Советы от профессионалов в сфере продуктивности и личностного роста

# ПРОДУКТИВНОСТЬ БЕЗ ВЫГОРАНИЯ

## Как управлять энергией и временем

АВТОР: АЛЕКСАНДР ВОЛКОВ

«Кто не знает, в какую гавань плывёт, для того нет попутного ветра». — Сенека.

**Александр Волков**

# Продуктивность без выгорания

*https://litres.ru/74702989*
*SelfPub; 2026*

## Аннотация

Вы когда-нибудь заканчивали день с ощущением, что были заняты с утра до вечера, но ничего важного не сделали? Эта книга — не очередной сборник советов «как всё успевать». Она о том, почему погоня за скоростью ведёт к выгоранию и как выйти из этой гонки.

Вместо жёсткого тайм-менеджмента автор предлагает работать с энергией, а не с часами. Вы научитесь выбирать главное и защищать его от шума, говорить «нет» без вины, выстраивать ритуалы, которые держат форму в любой chaos, и восстанавливаться до того, как ресурс истощён до дна.

Здесь нет таблиц и волшебных методик. Есть двадцать глав, практические приложения и честный разговор о том, что продуктивность — это не про скорость, а про направление. Для тех, кто устал успевать всё и хочет наконец успевать главное.

# Александр Волков
# Продуктивность без выгорания

Продуктивность без выгорания: как управлять временем и энергией

Введение

Эта книга началась с вопроса, который мне задают чаще всего: как всё успевать и при этом не выгорать? Люди, которые его задают, обычно уже перепробовали десятки техник. Они скачивали приложения для планирования, читали статьи о тайм-менеджменте, пробовали вставать в пять утра и медитировать. Но вместо лёгкости и контроля они получали ещё больше усталости и чувство, что с ними что-то не так. Эта книга написана для них. И для вас, если вы держите её в руках.

Главная идея книги проста: продуктивность — это не про скорость. Это про направление. Можно быстро бежать не туда. Можно медленно идти туда, куда нужно. Можно сделать сто дел, которые не имеют значения. Можно сделать три дела, которые меняют всё. Разница не в количестве усилий, а в их осмысленности. И главный навык, который вы можете приобрести, — это не умение втискивать больше в свой день. Это умение выбирать, что действительно важно, и защищать

это от шума.

Классический тайм-менеджмент учит планировать часы и минуты, словно вы робот с равномерным зарядом батареи. В реальности ваш заряд меняется в течение дня, и игнорировать это — значит обречь себя на борьбу с собственным организмом. Поэтому мы будем говорить не только о времени, но и об энергии. Не только о делах, но и о смысле. Не только о том, как делать больше, но и о том, как делать достаточно.

Книга состоит из пяти частей. В первой мы проведём диагностику и посмотрим, куда уходит ваше время и силы. Во второй поговорим о минимализме в делах и научимся выбирать главное. В третьей займёмся энергией — сном, паузами, питанием, движением и восстановлением после выгорания. В четвёртой разберёмся с фокусом и глубокой работой. В пятой соберём всё в личную систему, которая сможет жить без вашего постоянного контроля. В конце вас ждёт заключение и практические материалы для внедрения.

Я не обещаю, что после прочтения вы будете успевать всё. Это невозможно и не нужно. Я обещаю другое: вы начнёте понимать, что действительно важно, и перестанете тратить силы на то, что не имеет значения. Вы научитесь работать в своём ритме, а не в чужом. Вы перестанете путать занятость с эффективностью и усталость с ленью. И вы сможете выстроить систему, которая поддерживает вас, а не истощает.

Читайте книгу в удобном темпе. Не пытайтесь внедрить всё сразу. Выберите одну главу, которая отзывается больше

всего, и попробуйте применить её принципы в течение недели. Затем добавьте следующую. Продуктивность без выгорания — это не спринт, а марафон. И первый шаг в нём — честный взгляд на то, где вы находитесь сейчас.

---

Часть I. Диагностика: куда уходит ваше время и силы

Глава 1. Хронофаги: пожиратели времени, которых вы не замечаете

Вы когда-нибудь заканчивали день с ощущением, что были заняты с утра до вечера, но ничего важного так и не сделали? Это знакомо почти каждому. И дело здесь не в лени и не в недостатке дисциплины. Причина в хронофагах — невидимых пожирателях времени, которые крадут ваши часы по кусочкам, маскируясь под полезные или неизбежные дела. В отличие от крупных отвлекающих факторов вроде сериалов или социальных сетей, хронофаги действуют незаметно. Они встроены в привычный распорядок, и именно поэтому их так трудно обнаружить.

Первый и самый коварный хронофаг — привычка проверять почту или мессенджеры «на минутку». Одна проверка запускает цепочку: уведомление, ответ, новая задача, ещё одно уведомление. Исследования показывают, что после каждого такого прерывания человеку нужно в среднем двадцать три минуты, чтобы вернуться к исходной задаче. «Минутка» превращается в полчаса, а то и больше. Второй пожиратель — бесконечные совещания без повестки и тай-

мера. Если у встречи нет чёткой цели и ограничения по времени, она будет длиться ровно столько, сколько отведено, и часто дольше. Простое правило: если вопрос можно решить в переписке за пять минут, не стоит собирать людей.

Третий хронофаг — поиск «идеального» инструмента для работы. Выбирать приложение для задач можно неделями. Пока вы сравниваете Notion, Todoist и Obsidian, вы не делаете дела. Инструмент — это молоток, а не дом. Четвёртый — многозадачность. Мозг не умеет делать два дела одновременно, он переключается между ними, и каждое переключение стоит энергии. В итоге вы делаете больше ошибок и устаёте быстрее, чем если бы работали последовательно. Пятый — социальные сети под видом отдыха. Скроллинг не восстанавливает силы, он истощает дофаминовую систему. Вы отдыхаете не от работы, а от скуки, и возвращаетесь к делам ещё более уставшим.

Шестой пожиратель — перфекционизм на старте. «Сначала я изучу всё по теме, потом начну» — это ловушка. Знаний всегда будет недостаточно, и момент никогда не наступит. Начинайте с минимально достаточного уровня, остальное приходит в процессе. Седьмой — неумение отказывать. Каждая просьба коллеги, друга или родственника — это ваш час, отданный добровольно. Если вы не управляете своим календарём, им управляют другие. Восьмой — ожидание «правильного момента». «Вот начну с понедельника, с нового года, когда будет настроение». Продуктивность — это не на-

строение, а решение. Действие рождает мотивацию, а не наоборот.

Девятый хронофаг — бесконечная уборка рабочего места. Стол должен быть функциональным, а не стерильным. Десять минут на «идеальный порядок» каждый час — это больше часа в день, потраченного впустую. Десятый — прокрастинация через «полезные» дела. Вместо сложного отчёта вы начинаете мыть посуду, разбирать почту, звонить по мелким вопросам. Это избегание, замаскированное под продуктивность. Одиннадцатый — новости и информационный шум. Проверка новостей десять раз в день не делает вас осведомлённее, она делает вас тревожнее. Установите два фиксированных времени для новостей, и вы увидите, как освободится внимание. Двенадцатый — разговоры ни о чём. Офисные сплетни, бесконечные чаты, «просто поболтать» — это тоже ваш ресурс. Не отказывайтесь от общения, но ограничивайте его таймером.

Что со всем этим делать? Сначала в течение трёх дней записывайте всё, на что уходит время, с точностью до пятнадцати минут. Вы удивитесь, сколько «пустоты» обнаружите. Затем выберите один самый частый хронофаг и замените его конкретным действием. Например, вместо проверки почты каждые десять минут — два раза в день, в одиннадцать и в шестнадцать часов. И наконец, заведите стоп-лист: три дела, которые вы обязуетесь не делать неделю. Это освободит несколько часов. Прямо сейчас выпишите пять дел, которые

вы делали вчера, но которые не приблизили вас ни к одной из ваших целей. Напротив каждого напишите, что вы сделаете вместо этого завтра.

Продуктивность начинается не с ускорения, а с удаления лишнего. Чем меньше хронофагов в вашем дне, тем больше времени на то, что действительно важно.

---

Глава 2. Энергетический аудит: когда вы на подъёме, а когда на нуле

В предыдущей главе мы говорили о том, что продуктивность начинается с удаления лишнего. Но есть вторая, не менее важная часть уравнения: не только сколько времени у вас есть, но и сколько у вас сил в каждый конкретный момент. Классический тайм-менеджмент учит планировать часы и минуты, словно вы робот с равномерным зарядом батареи. В реальности ваш заряд меняется в течение дня, и игнорировать это — значит обречь себя на борьбу с собственным организмом. Энергетический аудит — это способ увидеть свои естественные ритмы и перестать тратить лучшие часы на пустые дела.

Начнём с простого наблюдения. Большинство людей делят день на «рабочее время» и «личное время», но внутри рабочего времени они не различают пиков и спадов. Они пытаются решать сложные задачи, когда мозг уже истощён, и занимаются рутиной, когда находятся на подъёме. Результат — ощущение, что вы работаете много, а продвигаетесь мало.

Энергетический аудит помогает это исправить.

Суть аудита в том, чтобы в течение недели фиксировать свой уровень энергии в разные моменты дня. Не нужно сложных инструментов. Достаточно блокнота или заметки в телефоне. Каждые два-три часа ставьте себе оценку от одного до десяти, где один — полное истощение, а десять — состояние, когда вы можете свернуть горы. И рядом записывайте, чем вы в этот момент занимались, что ели, сколько спали ночью и были ли перерывы. Через неделю вы увидите закономерности, которые раньше не замечали. Например, что после обеда с большим количеством углеводов вас непреодолимо клонит в сон. Или что продуктивность резко падает после сорока минут непрерывной работы без перерыва. Или что утренние часы с восьми до одиннадцати — ваше золотое время, когда сложные задачи решаются легко, а вечером вы можете только разбирать почту.

После сбора данных наступает этап интерпретации. Разделите свои задачи на три категории: требующие высокой концентрации, средней и низкой. К первой относятся написание отчётов, программирование, стратегическое планирование, изучение нового материала. Ко второй — встречи, обсуждения, ответы на письма, требующие вдумчивости. К третьей — рутинные операции, уборка, механические действия, просмотр новостей. Теперь сопоставьте эти категории с вашими пиками и спадами. Задача в том, чтобы самые сложные дела приходились на моменты максимальной энер-

гии, а рутина — на спады. Если вы пишете код в четыре часа дня, когда ваш мозг уже плывёт, вы будете допускать ошибки и злиться на себя. Если вы пишете его в девять утра, когда голова ясная, вы сделаете больше за меньшее время.

Но есть и вторая часть аудита — не только ритм дня, но и источники энергии. Одни занятия заряжают вас, другие истощают, даже если кажутся продуктивными. Например, встреча с приятным коллегой может дать прилив сил, а разговор с токсичным человеком — выжать досуха. Просмотр обучающего видео может вдохновить, а бесконечный скроллинг новостей — оставить опустошённым. В течение той же недели записывайте, после каких действий вы чувствуете подъём, а после каких — упадок. Это не всегда очевидно. Многие люди считают, что отдых — это лежать на диване и смотреть сериал. Но для некоторых такой отдых не восстанавливает энергию, а наоборот, усиливает вялость. Настоящий отдых — это то, что наполняет вас. Для кого-то это прогулка, для кого-то — чтение бумажной книги, для кого-то — разговор с близким человеком. Ключ в том, чтобы различать пассивное избегание работы и активное восстановление.

Третий элемент аудита — сон. Мы часто недооцениваем, насколько качество сна влияет на продуктивность. Если вы спите шесть часов и гордитесь этим, скорее всего, вы просто не замечаете, насколько хуже вы соображаете. Исследования показывают, что недосып снижает когнитивные способности

так же, как алкогольное опьянение. При этом сам недосыпающий человек не может адекватно оценить своё состояние. Поэтому в рамках энергетического аудита честно запишите, сколько часов вы спите и как чувствуете себя утром. Если вы просыпаетесь разбитым, никакие техники тайм-менеджмента не помогут. Сначала наладьте сон, потом беритесь за планирование.

Четвёртый элемент — питание и движение. Мы не будем здесь давать медицинских рекомендаций, но общая закономерность известна: тяжёлая пища вызывает сонливость, лёгкая поддерживает ясность. Долгое сидение за компьютером без движения приводит к застою и упадку сил. Даже короткая пятиминутная прогулка или несколько приседаний способны перезагрузить мозг лучше, чем чашка кофе. В течение недели аудита отслеживайте, как еда и физическая активность влияют на вашу энергию. Возможно, вы обнаружите, что после плотного обеда вам нужно двадцать минут, чтобы прийти в себя, и лучше в это время не планировать важных дел.

Когда вы собрали все эти данные — ритмы дня, источники энергии, сон, питание, движение — вы можете составить свою личную карту энергии. Это не таблица и не график в классическом смысле, а скорее понимание: в какие часы я на подъёме, что меня заряжает, что истощает, когда мне нужно отдохнуть. Дальше вы перестраиваете свой день в соответствии с этой картой. Например, если ваш пик приходится на

утро, вы ставите самые сложные задачи на первые два часа работы и не тратите это время на почту и совещания. Если после обеда у вас провал, вы планируете на это время рутину или короткий отдых. Если вечером у вас второй небольшой подъём, вы используете его для творческих задач или обучения.

Важно понимать, что энергетический аудит — это не разовое мероприятие. Ваш ритм может меняться в зависимости от сезона, уровня стресса, здоровья. Поэтому имеет смысл возвращаться к аудиту раз в несколько месяцев или при заметных изменениях в жизни. Это как настройка музыкального инструмента: вы не делаете её каждый день, но без неё инструмент начинает фальшивить.

И последнее. Энергетический аудит не требует идеальных условий. Вы можете начать прямо сегодня, без специальных приложений и курсов. Просто возьмите лист бумаги и в течение следующей недели отмечайте свой уровень энергии каждые два часа. Не пытайтесь сразу всё изменить. Просто наблюдайте. Наблюдение без осуждения — первый шаг к тому, чтобы перестать бороться с собой и начать сотрудничать со своим организмом. А сотрудничество всегда эффективнее борьбы.

---

Глава 3. Ловушка продуктивности: почему быть занятым не значит быть эффективным

В предыдущих главах мы разобрали, куда утекает ваше

время и как энергия влияет на способность делать дела. Теперь пришло время задать неудобный вопрос: а то, что вы делаете, вообще ведёт вас туда, куда вы хотите? Потому что между занятостью и эффективностью существует огромная разница, и большинство людей путают эти понятия всю жизнь. Занятость — это ощущение движения. Эффективность — это приближение к значимой цели. Можно быть занятым до предела и при этом стоять на месте. Можно работать меньше и успевать больше. Всё зависит от того, чем именно заполнен ваш день.

Ловушка продуктивности устроена просто. Общество с детства учит нас ценить усердие и награждать видимость труда. В школе хвалили за то, что ты сидишь над учебниками, а не за то, что быстро понял тему. На работе поощряют тех, кто задерживается допоздна, а не тех, кто закрывает задачи вовремя. В итоге мы начинаем отождествлять занятость с ценностью. Нам кажется, что если мы не отдыхаем, значит, мы полезны. Если календарь заполнен встречами, значит, мы важны. Если мы отвечаем на сообщения в полночь, значит, мы стараемся. Но это иллюзия. Занятость сама по себе не производит ничего, кроме усталости. Она не гарантирует результата, не приближает к целям и не делает жизнь осмысленнее. Она лишь создаёт ощущение, что вы что-то делаете, и это ощущение успокаивает, но не меняет реальность.

Первый признак того, что вы попали в ловушку, — это чувство, что вы всё время заняты, но не можете назвать,

что именно сделали за день. Вы отвечали на письма, ходили на встречи, разбирали бумаги, кому-то помогали, что-то исправляли. Но если спросить вас, какое важное дело продвинулось вперёд, вы задумаетесь. Это происходит потому, что занятость заполняет день мелкими делами, которые кажутся срочными, но не являются важными. Они создают шум, имитацию движения, но не приближают вас к результату. Второй признак — вы гордитесь тем, что у вас нет свободного времени. Когда коллега спрашивает, как дела, вы отвечаете: «Закрутился, столько всего». В этом ответе звучит не жалоба, а скрытая гордость. Вы как будто подтверждаете свою значимость через отсутствие пауз. Но свободное время — это не роскошь и не признак лени. Это пространство для мышления, восстановления и выбора направления. Если у вас его нет, вы не управляете своей жизнью, ею управляет поток задач.

Третий признак — вы измеряете продуктивность количеством сделанного, а не качеством результата. Вы можете гордиться тем, что отправили пятьдесят писем, провели восемь встреч и закрыли двадцать задач. Но если ни одно из этих действий не изменило ситуацию к лучшему, это была не продуктивность, а суета. Настоящая эффективность измеряется не тем, сколько вы сделали, а тем, что изменилось благодаря вашим действиям. Иногда одно письмо, один разговор, одно решение дают больше, чем неделя беготни. Четвёртый признак — вы не можете остановиться. Даже в отпуске или на

выходных вы проверяете рабочую почту, отвечаете на сообщения, думаете о задачах. Вам кажется, что без вас всё рухнет. Но это не признак вашей незаменимости, а признак того, что вы не выстроили границы и не доверяете процессам. Занятость стала вашей идентичностью, и отказаться от неё страшнее, чем устать.

Пятый признак — вы постоянно переключаетесь между делами и не доводите ничего до конца. Вы начали отчёт, отвлеклись на звонок, потом проверили почту, потом ответили коллеге, потом вернулись к отчёту, но уже не помните, на чём остановились. К вечеру у вас пять незаконченных дел и ноль завершённых. Это не многозадачность, это расфокусировка. Мозг не может удерживать несколько сложных задач одновременно, и каждая попытка переключения оставляет после себя обрывки мыслей, которые потом нужно собирать заново. Шестой признак — вы чувствуете вину, когда отдыхаете. Даже короткая пауза кажется вам чем-то непозволительным. Вы не можете просто посидеть с чашкой чая, не листая телефон. Вы не можете посмотреть фильм без мысли, что могли бы в это время сделать что-то полезное. Это верный знак того, что продуктивность превратилась в навязчивую идею, а не в инструмент.

Как выбраться из этой ловушки? Первый шаг — перестать измерять день количеством дел и начать измерять его количеством результатов. Каждый вечер задавайте себе один вопрос: какое одно важное дело я сегодня продвинул? Не

«что я сделал», а «что изменилось к лучшему». Если ответа нет, значит, день был заполнен суетой, а не работой. Это не повод для самобичевания, а повод для корректировки. Второй шаг — научиться различать срочное и важное. Срочное требует немедленной реакции, но часто не имеет долгосрочной ценности. Важное может не требовать немедленной реакции, но меняет вашу жизнь и работу. Большинство людей тратят день на срочное и откладывают важное на потом. Потом не наступает. Поэтому важное нужно ставить в календарь первым, до того как день заполнится срочным.

Третий шаг — ввести правило одного дела. В начале дня выберите одну задачу, которая даст наибольший результат, и сделайте её до того, как откроете почту или мессенджеры. Это может быть написание главы, подготовка презентации, сложный звонок. Всё остальное подождёт час-полтора. Четвёртый шаг — сократить количество дел, а не ускорить их выполнение. Если вы чувствуете, что не успеваете, скорее всего, вы взяли на себя слишком много. Ускорение в такой ситуации только увеличивает ошибки и стресс. Лучше убрать лишнее, чем пытаться втиснуть больше в те же сутки. Пятый шаг — разрешить себе отдыхать без вины. Отдых — это не награда за продуктивность, а условие для неё. Без восстановления вы неизбежно скатитесь в имитацию работы, где много движения и мало смысла.

И последнее. Эффективность — это не про скорость. Это про направление. Можно быстро бежать не туда. Можно мед-

ленно идти туда, куда нужно. Задача не в том, чтобы успеть всё. Задача в том, чтобы успеть главное. И для этого иногда нужно остановиться, посмотреть на свой день со стороны и честно спросить себя: то, чем я сейчас занят, действительно приближает меня к тому, что для меня важно? Если ответ отрицательный, у вас есть право это изменить. Никто не сделает этого за вас.

---

Глава 4. Ваши ценности и чужие цели: как перестать делать не то

В предыдущей главе мы говорили о том, что занятость не равна эффективности. Но есть ещё более глубокий уровень, на котором происходит большинство потерь времени и сил. Это уровень целей. Можно идеально управлять своим временем, виртуозно планировать день, знать свои пики энергии и при этом год за годом двигаться не туда. Потому что скорость не имеет значения, если направление выбрано не вами. Эта глава о том, как отличить свои цели от чужих и почему честный ответ на вопрос «зачем» экономит больше времени, чем любой тайм-менеджмент.

Начнём с неудобной правды. Большинство целей, которые мы считаем своими, на самом деле нам не принадлежат. Они достались нам в наследство от родителей, учителей, общества, социальных сетей и коллег. Нам внушили, что успех — это высокая должность, большая квартира, определённый круг общения, статусные вещи. Мы приняли эти ориентиры

как свои, не проверив, совпадают ли они с тем, что для нас действительно важно. И теперь тратим годы на достижение целей, которые при ближайшем рассмотрении оказываются чужими. Мы бежим к финишу, который кто-то другой для нас нарисовал, и удивляемся, почему на финише нет радости.

Первый признак чужой цели — вы не можете объяснить, зачем она вам, кроме слов «так принято» или «все так делают». Почему вы хотите повышения? Потому что это больше денег и интереснее задачи или потому что коллега уже получил повышение, а вы не хотите отставать? Почему вы хотите купить машину? Потому что она вам действительно нужна или потому что без неё вы чувствуете себя неуютно в разговорах с друзьями? Почему вы учите английский? Потому что мечтаете читать книги в оригинале или потому что это строчка в резюме, которая «должна быть»? Разница между этими ответами огромна. В первом случае цель даёт энергию, во втором — забирает.

Второй признак — вы откладываете дело, хотя оно кажется важным. Прокрастинация — это не лень. Это сигнал, что между вами и задачей есть внутренний конфликт. Если вы месяцами не можете начать проект, который сами себе придумали, скорее всего, он не ваш. Вашему подсознанию он не нужен, поэтому оно саботирует. Вы можете заставлять себя силой воли, но это истощает. А если цель действительно ваша, вы всё равно можете столкнуться с трудностями, но

внутри будет источник, который тянет вперёд. Поэтому прокрастинация — это не всегда проблема дисциплины. Иногда это подсказка, что вы делаете не то.

Третий признак — достижение цели не приносит удовлетворения. Вы получили повышение, купили квартиру, сдали экзамен, но радость длится день или два, а потом снова пусто. Это происходит потому, что вы достигли чужой цели. Мозг ждал награды, но награда оказалась не той, что нужна. Удовлетворение приходит не от факта достижения, а от соответствия результата вашим глубинным ценностям. Если цель была про статус, а ценности у вас про свободу и творчество, достижение не закроет внутреннюю дыру. И тогда вы ставите следующую чужую цель, надеясь, что вот теперь-то станет хорошо. И так по кругу.

Четвёртый признак — вы не можете позволить себе остановиться, потому что боитесь разочаровать других. Чужие цели часто держатся на страхе осуждения. Мы боимся, что родители расстроятся, если мы не пойдём по их стопам. Боимся, что друзья перестанут уважать, если мы выберем менее престижную работу. Боимся, что партнёр осудит, если мы решим сменить сферу. Но чужие ожидания — это не контракт. Никто не обязан жить вашу жизнь. И чем дольше вы пытаетесь соответствовать чужим целям, тем меньше времени остаётся на свои.

Как это исправить? Первый шаг — провести ревизию целей. Возьмите список того, чего вы хотите или к чему стре-

митесь, и напротив каждого пункта честно напишите, кому это нужно. Если ответ «мне», спросите: почему? Что я почувствую, когда этого достигну? Если ответ «родителям», «обществу», «коллегам», — это повод задуматься. Не обязательно сразу отказываться от такой цели. Иногда мы берём чужие цели и перерабатываем их в свои. Например, престижная работа может стать вашей, если вы найдёте в ней смысл для себя. Но важно, чтобы это был осознанный выбор, а не автоматическое подчинение.

Второй шаг — определить свои ценности. Не абстрактные, а конкретные. Не «я хочу быть хорошим человеком», а что именно для вас значит хороший человек. Не «я хочу свободы», а в чём именно для вас выражается свобода. Ценности — это не цели, которые можно достичь. Это направления, в которых вы хотите двигаться. Если для вас важна семья, вы можете строить карьеру, но при этом сохранять время для близких. Если важно творчество, вы можете работать в офисе, но оставлять пространство для своих проектов. Ценности не отменяют цели, но они задают фильтр, через который вы пропускаете все свои решения.

Третий шаг — научиться говорить себе «достаточно». Чужие цели часто бесконечны. Всегда есть кто-то богаче, успешнее, моложе, продуктивнее. Если вы гонитесь за чужими стандартами, вы никогда не остановитесь. Свои цели, наоборот, имеют предел, потому что они связаны с вашим представлением о хорошей жизни, а не с бесконечной гон-

кой. Когда вы достигаете своей цели, вы можете остановиться, порадоваться и выбрать следующую. Когда вы достигаете чужой, вам кажется, что нужно ещё немного, ещё чуть-чуть, и вот тогда наступит счастье. Оно не наступает.

Четвёртый шаг — разрешить себе разочаровать других. Это, пожалуй, самый сложный пункт. Многим людям легче умереть, чем сказать родителям: «Я не буду заниматься тем, что вы для меня выбрали». Но правда в том, что разочарование других — это временная эмоция, а жизнь по чужому сценарию — это постоянное состояние. Если вы выбираете себя, кто-то может расстроиться. Но в долгосрочной перспективе уважение к себе и своим желаниям приносит больше пользы и вам, и окружающим, чем героическое следование чужим ожиданиям. Люди, которые вас действительно любят, в конце концов примут ваш выбор. А те, кто не примет, любили не вас, а свою картинку вас.

И последнее. Ваши цели могут меняться. То, что было важно в двадцать лет, может перестать быть важным в тридцать. И это нормально. Не нужно держаться за цель только потому, что вы когда-то её выбрали. Ценности — это компас, а цели — это пункты назначения на карте. Вы можете свернуть, если увидите, что дорога ведёт не туда. Гибкость — это не предательство себя. Это честность. И чем чаще вы задаёте себе вопрос «зачем мне это», тем быстрее замечаете, когда начинаете делать не то. А замечать — значит уже наполовину исправить.

---

Глава 5. Матрица энергии и смысла: почему старая матрица срочности и важности больше не работает

В предыдущей главе мы говорили о том, как важно отличать свои цели от чужих. Теперь представьте, что вы разобрались с целями, знаете свои ценности и готовы действовать. Возникает следующий вопрос: как выбирать, что делать в первую очередь, когда дел больше, чем времени? Большинство книг по продуктивности предлагают один и тот же инструмент — матрицу Эйзенхауэра, которая делит дела на срочные и важные. Идея простая: срочное и важное делайте сразу, важное но не срочное планируйте, срочное но не важное делегируйте, а не срочное и не важное вычеркивайте. Звучит логично. Но на практике эта матрица часто подводит, особенно тех, кто склонен к выгоранию или уже устал. И вот почему.

Проблема в том, что матрица Эйзенхауэра оперирует двумя осями — срочностью и важностью — но не учитывает третью, самую главную: вашу энергию. Она предполагает, что вы можете выполнять любую задачу в любой момент, если она достаточно важна. Но это не так. Важность не заменяет ресурс. Вы можете знать, что написание стратегии — самое важное дело на неделе, но если вы не спали ночь и еле держите глаза открытыми, вы не напишете стратегию. Вы напишете ерунду, а потом будете переделывать, потратив вдвое больше времени. Матрица говорит: делай важное. Жизнь го-

ворит: делай важное, когда у тебя есть на это силы. Игнорирование этого простого факта — одна из главных причин, почему люди, вооружённые матрицей Эйзенхауэра, всё равно выгорают.

Вторая проблема — субъективность важности. Что считать важным? Для кого? Если вы работаете в найме, важность часто определяется начальником, который может считать важным всё, что приходит ему в голову. Если вы фрилансер, важность размывается, потому что каждый клиент считает свой проект самым важным. Если вы руководитель, важность расползается, потому что нужно и стратегию продумать, и команду поддержать, и отчётность закрыть. В итоге в квадрате «важное и срочное» оказывается всё, и матрица перестаёт работать. Она превращается в список дел, где всё горит и всё важно, а вы мечетесь между задачами и ни одну не доводите до конца.

Третья проблема — срочность съедает важность. Срочные дела имеют внешний дедлайн и внешнего заказчика. Важные дела часто не имеют ни того, ни другого. Никто не постучит к вам и не скажет: «Почему ты не занимаешься своим здоровьем? Почему не учишься? Почему не проводишь время с семьёй?» Эти дела не срочные, поэтому они постоянно откладываются в пользу того, что требует немедленной реакции. Матрица предлагает защищать важное от срочного, но не даёт инструмента, как это делать, когда срочное поступает непрерывным потоком.

Поэтому вместо старой матрицы я предлагаю другую — матрицу энергии и смысла. Она строится на двух вопросах. Первый: сколько у меня сейчас энергии? Второй: насколько это дело соответствует моим ценностям и целям? Пересечение этих двух осей даёт четыре типа задач, и подход к каждому из них отличается от того, что предлагал Эйзенхауэр.

Первый тип — дела, которые дают энергию и имеют смысл. Это ваши главные дела. Они не обязательно лёгкие, но после них вы чувствуете подъём, а не опустошение. Написание книги, если это ваша книга, может быть утомительным, но оно наполняет. Разговор с близким человеком, даже если он сложный, даёт энергию, потому что укрепляет связь. Обучение новому, даже если оно трудное, заряжает, потому что соответствует вашим ценностям. Такие дела нужно ставить в первую очередь и защищать от всего остального. Именно они двигают вас вперёд и одновременно восстанавливают силы.

Второй тип — дела, которые забирают энергию, но имеют смысл. Это необходимая работа, которая не вдохновляет, но приближает к цели. Сдача отчёта, бюрократия, неприятный звонок, уборка, решение конфликта. Их нельзя просто вычеркнуть, но их нужно делать в моменты, когда у вас есть ресурс, и желательно порциями. Не пытайтесь сделать всю неприятную работу за один раз, если она высасывает силы. Разбейте её на части и ставьте между делами, которые заряжают. И по возможности делегируйте или автоматизируйте

то, что можно. Если делегировать нельзя, хотя бы не делайте это в свой пик энергии. Берегите лучшие часы для главного.

Третий тип — дела, которые дают энергию, но не имеют смысла. Это ловушка, в которую попадают многие. Просмотр сериалов, скроллинг соцсетей, болтовня, видеоигры. Они могут давать быстрый дофамин, но не приближают к целям и не наполняют по-настоящему. Проблема в том, что такие дела часто маскируются под отдых. Вы устали, вам кажется, что вы заслужили паузу, и вы включаете ленту. Через час вы чувствуете себя ещё более уставшим и раздражённым. Это не отдых, это побег. Настоящий отдых — это то, что восстанавливает, а не то, что отвлекает. Поэтому к третьему типу нужно относиться осторожно. Иногда можно позволить себе такое дело осознанно, как развлечение, но не как способ восстановиться. Если вам нужен отдых, выбирайте то, что действительно наполняет.

Четвёртый тип — дела, которые забирают энергию и не имеют смысла. Это главные пожиратели. Бессмысленные совещания, чужие просьбы, которые вы не можете отклонить, бесконечные чаты, сплетни, новости, которые вызывают тревогу, но ничего не меняют. Такие дела нужно безжалостно вычёркивать или минимизировать. Каждый раз, когда вы соглашаетесь на что-то из этой категории, вы отнимаете время и силы у первых двух типов. И здесь важно быть честным с собой: если дело не даёт энергии и не имеет смысла, зачем вы его делаете? Ответ часто звучит как «так принято»

или «страшно отказать». Но страх отказа — это не причина тратить свою жизнь. Научитесь говорить нет, и вы увидите, как освобождается пространство для того, что действительно важно.

Как пользоваться этой матрицей на практике? Утром, когда вы планируете день, не спрашивайте себя, что срочно. Спросите, что имеет смысл. Выберите одно или два дела из первой категории и поставьте их на время, когда у вас больше всего энергии. Затем добавьте необходимые дела из второй категории, распределив их на моменты спада. Третий тип ограничьте временем и осознанностью. Четвёртый тип вычеркните или сократите до минимума. В течение дня, когда появляется новое дело, задавайте два вопроса: сколько энергии оно у меня заберёт и насколько оно соответствует моим ценностям. Если ответы разочаровывают, не беритесь. Это не эгоизм, это управление ресурсом, который у вас один.

Важно понимать, что матрица энергии и смысла — не догма. Она не требует идеальной классификации. Иногда вы будете ошибаться, иногда обстоятельства будут сильнее. Но сам навык задавать эти два вопроса меняет отношения с делами. Вы перестаёте реагировать на всё подряд и начинаете выбирать. А выбор — это и есть продуктивность. Не скорость, не объём, а способность направить ограниченные силы туда, где они дадут наибольший результат.

---

Глава 6. Правило трёх задач: как делать меньше, но полу-

чать больше

В предыдущей главе мы заменили устаревшую матрицу срочности и важности на матрицу энергии и смысла. Теперь поговорим о том, как применить её на практике, когда перед вами список из двадцати дел, и каждое кажется неотложным. Ответ простой, но требует дисциплины: сократите список до трёх задач. Не до пяти, не до семи, а до трёх. Это не магия и не универсальный закон, а инструмент, который заставляет вас выбирать главное и защищать его от шума.

Почему именно три? Потому что три — это максимум, который человеческий мозг может удерживать в фокусе без потери качества. Психологи называют это ограничением рабочей памяти. Вы можете помнить о большем количестве дел, но эффективно продвигать одновременно способны только несколько. Когда список длинный, внимание распыляется, и вы начинаете прыгать между задачами, не доводя ни одну до конца. Когда список короткий, каждая задача получает достаточно времени и сил, чтобы быть завершённой. И самое важное — завершённость приносит удовлетворение, а незавершённость истощает.

Второй аргумент в пользу трёх задач — это борьба с иллюзией многозадачности. Нам кажется, что если мы держим в голове десять дел, мы успеем больше. На самом деле мы просто чаще переключаемся, а каждое переключение стоит энергии. Три задачи создают туннель, внутри которого нет места лишним мыслям. Вы знаете, что делаете сейчас, знае-

те, что будете делать следующим, и не тратите ресурс на выбор. Это освобождает ментальное пространство для самой работы. Многие люди замечают, что с коротким списком они успевают больше, чем с длинным, потому что перестают метаться.

Но есть важное условие. Три задачи — это не любые три дела. Это три дела, которые действительно имеют значение. Если вы выберете три бессмысленные задачи, вы просто потратите день на ерунду, только более организованно. Поэтому перед тем как составить список, вернитесь к вопросам из предыдущей главы: какое из этих дел даёт мне энергию и соответствует моим ценностям? Какое из них приближает меня к цели, а не просто создаёт видимость движения? Если вы честно ответите на эти вопросы, выбрать три задачи будет легче, чем кажется.

Как это работает на практике? Утром, до того как открыть почту и мессенджеры, возьмите лист бумаги или заметку и напишите три задачи, которые вы хотите завершить сегодня. Не «поработать над проектом», а конкретно: «написать введение к отчёту», «позвонить клиенту и согласовать сроки», «провести встречу с командой и зафиксировать решения». Формулировка важна. Размытые задачи создают пространство для прокрастинации, конкретные — для действия. Затем расположите их в порядке важности и энергии. Первую задачу ставьте на момент, когда вы наиболее продуктивны. Вторую — на следующий пик или на середину дня. Третью

— на время, когда у вас ещё есть ресурс, но уже нет пика. Всё остальное, что не вошло в тройку, либо ждёт своей очереди, либо делегируется, либо вычёркивается.

Здесь возникает закономерный вопрос: а как же срочные дела, которые появляются в течение дня? Начальник просит срочно подготовить презентацию, клиент звонит с проблемой, коллега просит помощи. Если вы будете реагировать на каждое такое вторжение, правило трёх задач рассыплется. Поэтому важно различать два типа срочности. Первый — настоящая авария, которую нельзя отложить. Такие случаи редки, но они бывают. В этом случае вы имеете право перестроить день. Второй — ложная срочность, когда кто-то хочет, чтобы его дело стало вашим приоритетом. В этом случае вы вежливо говорите: «Я сейчас занят важной задачей, вернусь к этому в такое-то время». Если человеку действительно нужно, он подождёт. Если нет, значит, это была не такая уж срочность.

Второй вопрос: что делать, если три задачи выполнены, а день ещё не закончился? Ответ: не добавляйте новые задачи автоматически. Сначала спросите себя, есть ли у вас ресурс. Если да, вы можете взять ещё одно дело из списка, но не больше. Если нет, остановитесь. Завершённый день с тремя сделанными задачами лучше, чем день с десятью начатыми и ни одной законченной. Кроме того, у вас есть право потратить освободившееся время на отдых, обучение или то, что давно откладывали. Продуктивность — это не заполнение

каждой минуты. Это способность делать важное и оставлять пространство для жизни.

Третий вопрос: что делать, если три задачи слишком большие и вы не успеваете их завершить? Тогда разбейте каждую на более мелкие шаги. Вместо «написать главу» поставьте «написать первый раздел главы». Вместо «подготовить презентацию» поставьте «собрать данные для презентации». Правило трёх задач работает не с объёмом, а с количеством активных фокусов. Вы можете сделать за день три маленьких шага и продвинуться дальше, чем если бы весь день метались между тремя большими проектами, не завершив ни один этап.

# 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.