

ГЛЕБ АРХАНГЕЛЬСКИЙ

# ВРЕМЯ

*Большая книга тайм-менеджмента*



Издательство «АСТ»  
Москва

УДК 338.26.015  
ББК 65.244  
А87

**Архангельский, Глеб.**

А87      **Время. Большая книга тайм-менеджмента / Глеб Архангельский. — Москва : Издательство «АСТ», 2019. — 416 с. — (Архангельский Глеб: тайм-менеджмент).**

ISBN 978-5-17-117597-9.

Книга Глеба Архангельского, основоположника российской школы тайм-менеджмента, наиболее полно и глубоко охватывает все аспекты современных методов управления временем.

Как найти резервы времени на важные рабочие дела, близких людей, отдых и хобби? Как сбалансировать разнонаправленные векторы своей жизни и успевать главное? Как сделать каждый час вашей жизни моментом счастья и самореализации? Рекомендации автора по этим вопросам, основанные на реальном российском опыте, будут применимы в условиях авралов, хаоса и форс-мажоров, которыми полна наша действительность.

Для всех, кто неравнодушен к «бездорожью и разгильдяйству» вокруг себя, в книге подробно разработана важнейшая тема коллективного тайм-менеджмента, уважения к времени и выработки этики сбережения времени — на уровне организации, общества, государства.

УДК 338.26.015  
ББК 65.244

ISBN 978-5-17-117597-9.

© Архангельский Г., текст  
© ООО «Издательство АСТ»

## *Предисловие*

# ПОДВИГ КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ

У русского человека сложные и особенные отношения с временем. Мы не любим линейное, упорядоченное, немецко-швейцарское время, расписанное по минутам, где каждому делу заранее отведена своя клеточка.

Мы — народ-авральщик, народ-герой. Мы любим подвиг и не любим методичные, рутинные, ежедневные шаги — нам это скучно. Мы чувствуем себя как рыба в воде в ситуации форс-мажора. Когда единственно возможный способ решения задачи — совершить подвиг.

Это довольно неудобно в повседневном быту. Когда для бухгалтеров квартальный отчет — неожиданность и нужно срочно выбивать недостающую счет-фактуру из Хабаровска. Когда для коммунальных служб неизменно свежая новость, что в России осенью выпадает снег. Когда студент начинает писать диплом в ночь накануне крайнего срока его сдачи. Мы постоянно устраиваем форс-мажоры и авралы себе и другим и постоянно ругаем за это окружающих.

Однако именно это умение работать с форс-мажором и авралом, умение совершать подвиг на ровном месте позволило нам создать тысячелетнюю империю, занимающую самую большую

в мире территорию, контролирующую около 45% мировых природных богатств, объединяющую несколько сотен народов, выигравшую невероятное количество тяжелейших войн, давшую миру величайших поэтов, художников, композиторов, изобретателей.

Представьте, что ученикам в бизнес-школе выдали практическую ситуацию для разбора: «2% мирового населения захватили и удерживают, несмотря на тяжелейшие кризисы и войны, 11,5% территории Земли и 45% мировых богатств. Задача: понять, как они умудряются это делать?» Это крайне интересный управленческий кейс, в котором никто еще толком не пытался разобраться.

Любопытно, что эти же 2% мирового населения, пожалуй, удерживают абсолютный мировой рекорд по самоугрызению, самокопанию и доказыванию самим себе, как у нас все плохо и неправильно организовано. Впрочем, добрые русские люди, поездившие как следует по миру, особенно с деловыми целями, а не с туристическими, замечают, что мобильную связь мы себе организовали одну из самых лучших и дешевых в мире, что многофункциональные центры госуслуг — это фантастически удобно, и далеко не во всех странах такое есть, и что жители богатейших мировых столиц, оказывается, прозябают без магазинов, спортзалов и ресторанов, работающих 24 часа в сутки, а у нас это доступно жителям любого города-миллионника.

Уже двадцать лет я помогаю людям и организациям в России найти общий язык с временем. Сам удивляюсь, насколько разнообразны аудитории, с которыми я обсуждаю проблему организации времени в связке с особенностями национального характера: топ-менеджеры Администрации Президента РФ и талантливые школьники в образовательном центре «Сириус», члены правления РЖД и студенты Санкт-Петербургской духовной академии, офицеры регионального ГУВД и активисты общероссийской предпринимательской организации «Опора России»...

Объездив всю страну от Калининграда до Владивостока, я многократно убеждался в том, насколько вредно и опасно загонять широкую русскую душу в прокрустово ложе западных бизнес-книг и бизнес-моделей. Разумеется, нужно внимательно знакомиться со всеми достижениями иностранной бизнес-

мысли. Не просто читать книги, но участвовать в бизнес-поездках, получать западное бизнес-образование, реализовывать экспортные и инвестиционные проекты в разных странах.

Однако ни в коем случае не следует некритично, бездумно прилагать западные модели управления к русскому человеку. Нужно сплавлять западный и русский опыт в те управленческие модели и решения, которые будут идеально нам подходить. Эта книга — теоретический фундамент русской школы управления временем. Многочисленные примеры от активистов тайм-менеджерского сообщества и руководителей ТМ-клубов Лиги «Время» покажут, как методы русской школы управления временем работают на практике.

Если у вас возникнут вопросы и пожелания, пишите нам на [info@tmliga.ru](mailto:info@tmliga.ru). Следите за нашими новостями, читайте и смотрите полезные материалы на сайте ЛИГАВРЕМЯ.РФ.

Успевайте главное!

*Глеб Архангельский,  
председатель общественного движения Лига «Время»*

## *Введение*

# РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

*Некий человек увидел в лесу дровосека, с большим трудом пилившего дерево совершенно тупой пилой. Человек спросил его:*

*— Уважаемый, почему бы вам не наточить свою пилу?*

*— У меня нет времени точить пилу — я должен пилить! — простонал дровосек.*

## НУЖЕН ЛИ РУССКОМУ СЕКУНДОМЕР? ВРЕМЯ — ДЕНЬГИ?

«Время — деньги» — любят повторять успешные предприниматели и менеджеры. «Время — деньги» — услышите вы в Москве и в Нью-Йорке, в Лондоне и в Токио. «Время — деньги» — какая истина может быть неоспоримее для современного делового человека?

XXI век поставил эту истину под сомнение. Время не деньги. Время дороже денег, время важнее денег! В новой экономике,

где жизненные циклы товаров исчисляются месяцами и неделями, вам придется переставить акценты. Деньги уже не решают все. *Время* — вот о чем вам придется задуматься всерьез, если вы хотите выжить и сохранить конкурентоспособность.

Специалисты по управлению проектами утверждают: в информационном обществе побеждает тот, кто вывел товар на рынок в срок, хотя бы и вдвое превысив бюджет проекта. Тот, кто уложился в бюджет, но опоздал на неделю, имеет все шансы «отстать от поезда».

Специалисты по тайм-менеджменту утверждают: главный враг работающего человека наших дней — стресс, вызванный хронической нехваткой времени. Потоки информации растут лавинообразно, знания устаревают еще до того, как вы успели их усвоить, *думать* становится *некогда*. Нужно очень быстро бежать, только чтобы оставаться на месте. Но какая в этом польза, если становится *некогда жить*?

Когда в ходе публичных выступлений автор книги задает вопрос — «с чем у вас ассоциируется управление временем?», обычно звучат слова «ежедневник», «план дня», «расписание», «график», «режим». Однако «человек для субботы, или суббота для человека»? Человек должен поработать себя ежедневнику или ежедневник помочь человеку найти время на главное в жизни? Это зависит от того, что понимать под тайм-менеджментом. Мы определим эту дисциплину так:

**Организация времени (тайм-менеджмент, управление временем) — это технология, помогающая человеку распределить невозполнимое время своей жизни в соответствии с осознанными человеком целями и ценностями.**

Обратите внимание: в этом определении нет слов «ежедневник», «расписание», «секундомер». В нем два ключевых аспекта. Первый — ваше время невозполнимо в отличие от других доступных нам ресурсов (денег, информации и т.п.). Второй — стоит прожить это время осмысленно, осознанно, разумно, насыщенно. И все ежедневники и расписания, о которых мы много

будем говорить в этой книге, полезны только в том случае, если помогают человеку решить эту основную задачу, задачу само-реализации.

*Чем успешнее и богаче человек, тем больше у него денег и меньше времени. Поэтому организация времени нужна не только для того, чтобы достигнуть успеха, но и для того, чтобы не потерять вкус к жизни после его достижения.*

## **«РУССКИЕ НЕ МОГУТ СТРУКТУРИРОВАТЬ ВРЕМЯ И ПРОСТРАНСТВО?!»**

Что приходит в голову нашему человеку при слове «тайм-менеджмент»? Скорее всего, что-то вроде «Тайм-менеджмент = планировать, структурировать, расписывать по минутам. Пробовал — не работает, не хочу!»

Вот что в далеком 2000 году писал автору книги один из первых посетителей нашего тайм-менеджерского сайта Improvement.ru: «Мне кажется, что у нас в России идея организации времени не приживется. Представить себе не могу русского человека, который фиксирует по часам и записывает в таблицу события дня с целью... Да с любой целью не могу представить! А уж связать время и деньги так и подавно невозможно! Это не укладывается в русской голове. Мы не можем структурировать время и пространство! Это скорее к немцам. А мы люди азартные, увлекающиеся. Нам рутина скучна и неинтересна. А когда мы в азарте, мы можем горы свернуть, и смешно подходить с этими таблицами и пытаться организовывать человека в состоянии азарта. А когда мы не в азарте, то в скуке. А в скуке нас лучше не трогать!»

Эта позиция понятна и объяснима, но исторически неверна. Первый русский календарь издал еще первопечатник Иван Федоров в 1581 году. Монастырский устав Типикон, с первых веков



русского христианства регулировавший не только монашескую жизнь, но и жизнь благочестивых мирян, — это весьма детально прописанный тайм-менеджмент суточного, недельного и годового кругов богослужения, связывавший в единую стройную логику время молитвы, работы и трапезы.

Царь Петр Великий с 1701 года поставил печатание календарей на промышленную основу; сохранилось его письмо сподвижнику: «Календарев пришли сюда тысячи полторы... дабы возможно офицерам на каждый день приписывать свои дела...» Сам государь, как свидетельствуют современники, всегда имел при себе памятную книжку и записывал в нее все, что планировал сделать.

В XIX веке появилось огромное количество разных видов календарей и ежедневников: календарь юриста, календарь музыканта, календарь сельского хозяина... Некоторые из них приведены в иллюстрациях к этой книге, и они составляют очень малую часть собранной автором коллекции. Умный, образованный и стремящийся к высоким достижениям русский человек XVIII, XIX, XX века всегда мог подобрать себе ежедневник по вкусу.

При этом не следует путать разумный, взвешенный, организованный подход к времени с детальным расписыванием его по минутам. Однако большинство книг и курсов, основанных на западных разработках, предлагают технологии, ориентированные скорее на структурирующий, упорядоченный тип личности. Люди более хаотичного склада, пытаясь примерить на себя такую «смирительную рубашку», никакой пользы от этого не получают. А ведь именно на жестком планировании основано большинство классических технологий тайм-менеджмента, рожденных во второй половине XX века в Германии и США.

*Хаос, хаос и еще раз хаос — вот с чем приходится иметь дело в России. Но в России были созданы и методы, позволяющие повышать эффективность, несмотря на хаос и даже творчески его используя.*

# ПРИНЦИПЫ РУССКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Главная беда классического тайм-менеджмента состоит в том, что большинство западных экспертов в этой области занимают *только* тайм-менеджментом, специализируются на данной теме и ни на чем другом. В результате 90% издающихся сейчас книг по тайм-менеджменту — это более или менее удобные изложения все тех же немецких и американских методов конца XX века, с некоторыми вариациями, но не более того. Причем, к сожалению, каждая следующая книга начинается трескучими заявлениями в духе «Весь прошлый тайм-менеджмент — чушь собачья, я принес вам свет новой истины...» (барабанная дробь) — и дальше какая-нибудь набившая оскомину банальность вроде правила Парето или необходимости управлять энергией, а не только временем.

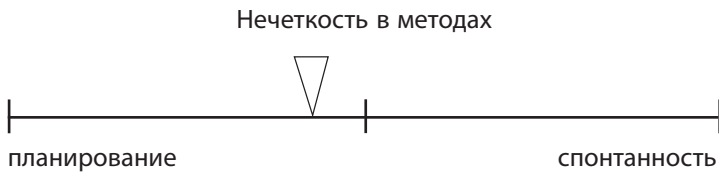
Наших людей всегда отличали фундаментальность образования и широта подхода, поэтому русский тайм-менеджмент лишен отмеченных недостатков. Вот ключевые идеи, которые мы считаем основой русской школы управления временем:

**1. Управление хаосом.** Распространенный и редко осознаваемый стереотип гласит: «Эффективность = порядок». Но жизнь скорее хаотична, чем упорядочена, и в этом хаосе нужно ориентироваться. Более того, любое развитие, рождение нового — это *всегда* хаос.

Справиться с хаосом помогают ключевые идеи *синергетики* — науки, владеющей передовыми умами вот уже несколько десятилетий. Но мы не будем мучить читателя матанализом динамических систем, аттракторами Лоренца и прочими мозгодробительными конструкциями. Нам совершенно не обязательно знать, как *устроен* хаос, — это дело науки. Нам ведь не нужно разбираться в устройстве телевизора, чтобы уверенно им пользоваться? Аналогично достаточно знать, как *правильно действовать* в хаосе — какие кнопки на телевизоре нажимать.

**2. Нечеткая логика** — еще одна властительница дум, достижения которой постепенно проникают в управленческую практику. Часто ли вы принимаете решения, основываясь на абсолютно точных цифрах, безусловных данных, полной уверенности? Скорее всего, нет. Но почему тогда вы должны планировать выполнение своих задач в четких цифрах, выставлять точное время напоминания в электронном планировщике, пользоваться организатором с жесткой временной сеткой? Часто это далеко не оптимально. В книге будут даны методы нечеткого планирования, позволяющие гибко реагировать на динамично изменяющуюся ситуацию и не загонять себя в жесткие рамки плана.

Кроме того, нечеткая логика поможет более эффективно применить все наши рекомендации. Как правило рекомендации книжек по менеджменту, в том числе тайм-менеджменту, являются «четкими»: делай то, не делай этого. В результате два разных человека могут одинаково успешно (или одинаково неуспешно) применять две противоположные рекомендации.



Хотя проблема не в отсутствии закономерностей, а в их *нечетком, вероятностном* характере. Например, неправильно было бы сказать: «нужно все тщательно планировать», или «нужно быть спонтанным». Или еще лучше, как любят делать некоторые авторы: «нужно тщательно планировать, не мешая себе при этом быть спонтанным» — полный тупик для того, кто попытался бы использовать такую рекомендацию.

Более корректная и работоспособная формулировка звучит так: «Не существует абсолютно организованных и абсолютно спонтанных людей. Каждый человек с большей или меньшей степенью выраженности *предпочитает* планомерность либо

спонтанность. Поэтому стоит найти *баланс* планомерности и спонтанности, оптимальный *лично для него*, исходя из особенностей его личности и специфики его деятельности».

Эта ситуация изображена на рисунке в виде шкалы, на которой вы находите приемлемое лично для вас соотношение параметров. Изображенное на рисунке предпочтение читается так: «Этот человек *предпочитает* быть *скорее* организованным, чем спонтанным. *Вероятность* того, что в любой момент времени он поступит по плану, выше, чем вероятность того, что он отойдет от плана. Он *чаще* действует по плану, чем вопреки ему. При этом его предпочтение не является ярко выраженным, т. е. вероятность того, что он поступит спонтанно, остается сравнительно высокой».

Таким образом, любое противопоставление в нашей книге («планомерность — спонтанность», «порядок — хаос» и т. п.) следует воспринимать не в терминах «хорошо» или «плохо», а в терминах поиска *баланса*, гармоничного сочетания противоположностей.

**3. Абстракции как инструмент управления.** К сожалению, бытует стереотип «конкретное = практично, успешно, хорошо; абстрактное = ученые, заумь, непонятно, плохо». Между тем есть только один способ справиться с колоссальными потоками информации, которые обрабатывает современный человек: ему нужно научиться оперировать абстракциями — *универсальными* методами, схемами, принципами. Универсальное неизбежно более абстрактно, абстрактность — это неминуемая плата за универсальность. Но зато, поняв и научившись применять один абстрактный, универсальный принцип, вы сможете решить массу самых различных проблем, самостоятельно создав на основе этого принципа необходимые конкретные способы решения.

Именно поэтому в нашей книге вы не найдете длинных списков «способов борьбы с телефоном» и прочих «полезных тайм-менеджерских советов», как правило, сводящихся к общеизвестным банальностям в духе «Чистите зубы по утрам, и ваши волосы

станут мягкими и шелковистыми» или тавтологиям типа «Чтобы не опаздывать на встречи, будьте всегда четким, пунктуальным и аккуратным».

Мы даем *универсальные схемы*, на основе которых вы *сами* построите нужные конкретные приемы и решения, идеально «заточенные» под ваши *уникальные* потребности и *неповторимую* специфику деятельности. Естественно, схемы и методы иллюстрируются многочисленными конкретными примерами, но значение этих примеров второстепенно, а основное внимание стоит уделить пониманию *общих закономерностей* и *универсальных принципов*.

*Большинство людей относятся к типу  
«Что тут думать, трясти надо!»,  
но большинством всегда управляет  
меньшинство. Это меньшинство достигнет  
успеха благодаря тому, что ленился  
трясти и не ленился думать.*

## **ТМ-ИСТОРИЯ**

### **«У ХОРОШЕГО РАБОТНИКА ИНСТРУМЕНТ ВСЕГДА ОТЛИЧНО НАЛАЖЕН...»**

Александр Николаевич Энгельгардт. «Письма из деревни». Энгельгардт был ученым-химиком, занявшимся сельским хозяйством в своем поместье. По просьбе М. Е. Салтыкова-Щедрина он описал свой опыт в письмах, многократно с тех пор публиковавшихся. Эти письма — кладезь наблюдений о русском человеке и его методах хозяйствования и управления. Вот, например, отрывки из описания грабров — профессионалов в земляных работах.

«В артели граборы всегда отлично ведут себя, ни пьянства, ни шуму, ни буйства, ни воровства, ни мошенничества. Артель не только зрит за своими членами, но, оберегая от всяких подозрений свою добрую славу, на-

блюдают и за всем, что делается в усадьбе, дабы не случилось какого воровства, подозрение в котором могло бы пасть на граборов.

Все граборы пьют охотно, любят выпить, и когда гуляют дома, то пьют много, по-русски, несколько дней без просыпу, но в артелях ни пьяниц, ни пьянства нет. Никто в артели не пьет в одиночку, а если пьют, то пьют с общего согласия, все вместе в свободное время, когда это не мешает работе. Поступая, например, на работу, пьют „привальную“, оканчивая работу, пьют „отвальную“, и тут пьют здорово; во время же работ пьют по малости, когда холодно, сыро и есть особенно трудная работа. Все это, равно как и всякие изменения в харчах, делается с общего согласия».

«...Граборы обладают большим вкусом, любят все делать так, чтобы было красиво, изящно. Для работ в парках и садах, при расчистке пустошей, если кто хочет соединить полезное с приятным, граборы – просто клад. Даже немцы-садовники, презирующие „русски свинь мужик“, дорожат граборами. В самом деле, стоит только сказать грабору, чтобы он так-то и так провел дорожку, обложил дерном, перекопал клумбу, сделал насыпь, сточную канаву, и он тотчас поймет, что требуется, и сделает все так хорошо, с таким вкусом, с такою аккуратностью, что даже немец удивляться будет».

«Инструменты грабора, заступ и тачка... доведены ими до высокой степени совершенства. Применяет грабор эти инструменты опять-таки наисовершеннейшим образом, да оно и понятно, что человек, который совершенно точно знает, сколько на каком харче можно сработать, который считает, что на дешевой работе не стоит хорошо есть, такой человек не сделает лишнего взмаха заступом, не выкинет лишнего фунта земли, и для выполнения каждой работы употребит minimum пудо-футов работы. Понятно, что у таких людей и инструмент налажен наисовершеннейшим образом.

Нужно заметить, что наладка инструмента очень характеризует работника. У хорошего работника инструмент всегда отлично налажен и индивидуально приспособлен. Он всегда знает свой инструмент и свою работу».

«Мне достаточно посмотреть то место, с которого брали землю, чтобы безошибочно определить, кто работал: граборы или крестьяне. Где брали землю не граборы, тотчас видно, что люди делали огромную массу непроеводительной работы, бесполезно растрачивали силу».

«Исконные, старинные граборы, из поколения в поколение занимающиеся граборским делом, достигли в земляном деле высочайшей степени совершенства. Нужно видеть, как режет грабор землю, вырывая, например, прудок, — сколько земли накладывает он на тачку, как везет тачку! Нужно видеть, как он обделяет дерном откосок! До какого совершенства, до какого изящества доведена работа!

Грабор работает, по-видимому, медленно: он тщательно осматривает место работы, как бы лучше подладиться, тщательно выбирает такой дерн, какой ему нужен, режет землю тихо, аккуратно, так, чтобы ни одной крошки не осталось, ни одной крошки не свалилось с заступа, — он знает, что все это будет потеря работы, что все эти крошки придется опять поднять на ту же высоту, с которой они свалились. Нельзя не залюбоваться на граборскую работу, тем более, что вы не видите, чтобы грабор делал особенные усилия, мучился на работе, особенно напрягал мускулы. Ничего этого нет. Он работает как будто шутя, как будто это очень легко: дерн, глыбы земли в пуд весом грабор отрезывает и выкидывает на тачку, точно режет ломтики сыру. Так это все легко делается, что кажется, и сам так бы сделал. Только тогда и поймешь, как трудна эта граборская работа, сколько она требует науки, когда рядом со старым опытным грабором увидишь молодого, начинающего, недавно поступившего в артель».