете без размышлений и лишь потом задумываетесь, где взять деньги?

1 0 1 2 3 4 5 П

10. Если вам нужно выполнить неприятное задание, беретесь ли вы за него в первую очередь?

Или пытаетесь внести в работу над ним какое-то разнообразие? Либо оттягиваете начало работы до последнего момента?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

11. Если я неожиданно подойду к вашему рабочему месту, обнаружу ли я, что в основном все вещи лежат на своих местах?

Или увижу на столе горы бумаг и записки, приклеенные в самых разных местах, — хаос чрезвычайно занятого человека? Часто ли вы говорите, что «надо как-нибудь навести порядок, когда появится немного времени»?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

12. Убираете ли вы все материалы после завершения очередной задачи, освобождая стол для новой работы?

Или предпочитаете держать на столе множество бумаг и папок, чтобы ничего не забыть? Вы считаете, что лучше, когда документы на виду, чем в соответствующих файлах? (Если вы не можете вспомнить, под каким именем сохранили в компьютере проект или документ, то это ярко выраженный признак доминирования правого полушария.)

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

13. Вы гордитесь тем, что соблюдаете сроки и обычно вовремя приходите на встречи и совещания?

Или несетесь сломя голову с одной встречи на другую и все равно при этом часто опаздываете?



Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

14. Составляя список дел на день, закладываете ли вы обычно время на планирование и подготовительную работу?

Или вносите туда только совещания, встречи и конечные сроки работ, а затем отчаянно пытаетесь найти время, чтобы подготовиться ко всем мероприятиям?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

15. Вы обычно без проблем выдерживаете намеченные сроки, а зачастую справляетесь с работой даже раньше?

Или у вас часто возникает ощущение, что вы скорее умрете, чем справитесь с работой вовремя, но вас это не сильно удручает, так как вы знаете, что лучше всего вам работается под давлением?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

16. Вы обычно собираете все факты, анализируете данные и затем принимаете однозначное решение, которого стараетесь придерживаться?

Или у вас в процессе принятия решения большую роль играют предчувствия и интуиция? Считаете ли вы, что ваш внутренний голос зачастую оказывается правым и ему можно доверять?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

**17.** Вы охотнее работаете в одиночку и записываете собственные мысли на бумаге? Вам больше нравится, когда и окружающие представляют вам свои идеи в письменном виде?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

**18.** Вы уверенно принимаете решения и затем редко меняете свою точку зрения? Или постоянно меняете мнение, говоря сегодня «да», завтра «нет», а послезавтра «может быть»?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

**19.** Вы предпочитаете оставаться на одном и том же месте работы, постоянно совершенствуя свои навыки? Или стремитесь к смене мест работы и областей ответственности как минимум через каждые три-пять лет (или даже чаще), чтобы сохранять свежесть мышления и потенциал развития?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

**20.** Если вы приглашаете кого-то на деловой ужин, вы предпочитаете идти туда, где вы уже бывали? Или опробуете новый ресторан, потому что вам нравится все неизвестное?

обед, идете ли вы  
в заведение, где  
уже были раньше и  
где сможете  
получить свое  
любимое блюдо?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

**21.** Вы отделяете  
работу от  
свободного  
времени и  
считаете, что  
разговоры на  
личные темы  
уместны только за  
чашкой кофе или  
за обедом? Вы  
цените  
сотрудников,  
которые не  
мешают работать  
своей пустой  
болтовней?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

Или, работая, находите время  
для разговоров и шуток (игры  
слов в ходе деловой беседы,  
анекдота по телефону и т. д.)?  
Является ли юмор вашей второй  
натурой?

**22.** Вспомните  
журналы, которые  
вы обычно  
читаете. Вы  
предпочитаете  
издания, в которых  
основное место  
отводится тексту?

Или вам больше нравятся  
хорошие цветные иллюстрации  
и фоторепортажи?



Л	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	П
<p>23. Как вы читаете свой любимый журнал? Одну статью за другой от начала до конца?</p>						<p>Или просматриваете весь журнал, выхватывая куски из разных статей, а потом возвращаетесь назад, чтобы прочесть то, что вас заинтересовало?</p>						
Л	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	П
<p>24. Выбирая книгу, знакомитесь ли вы с текстом на обороте и оглавлением, чтобы понять, о чем она? Читаете ли вы всю книгу последовательно от начала до конца?</p>						<p>Или вам больше нравятся книги с обилием иллюстраций, красивым оформлением, разнообразием шрифтов? Заглядываете ли вы по ходу чтения в середину или конец книги, чтобы понять, стоит ли читать дальше?</p>						
Л	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	П
<p>25. Во время поездок по городу вы стараетесь найти самый быстрый путь и затем постоянно придерживаетесь его?</p>						<p>Или пытаетесь все время находить новые пути, например по второстепенным параллельным улицам?</p>						
Л	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	П
<p>26. Если у вас</p>						<p>Или обычно осуществляете</p>						

обнаруживается неисправность в автомобиле, подходите ли вы к поиску причин системно, прибегая к помощи специалистов или инструкции по эксплуатации?	диагностику, прислушиваясь к звукам, издаваемым машиной, и оценивая ее поведение на ходу?
Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	
27. Вы легко расстаетесь с ненужными вещами и гордитесь тем, что у вас не скапливается всякий хлам?	Или вам трудно избавляться от старых вещей на чердаке, в сараях или кладовке, так как вы уверены, будто стоит только что-то выбросить, как через неделю оно вам понадобится?
Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	

Copyright © 1998, 2018 Trammell McGee-Cooper and Associates, Inc. Dallas, Texas, USA  
Tel. 214 357–8550. Все права защищены. Используется с разрешения

### Оценка вашего личного профиля мозгового доминирования

Вы ответили на все вопросы? С какой стороны – правой или левой – вы находитесь? А может быть, вы предпочитаете золотую середину? Начиная с первого вопроса, сложите все числа, которые вы отметили справа от нуля: полученная сумма будет вашим результатом для правого полушария. Потом сложите все обведенные числа слева от нуля: это ваш результат для левого полушария.

А теперь отметьте полученные результаты на обобщающей шкале доминирования полушарий.

135 118 101 84 67,5 51 34 17 0 17 34 51 67,5 84 101 118 135

**Л — преимущественно  
левое полушарие**

**П — преимущественно  
правое полушарие**

Учтите, что *ни одно из полушарий ничем не лучше другого*. Оба они ценны и важны каждое по-своему. Однако можно существенно повысить свою производительность, если целенаправленно стараться использовать оба полушария.

Вы однозначно предпочитаете левое или правое полушарие? В этом случае вам лучше сотрудничать преимущественно с людьми, у которых доминирует та же самая половина мозга. Но вдобавок вы должны сознательно тренировать и соседнее полушарие.

Если же ваши ответы находятся ближе к середине, то усилия по дополнительному развитию мозга должны быть направлены в обе стороны шкалы.

Секрет гениев заключается не в духовном потенциале, которым они распоряжаются, а в том, как они используют свой мозг. Гениальные личности способны, казалось бы, без особого труда решать чрезвычайно сложные творческие задачи. Такие знаменитые люди, как Леонардо да Винчи, Томас Джефферсон или Колетт, обладали не одним талантом.

*Copyright © 1998, 2018 Trammell McGee-Cooper and Associates, Inc. Dallas, Texas, USA Tel. 214 357–8550. Все права защищены. Перепечатывается с разрешения*

*В 1994 году доктор Энн Макги-Купер написала свою первую книгу о правополушарном тайм – менеджменте «Управление временем для неуправляемых людей» (Time Management for Unmanageable People). Мне посчастливилось долгие годы сотрудничать с ней в профессиональном и творческом плане.*

## **Правополушарные личности**

Если у вас доминирует правая половина мозга, то в глазах окружающих вы можете казаться крайне неорганизованным человеком. Но на самом деле вы способны управлять хаосом. На вашем письменном столе могут громоздиться горы бумаг, но в большинстве случаев вы находите все, что вам нужно.

Вы отрицательно относитесь к составлению перечней срочных дел, а если порой и пишете какой-то план, то не придерживаетесь его. И это неудивительно, потому что вы работаете одновременно над многими задачами.

Вы запускаете сразу несколько проектов и с удовольствием генерируете новые идеи. Правда, с их претворением в жизнь у вас часто возникают трудности.

Вам лучше всего работается, когда начинают поджимать сроки, потому что вам нравится трудиться на грани возможного. Вообще-то, вы все делаете с опозданием – являетесь на совещания, сдаете отчеты... Однако и после работы тоже задерживаетесь. Разумеется, вы никого не хотите обидеть своими опозданиями, но каждый раз происходит что-то совершенно неожиданное.



На совещаниях вы легко отвлекаетесь от темы. Вам больше нравится обсуждать свои идеи с окружающими, чем работать в одиночку, записывая мысли. Если же вам приходится составлять какие-то письма или справки, вы обычно используете много слов, чтобы выразить то, что хотите сказать.

Вы непредсказуемы! Даже если вы сами устанавливаете правила, то у вас не получается их соблюдать.

Вы работаете так же спонтанно, как и живете. Инструкции вы читаете только тогда, когда оказываетесь в абсолютном тупике.

Вы с большим трудом расстаетесь с памятными вещами, одеждой, журналами, личными бумагами. Вы можете провести целую субботу, разбирая вещи у себя в комнате, а уже в понедельник начинаете жалеть, что некоторые из них пришлось выкинуть.

Если у вас есть ежедневник – неважно, в бумажном или электронном виде, – вы им, как правило, не пользуетесь. Возможно, вы уже читали какие-то книги или посещали семинары по тайм-менеджменту, но все это вам, к сожалению, не помогло.

Вас терзает чувство вины, потому что вы не умеете заранее планировать, расставлять приоритеты, соблюдать назначенные сроки и придерживаться планов. Но это не значит, что вы небрежны, ленивы или глупы.

**Вы просто дивергентная и полихроническая личность с образным мышлением, и ваш мозг требует совершенно иного подхода для организации личного тайм-менеджмента!**

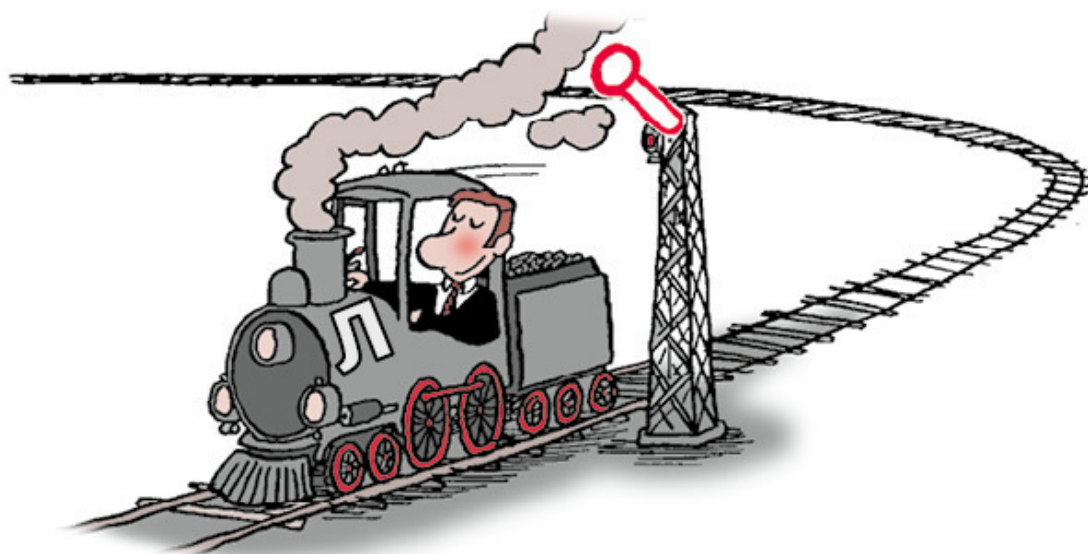
### **Левополушарные личности**

Если у вас доминирует *левая половина мозга*, то вы любите, чтобы все было «правильно», и предпочитаете жить и работать в организованной среде.

Вы доводите начатое дело до конца, прежде чем переходить к следующему. Завершенные материалы вы сразу определяете в отведенное для них место, чтобы потом не пришлось их долго искать, если они опять понадобятся. Вы любите составлять списки, расставлять четкие приоритеты и планомерно прорабатывать детали.



Вы пунктуальны и ожидаете того же от остальных. Если вы назначаете совещание, то предварительно рассылаете участникам повестку дня, чтобы они могли подготовиться. Ваши совещания начинаются и заканчиваются точно вовремя.



Вы цените устоявшиеся процедуры, живете по правилам, ваши действия легко предсказать. Каждое утро начинается у вас одинаково: вы встаете в одно и то же время, едите привычный завтрак и никогда не опаздываете на работу.

Узнаете себя? Тогда вы ходячий образец *левополушарной личности* и как будто специально для вас создан *классический тайм-менеджмент*.

В то же время *правополушарные люди* не могут извлечь никакой выгоды из классического тайм-менеджмента, рассчитанного на левополушарных. Это все равно что пользоваться очками, которые выписаны другому человеку.

Подростки живут главным образом в мире правого полушария, а их родители пытаются установить контроль над ними с помощью левополушарных процедур. Как всем нам известно из собственного опыта, это создает массу неприятностей и приводит к пустой трате времени.

В любовных отношениях нас чаще привлекают партнеры с противоположным доминирующим полушарием.

Подразделения и временные проектные группы на работе объединяют, как правило, людей с одинаковым доминирующим полушарием. Однако команде для достижения успеха требуется взаимодействие противоположных стилей мышления и поведения.

### **Что такое время?**

*Вообще-то, феномен времени существует только у нас в голове.*

С началом промышленной революции получил распространение лозунг «Время – деньги». С тех пор мы считаем, что в сутках только 24 часа, что время протекает линейно и что каждому отпущено одинаковое его количество.

Эйнштейн наглядно продемонстрировал, насколько это представление ошибочно. Он привел доказательства *относительности* времени.

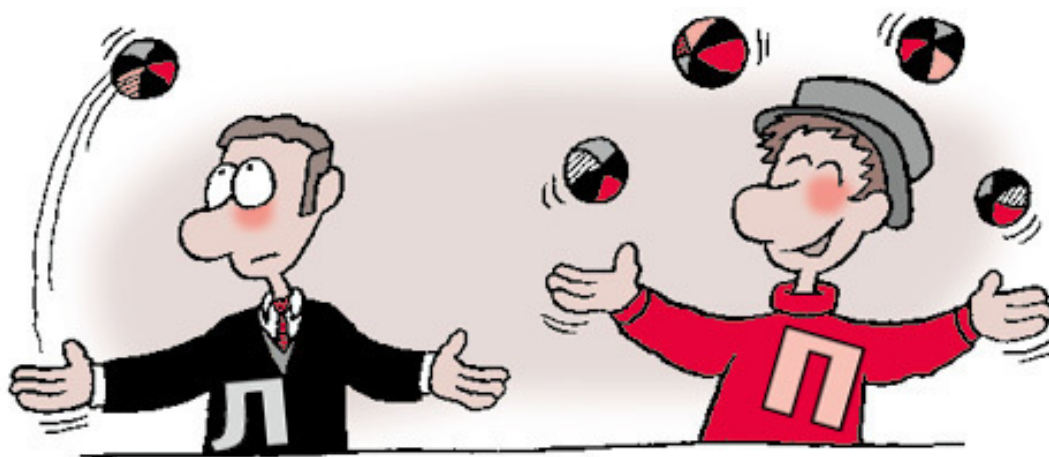


Вспомните свой последний визит к зубному врачу. Две самые болезненные минуты показались вам часами. Зато прекрасный вечер с новой возлюбленной промелькнул в одно мгновение...

**Поменяв отношение ко времени, вы можете улучшить свое обращение с ним.**

Если работа доставляет удовольствие, время буквально пролетает, а мозг вырабатывает нейрохимические вещества типа эндорфина, которые весьма положительно сказываются на умственных способностях. За счет этого у вас появляется невероятная креативность и ощущение, будто вам все по силам.

Секрет успеха людей, обладающих высокой производительностью, заключается в том, что они мыслят категориями не *линейного*, а *комбинированного* времени. Они прекрасно справляются с несколькими делами одновременно и, соответственно, достигают сразу нескольких целей.



### **К какому типу – монохроническому или полихроническому – вы принадлежите?**

Индивидуальный тайм-менеджмент проявляется главным образом в том, как человек обращается со своим временем.

- Если вы живете строго по часам, планируете все заранее и придерживаетесь намеченных планов, то вы *монокронический тип*. Это характерно для людей с доминирующим *левым полушарием*. Часы являются для них единственным масштабом, и они быстро и в срок справляются со всеми делами.

- Люди с доминирующим *правым полушарием* относятся чаще всего к *полихроническому типу*. Их распорядок дня определяется главным образом такими факторами, как интуиция и эмоции, которые не поддаются планированию.

<b>Монохронические личности</b>	<b>Полихронические личности</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• могут заниматься только каким-то одним делом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• могут выполнять сразу несколько дел одновременно</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• сосредоточены на своей работе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• легко отвлекаются и реагируют на посторонние раздражители</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• серьезно относятся к установленным срокам (контрольным датам, назначенным встречам)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рассматривают сроки как цель, к которой надо стремиться и которую по возможности нужно достичь</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• слабо ориентированы на контекст и нуждаются в информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• имеют сильную контекстную ориентацию и обладают всей нужной информацией</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• главным в своей жизни считают работу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• главным в своей жизни считают людей и межчеловеческие отношения</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• добросовестно выполняют планы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• часто и без проблем меняют планы</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• не хотят мешать окружающим, проявляют тактичность, но требуют соблюдения и своего личного пространства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• люди, с которыми их связывают близкие отношения, представляются им важнее, чем свое личное пространство</li> </ul>

Монохронические личности	Полихронические личности
<ul style="list-style-type: none"><li>• с большим уважением относятся к частной собственности, редко берут и дают в долг</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• часто и охотно берут и дают в долг</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• привыкли к краткосрочным отношениям</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• нацелены на выстраивание пожизненных отношений</li></ul>



### Примеры полихронической ответственности

Ответственная мать заботится одновременно о домашнем хозяйстве, муже и детях. Например, ей необходимо проверить домашнее задание у детей, отвезти их на танцы или теннис и потом забрать обратно, а в перерыве сделать покупки и вовремя приготовить ужин. Это считается само собой разумеющимся.

Точно в таком же полихроническом духе должен действовать и руководитель, который пытается разрешить конфликт с сотрудником. Он не может точно предсказать заранее, сколько потребуется времени на то, чтобы обе стороны поняли друг друга и приняли компромиссное решение.

Если вы занимаетесь тайм-менеджментом с полихронических позиций, то на вас частенько возлагают ответственность за всевозможные задержки, которые нельзя устранить с помощью одних лишь часов и которые точно так же выбили бы из седла и монохронического тайм-менеджера.

Поэтому с точки зрения вашего персонального тайм-менеджмента чрезвычайно важно понять, к какому подходу вы больше склоняетесь – к *монохроническому* или *полихроническому*.

В соответствии с этим нужно разобраться и с вашими задачами и ответственностью. Но если сталкиваются полихронические и монокронические признаки, возникает проблема.

Рассмотрим типичную ситуацию. Семья планирует навестить дедушку и бабушку. Муж хочет выехать из дома пораньше, чтобы успеть до того, как на дорогах начнется час пик: так выглядит пунктуальность в его понимании. Жена же думает о том, что ей надеть, по ходу дела поливает цветы, упаковывает подгузники, питание и одежду для ребенка. В ее представлении, надо выезжать не «пораньше», а «вовремя».



У этой пары есть две возможности. Можно поссориться, а можно прийти к партнерскому соглашению. Если они будут использовать сильные стороны друг друга, из этого может возникнуть настоящая *синергия*. В этом случае оба не только выедут вовремя, но и уладят без лишней нервотрепки все важные дела.

#### **Практический совет**

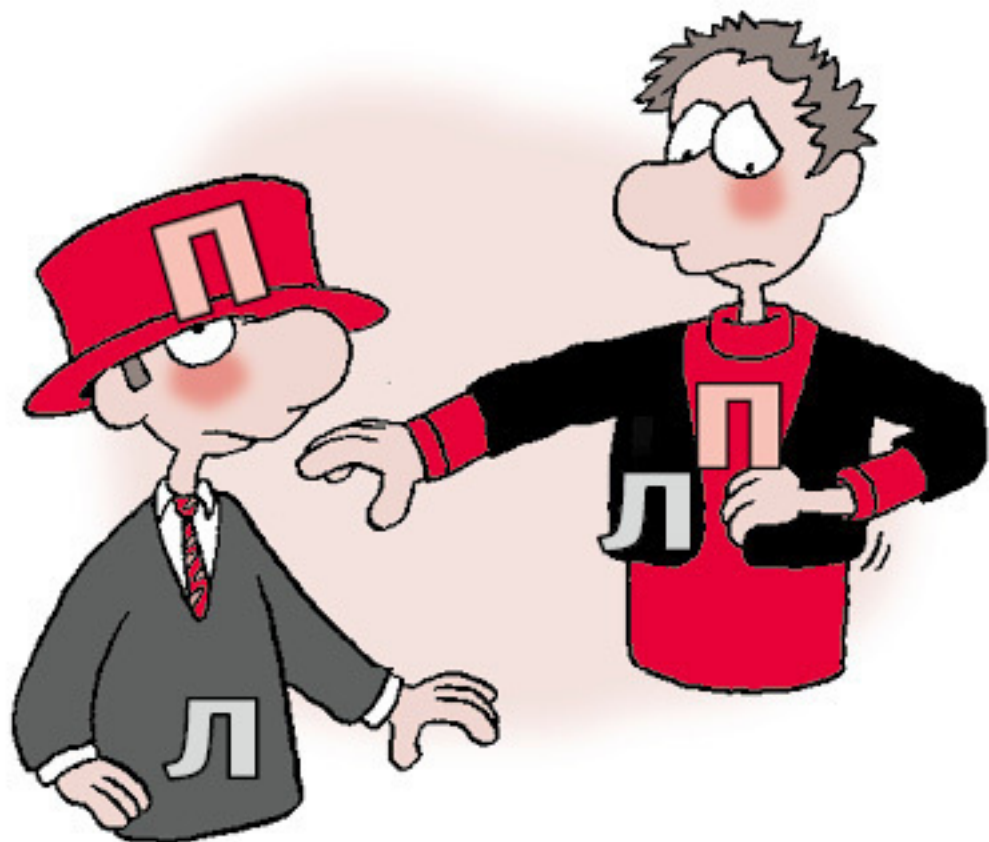
Найдите человека с диаметрально *противоположным представлением о времени*. Обменяйтесь с ним мнениями о том, кто как воспринимает время и с ним обходитесь. Не осуждайте позицию собеседника, а просто проявите любознательность по отношению к различиям. Поищите возможности поработать с этим человеком в команде и извлечь из сотрудничества взаимную выгоду.

И постарайтесь подключить к своему тайм-менеджменту *оба полушария мозга*, даже если поначалу это будет нелегко.



Достоинства и недостатки монохронического и полихронического подходов ко времени	
<p><b>Плюсы человека с монохроническим складом</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• считается хорошим тайм-менеджером</li> <li>• эффективен и ориентирован на цель</li> <li>• умеет расставлять приоритеты</li> <li>• предсказуем и надежен</li> <li>• соблюдает сроки и договоренности</li> <li>• особенно успешен в выполнении заданий, где важны временные факторы</li> </ul>	<p><b>Минусы человека с монохроническим складом</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• его поведением управляют часы, он настолько заиклен на времени, что не обращает внимания на многие другие вещи</li> <li>• плохо разбирается в вещах и ситуациях, которые невозможно точно измерить, например в мотивации и межличностных отношениях</li> </ul>
<p><b>Плюсы человека с полихроническим</b></p>	<p><b>Минусы человека с полихроническим складом</b></p>

<b>складом</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ориентирован на людей и готов им помогать</li><li>• чувствителен и обладает интуицией</li><li>• умеет формировать команду</li><li>• понимающий руководитель</li><li>• особенно успешен в выполнении заданий творческого характера</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• не может реально оценить время</li><li>• испытывает трудности в соблюдении сроков и договоренностей</li><li>• производит впечатление неэффективного работника со слабой ориентацией на цели</li></ul>
--	---



*Энн Макги-Купер:* «Когда у меня наладилось интенсивное сотрудничество с моим деловым партнером, у которого доминировало левое полушарие, обнаружились поразительные вещи: то, для чего я обычно никогда не находила времени (сортировка корреспонденции, вся бумажная работа, доработка деталей), не составляло для него никакого труда. Но зато ему было сложно находить время для телефонных разговоров, генерирования новых идей для семинаров или налаживания новых деловых связей.

Мы быстро поняли, что уделяем мало внимания вещам, не вписывающимся в наш стиль мышления и работы. С тех пор мы следим за тем, чтобы сознательно отводить какое-то время на действия, которые нам не по душе. За счет этого мы смогли почти в два раза повысить свою производительность и стали получать больше удовольствия от работы».



## **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.