
ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| Благодарности | 7 |
| Введение | 9 |
| Раздел I. ЧАСЫ И КОМПАС | 13 |
| Глава 1. МНОГИЕ ЛИ ЛЮДИ ЖАЛЕЮТ НА СМЕРТНОМ ОДРЕ, ЧТО МАЛО ВРЕМЕНИ УДЕЛЯЛИ РАБОТЕ? | 15 |
| Глава 2. СРОЧНОСТЬ КАК НАРКОТИК | 29 |
| Глава 3. ЖИТЬ, ЛЮБИТЬ, УЧИТЬСЯ, ОСТАВИТЬ НАСЛЕДИЕ | 40 |
| Раздел II. ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ГЛАВНОЕ ОСТАВАЛОСЬ ГЛАВНЫМ | 71 |
| Глава 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КВАДРАНТА II: ПРОЦЕСС РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ | 73 |
| Глава 5. СТРАСТЬ ВИДЕНИЯ | 98 |
| Глава 6. БАЛАНС РОЛЕЙ | 112 |
| Глава 7. СИЛА ЦЕЛЕЙ | 128 |
| Глава 8. НЕДЕЛЬНАЯ ПЕРСПЕКТИВА | 145 |
| Глава 9. ЦЕЛЬНОСТЬ В МОМЕНТ ВЫБОРА | 157 |
| Глава 10. УРОКИ ЖИЗНИ | 177 |
| Раздел III. СИНЕРГИЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ | 183 |
| Глава 11. ВЗАИМОЗАВИСИМАЯ РЕАЛЬНОСТЬ | 185 |
| Глава 12. СОВМЕСТНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ | 199 |
| Глава 13. РАСШИРЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ИЗНУТРИ НАРУЖУ | 224 |
| Раздел IV. СИЛА И ГАРМОНИЯ ПРИНЦИП- ЦЕНТРИЧНОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ | 251 |
| Глава 14. ОТ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ К ПЕРСОНАЛЬНОМУ ЛИДЕРСТВУ | 252 |
| Глава 15. МИР И ГАРМОНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ | 262 |

| | |
|---|-----|
| Эпилог | 285 |
| Приложение А | |
| РАБОТА НАД ЗАЯВЛЕНИЕМ О МИССИИ | 287 |
| Приложение Б | |
| ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ..... | 301 |
| Приложение В | |
| ЛИТЕРАТУРА МУДРОСТИ..... | 313 |
| Об авторах | 319 |
| О компании FranklinCovey | 320 |

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы признательны и выражаем глубокое уважение всем тем замечательным людям, благодаря которым осуществление этого проекта стало возможным:

- тем, чья жизнь и чьи труды донесли до нас мудрость веков. Ваше наследие нас многому научило.
- нашим коллегам, клиентам и участникам семинаров, чья активная совместная работа позволила нам поднять наше мышление на новый уровень.
- сотрудникам Covey Leadership Center за энтузиазм и вклад в общий успех.
- Бобу Асахине из издательства Simon & Schuster за его терпение, проницательность и ценные указания.
- всем, кто работал над книгой «Главное внимание главным вещам» за их значимый вклад. Это Бойд Крейг, Грег Линк, Тони Харрис, Адам Меррил и Кен Шелтон. Во многих трудных ситуациях они демонстрировали твердость характера и компетентность, то есть те качества, о которых мы старались здесь написать.
- и самое главное, нашим семьям и семьям всех наших сотрудников за любовь и поддержку. Спасибо вам за то, что помогли нам понять, что для нас «главное» и почему.

ВВЕДЕНИЕ

Где выход, если не в том, чтобы работать упорнее, изобретательнее и быстрее?

Если бы вы всерьез задумались о главном в своей жизни — о трех-четырех вещах, которые имеют для вас наибольшее значение, — что вы назвали бы?

Уделяете ли вы этим вещам то внимание и то время, которое вы на самом деле хотели бы им уделять?

Работая в Covey Leadership Center, мы общаемся со многими людьми по всему миру. Это активные, трудолюбивые, компетентные люди, которые преданы своему делу и стремятся сделать наш мир лучше. Однако эти люди постоянно говорят нам о тех невероятных трудностях, с которыми они сталкиваются в повседневной жизни, стараясь уделять главное внимание действительно важным вещам. И то, что вы обратили внимание на эту книгу, говорит о том, что вы, наверное, разделяете их чувства.

Почему так бывает, что самое главное для себя мы не делаем в первую очередь? Нас многие годы учат методам, практическим приемам, снабжают информацией о том, как эффективно управлять своей жизнью и контролировать ее. Нам говорят, что если мы будем трудиться еще упорнее, если научимся как можно быстрее делать как можно больше дел, если будем использовать какую-то новую технику или инструменты, если особым образом организуем свою жизнь, то обязательно сможем достичь желаемого. И мы покупаем новые органайзеры, посещаем очередные занятия, читаем книжные новинки. Мы учимся, мы применяем то, что узнали на практике, мы пробуем снова и снова — и что происходит? Большинство людей, с которыми мы сталкиваемся, испытывают лишь разочарование и чувство вины.

- Мне не хватает времени!
- Хотелось бы больше радости в жизни. Верчусь как белка в колесе, и никогда не остается времени для себя.
- Мои друзья и родные хотят, чтобы я уделял им больше внимания, но как это сделать?
- Я постоянно в цейтноте, потому что всегда все откладываю до последнего, а происходит так потому, что я всегда в цейтноте.

- Я не могу добиться баланса между личной жизнью и работой. Создается впечатление, что я всегда делаю одно за счет другого, а это лишь усугубляет ситуацию.
- Стресс просто невыносимый!
- У меня много дел, и все они важные. Как выбрать главное?

Традиционный подход к тайм-менеджменту исходит из того, что, действуя более эффективно, в конечном итоге вы обеспечите контроль над своей жизнью, а больший контроль принесет вам мир в душе и удовлетворение, к которым вы стремитесь.

Мы не согласны с этим.

Строить счастье на способности все контролировать — нелепо. Хотя мы действительно определяем выбор своих действий, мы не в состоянии контролировать их последствия. Это делают универсальные законы, или принципы. Таким образом, наша жизнь неподвластна нам, она подчиняется *принципам*. Мы считаем, что именно эта идея позволяет понять источник разочарования людей традиционных взглядов на управление временем.

В этой книге мы представляем совершенно иной подход к управлению временем. Это принцип-центричный подход. Он выходит за рамки традиционных предписаний делать быстрее, усерднее, умнее и больше. Он предлагает не очередной хронометр, а компас, потому что гораздо важнее понимать, куда вы идете, чем с какой скоростью.

С одной стороны, это новый подход; с другой — очень старый. Он уходит корнями в классические нестареющие принципы, резко контрастирующие с подходом к жизни, принятым в современной литературе по тайм-менеджменту и успеху, с его пропагандой быстродействующих решений и благоденствия без труда. Мы живем в обществе, которое предпочитает короткие пути, однако высокое качество жизни не дается так просто.

Коротких путей нет. Но путь есть. Это истинный путь, пролегающий через принципы, подтвержденные всей историей человечества. Если можно судить о том, что делает жизнь человека значимой, черпая из источника мудрости веков, то дело отнюдь не в скорости или продуктивности. Суть того, что вы делаете, и причина, по которой вы делаете это, гораздо важнее, чем скорость, с какой вы это делаете.

Мы хотим рассказать вам, чего ожидать от этой книги:

- В первом разделе, «Часы и компас», мы исследуем знакомый многим разрыв между тем, на что мы тратим большую часть времени, и тем, что по-настоящему важно для нас. Мы опишем три «поколения» традиционного тайм-менеджмента, в том числе современную парадигму продуктивности и контроля, и обсудим, почему традиционный подход «только часы» увеличивает вышеупомянутую брешь, а не сокращает ее. Мы поговорим о необходимости нового уровня мышления — о четвертом «поколении», совершенно ином подходе. Мы убедим вас разобраться,

как вы тратите время — на вещи просто срочные или вещи действительно важные для вас, а также рассмотрим последствия пагубной «зависимости от срочности». Наконец, мы рассмотрим «главное» — наши основные человеческие потребности и способность жить, любить, учиться и оставить наследие — и как сделать главное первоочередным, используя внутренний компас, чтобы согласовать свою жизнь с реалиями «истинного севера», определяющими качество жизни.

- Во втором разделе, «Главное, чтобы главное оставалось главным», мы представляем процесс организации квадранта II — процедуру, которая занимает полчаса в неделю и подчиняет часы компасу, позволяя нам переключать свое основное внимание со срочных дел на важные дела. Сначала мы пройдем через этот процесс целиком, чтобы помочь вам представить его очевидные преимущества, а затем исследуем каждую часть этого процесса, чтобы вы могли увидеть, как он способен обогатить вашу жизнь с течением времени. Вы узнаете:
 - как определить свою миссию и создать мобилизующее видение будущего, которое наполнит вашу жизнь смыслом и станет фактически ДНК вашей жизни;
 - как достигать баланса и синергии между различными жизненными ролями;
 - как устанавливать принцип-центричные цели, которыми определяется качество жизни, и достигать их;
 - как поддерживать перспективу, настраивающую вас «уделять главное внимание главным вещам»;
 - как в момент выбора проявлять цельность — мудрость и рассудительность, чтобы понять, когда следовать заранее составленному плану, а когда изменить его, — кроме того, способность выполнить то, что вы решили, с уверенностью в себе и в мире с самим собой;
 - как неделю за неделей подниматься все выше по спирали познания и жизни.
- В третьем разделе, «Синергия взаимозависимости», мы обратимся к проблемам и потенциалу взаимозависимой действительности, в которой протекает 80 процентов нашего времени, к области, которая практически игнорируется или неадекватно учитывается традиционными методами управления временем. Мы рассмотрим различия между транзакционным и трансформационным видами взаимодействия. Вместо того чтобы рассматривать людей как объекты, которым можно перепоручить работу, мы научимся добиваться мощной синергии благодаря общему видению и обоюдовыгодным соглашениям. Мы рассмотрим расширение ответственности и полномочий — полное смещение точки опоры — и другие методы, помогающие стать катализатором перемен в себе, в своей семье или рабочей группе.

- В четвертом разделе, «Сила и гармония принцип-центричного образа жизни», мы рассмотрим несколько примеров из реальной жизни и узнаем, как подход четвертого поколения способен буквально преобразить качество вашей повседневной жизни и природу ваших занятий. В конце книги мы уделим много внимания принципам внутреннего мира и разберемся, как избежать основных препятствий на пути к жизни, наполненной смыслом и счастьем.

Чтобы извлечь максимальную пользу из этого материала, вы должны глубоко увлечься им — быть готовыми изучать свою жизнь, свои мотивы, свое «главное». Это процесс глубокого самокопания. Мы рекомендуем, чтобы, работая с этой книгой, вы почаще останавливались и прислушивались к голосу своего разума и сердца. После подобного углубленного самопознания нельзя не измениться. Вы начнете по-другому смотреть на мир, на свои взаимоотношения с другими людьми, на свое время, на самих себя. Мы убеждены, что эта книга поможет вам сократить дистанцию между тем, что очень важно для вас, и тем, на что вы тратите свое время.

Мы благодарны вам за готовность задуматься над нашими представлениями о лучших путях. Мы на своем опыте убедились, что принципы, изложенные в этой книге, приносят внутренний покой и неординарные результаты.

Сила этого подхода — в принципах.

Мы убеждены, что книга поможет вам избавиться от тирании часов и открыть в себе компас. Этот компас поможет вам жить, любить, учиться и оставить после себя значительное наследие...

Раздел I

ЧАСЫ И КОМПАС

Стивен. Как-то у меня состоялся разговор с моей дочерью Марией, которая недавно родила третьего ребенка. Она сказала: «Мне так трудно, папа! Ты знаешь, как я люблю малыша, но он отнимает все мое время. Я просто не в состоянии заниматься ничем другим, в том числе тем, что могу делать только я».

Я понимал ее чувства. Мария — умный и способный человек, и у нее всегда был широкий круг интересов. Она буквально разрывалась — столько всего ей хотелось успеть.

Поговорив, мы пришли к пониманию, что ее разочарование было, в сущности, результатом завышенных требований к себе и что в настоящее время в ее жизни есть только одно необходимое дело — растить ребенка.

«Просто расслабься, — сказал я ей. — Расслабься и наслаждайся своими новыми переживаниями. Пусть малыш чувствует, как ты радуешься своей роли матери. Никто другой не способен любить и лелеять твоего ребенка так, как ты. Пока что все остальные твои интересы не так важны по сравнению с этим».

Мария поняла, что в ближайшем будущем ее жизнь не обещает быть сбалансированной... и что так тому и быть.

Всему свое время. Она также поняла, что когда ее малыш подрастет, она сможет достичь своих целей и принести пользу в других делах.

Под конец я сказал: «И не думай строить планы. Забудь о календарях, от них у тебя только растет чувство вины. Сейчас главное в твоей жизни — ре-

бенек. Просто радуйся малышу и ни о чем другом не беспокойся. Пусть тебя направляет твой внутренний компас, а не часы».

Для многих из нас существует проблема несоответствия между компасом и часами — между тем, что по-настоящему важно для нас, и тем, как мы распоряжаемся своим временем. Традиционный подход к управлению временем: успевать делать больше за меньшее время, — не в состоянии преодолеть его. Наоборот, многие замечают, что, наращивая скорости, они только увеличивают этот разрыв.

Задумайтесь над таким вопросом: если бы по мановению волшебной палочки вы внезапно получили 15–20 процентов прироста продуктивности, что обещает традиционный тайм-менеджмент, решило бы это ваши проблемы с нехваткой времени? Хотя подобная перспектива на время, вероятно, и могла бы вдохновить вас, но потом вы пришли бы к выводу, что проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, нельзя решить за счет простого увеличения способности делать больше дел за меньшее время. Так, по крайней мере, было с большинством из тех, с кем мы работали.

В этом разделе мы внимательно изучим три поколения традиционного управления временем и причины, по которым они не в состоянии преодолеть это несоответствие. Мы предложим вам задуматься над тем, какой парадигмы вы придерживаетесь в жизни — парадигмы срочности или парадигмы важности, — и обсудим последствия пагубного пристрастия к срочности. Мы рассмотрим необходимость четвертого поколения управления временем — совершенно иного подхода. Это скорее поколение персонального лидерства, нежели управления временем. Оно фокусируется не на том, чтобы делать что-то правильно, а на том, чтобы делать правильное дело.

В главе 3 мы обратимся к трудным вопросам о том, какие вещи — главные в нашей жизни, и о нашей способности уделять им главное внимание. В основе этой главы лежат три фундаментальные идеи, наиболее значимые для четвертого поколения. Возможно, вы даже измените ваше отношение к времени и жизни. Эта глава требует эмоциональной готовности проделать определенную внутреннюю работу. Мы рекомендуем выполнять ее последовательно, но, возможно, вы сочтете более полезным для себя перескочить во второй раздел и окунуться в процесс организации Квадранта II, чтобы воочию увидеть то, о чем мы говорим, а потом вернуться к главе 3. Мы гарантируем, что понимание и применение трех фундаментальных идей, излагаемых в этой главе, окажет огромное влияние на то, как вы распоряжаетесь своим временем, и повысит качество вашей жизни.



1 МНОГИЕ ЛИ ЛЮДИ ЖАЛЕЮТ НА СМЕРТНОМ ОДРЕ, ЧТО МАЛО ВРЕМЕНИ УДЕЛЯЛИ РАБОТЕ?

Хорошее — враг лучшего.

Мы постоянно решаем, как провести время, будь то целый сезон или небольшой эпизод. И наша дальнейшая жизнь является следствием этих решений. Многим из нас последствия сделанного выбора не нравятся, особенно когда мы чувствуем несоответствие между тем, как мы расходует время, и тем, что мы считаем действительно важным в нашей жизни.

Я живу в какой-то лихорадке! Кручусь целый день — встречи, звонки, бумаги, обязательства. Дохожу буквально до ручки, ложусь вечером спать совершенно измученный, чтобы рано утром снова мчаться куда-то. Я добился многого — я невероятно продуктивен. Но иногда меня терзают сомнения: «Ну и что? Что я сделал по-настоящему стоящее?» И вынужден признаться, что не знаю ответа.

Я чувствую, что разрываюсь на части. Моя семья важна для меня, и точно так же работа. Я живу в постоянном конфликте с самим собой, пытаюсь не ударить лицом в грязь и там, и здесь. Можно ли быть по-настоящему успешным и счастливым и на работе, и дома?

Меня попросту не хватает на все, что от меня требуется. Правление и акционеры осаждают меня, как рой пчел, из-за снижения курса акций. Я постоянно играю роль рефери в борьбе за влияние между членами высшего руководства. Моральный климат в нашей организации очень плохой, и я чувствую свою вину за то, что не могу уделить достаточно времени своим сотрудникам и выслушать их. И что самое ужасное, сейчас у моих детей каникулы, у жены отпуск, а меня практически списали со счетов, поскольку я совершенно не бываю дома.

Я плыву по течению. Я пытаюсь понять, что важно для меня, и ставлю соответствующие цели, но другие люди — начальство, коллеги, супруга —

постоянно ставят мне палки в колеса. Я занимаюсь не тем, что важно для меня, а делаю то, чего требуют от меня другие люди, что важно для них.

Все говорят, что я преуспевающий бизнесмен. Я работал, пробивался, приносил жертвы и теперь на самом верху. Но я не могу назвать себя счастливым. Внутри у меня пустота. Как говорится, «вот и вся любовь»

Жизнь не радует меня. На каждое дело, которое я делаю, находятся десятки других, которые я не делаю и поэтому чувствую себя виноватым. Постоянная необходимость решать, что делать в первую очередь из всего множества вещей, которые я должен делать, вызывает постоянный стресс. Как узнать, что самое важное? Как справиться с этим? Как радоваться этому?

Я чувствую, что должен как-то изменить свою жизнь. Я записываю на бумаге то, что действительно важно для меня, и ставлю перед собой соответствующую цель. Но, окунаясь в повседневную деятельность, я всякий раз теряю из виду этот образ самого главного. Как сделать действительно стоящие дела частью повседневной жизни?

Вопрос: как делать в первую очередь самое главное — важнейший в жизни. Почти все мы чувствуем, как нас раздирает на части желание делать одно и необходимость или обязанность делать другое. Всем нам приходится оглядываться на безотлагательные повседневные и сиюминутные проблемы, когда мы хотим наилучшим образом распорядиться своим временем.

Решения принимать легко, когда выбираешь между «плохим» и «хорошим». Тогда мы ясно видим, что какие-то способы распорядиться своим временем — расточительны, а то и вредны. Но в большинстве ситуаций вопрос состоит в выборе не между «хорошим» и «плохим», а между «хорошим» и «лучшим». И зачастую «хорошее» оказывается врагом «лучшего».

Стивен. *Одному моему знакомому предложили стать новым деканом бизнес-колледжа крупного университета. Приступив к работе, он изучил ситуацию в колледже и понял, что главной проблемой учебного заведения было недостаточное финансирование. Он знал, что обладает уникальными возможностями достать деньги, что умение найти финансовые средства — его самое сильное качество, и сделал поиски дополнительных источников финансирования своей первой профессиональной обязанностью.*

Это породило недовольство в колледже, поскольку предыдущие деканы занимались прежде всего удовлетворением повседневных, насущных потребностей организации. Нового декана никогда не было на месте. Он разъезжал по стране, пытаясь найти деньги на научные исследования, стипендии и тому подобное. Все повседневные вопросы приходилось решать через его заместителя по административным вопросам, что вызывало негодование многих сотрудников, привыкших работать напрямую с высшим руководством.

Недовольство сотрудников достигло такой степени, что в отсутствие декана они направили свою делегацию к ректору университета с требованием заменить декана или заставить его пересмотреть стиль руководства. Ректор,

хорошо знавший, чем занимается декан, сказал им: «Успокойтесь. У него хороший заместитель. Дайте ему немного времени».

В скором времени посыпались деньги, и сотрудники были вынуждены признать дальновидность нового руководителя. Отныне, завидев его, они шутили: «Уезжайте отсюда, чтобы мы вас не видели. Отправляйтесь за новыми фондами. Ваш заместитель отлично справляется со всей административной работой».

Этот декан впоследствии признался мне, что допустил ошибку, не уделив достаточно времени укреплению команды, не объяснив своего поведения. Конечно, он мог бы действовать и лучше, но я усвоил на его примере важный урок. Мы должны постоянно спрашивать себя: «Что необходимо сделать, и в чем моя самая сильная сторона, мой дар?»

Этому человеку ничего не стоило начать с решения неотложных проблем сотрудников. Он мог сделать карьеру в университете, занимаясь множеством полезных дел. Но он не достиг бы *лучшего*, на что был способен, лучшего для себя и для колледжа, если бы не разгадал реальные потребности и собственные уникальные способности и не воплотил бы свое видение в жизнь.

Что для вас «лучшее»? Что мешает вам отдавать этому «лучшему» столько времени и энергии, сколько вы хотели бы ему отдавать? Разве так уж много хорошего встречается нам в жизни? Для многих людей — слишком много. А в результате возникает тревожное чувство, что они не уделяют главного внимания главным в своей жизни вещам.

ЧАСЫ И КОМПАС

Нашу внутреннюю борьбу за приоритетность главного можно описать как противостояние между двумя инструментами, направляющими нас на нашем пути: часами и компасом. Часы олицетворяют наши обязательства, деловые встречи, планы, цели, конкретные дела — то, с чем мы имеем дело и как мы *управляем* нашим временем. Компас же представляет наше видение, ценности, принципы, миссию, совесть, направление — то, что нам кажется главным, и то, как мы *распоряжаемся* своей жизнью.

Борьба начинается, когда мы ощущаем противоречие между часами и компасом, когда наша деятельность не способствует тому, что мы считаем главным в жизни.

Для некоторых из нас этот разрыв весьма болезнен. Мы чувствуем себя загнанными в западню, чувствуем, что нашу жизнь контролируют другие люди или обстоятельства. Мы вечно реагируем на кризисы. Мы постоянно «в самой гуще самой жижи»¹, постоянно «тушим пожары», и у нас никогда нет времени делать то, что существенно изменило бы нашу жизнь. Нам кажется, что жизнь проживается без нас.

Другие испытывают смутный дискомфорт. Они просто не могут понять, что *должны* делать, что *хотят* делать, да и что они вообще *делают*. Они

постоянно решают дилеммы. Они чувствуют себя виноватыми за то, чего не делают, и не могут радоваться тому, что делают.

Некоторые ощущают внутреннюю пустоту. Они ограничивают понятие счастья лишь рамками профессиональных или финансовых достижений, а потом обнаруживают, что их «успех» не приносит того удовлетворения, какого они ждали. Превозмогая боль, они ступенька за ступенькой карабкаются по лестнице успеха — диплом, работа допоздна, продвижение по службе, — только чтобы обнаружить, достигнув вершины, что лестница приставлена не к той стене. Поглощенные подъемом, они оставляют после себя руины прежних связей и упущенные мгновения полнокровной, настоящей жизни. В своей гонке они просто не находят времени делать то, что действительно имеет значение.

Часто люди ощущают растерянность, теряют ориентацию, не могут понять, а что, собственно, «главное». Они на автопилоте перескакивают с одного дела на другое. Они живут механически, и лишь иногда им приходит в голову задуматься, а есть ли хоть какой-то смысл в том, что они делают.

Многие осознают отсутствие гармонии в своей жизни, но не верят в другие альтернативы. Либо им кажется, что издержки перемен слишком высоки, либо они просто боятся попробовать. Им легче продолжать жить по-прежнему.

ПРОБУЖДАЮЩИЙ ЗВОНК

Осознание несоответствия может прийти самым драматическим образом. Умирает любимый человек. С ослепительной ясностью вы внезапно понимаете, что могло бы быть, но не случилось, поскольку вы были слишком заняты подъемом по лестнице успеха, вместо того чтобы укреплять и лелеять важные для вас отношения.

Или вы вдруг обнаруживаете, что ваш сын-подросток увлекся наркотиками. В вашей голове проносится вихрь мыслей — сколько упущено за все эти годы часов, которые можно было бы уделить воспитанию ребенка, укреплению взаимоотношений с ним. Но вы были слишком заняты, зарабатывая на жизнь, заводя «нужные» знакомства или просто читая газету.

Вас увольняют с работы. Или ваш врач сообщает, что вам осталось жить несколько месяцев. Или трещит по швам ваш брак. Подобные ситуации раскрывают нам глаза на то, как мы распоряжаемся своим временем, и на то, что действительно важно для нас.

Ребекка. *Несколько лет назад я познакомилась в больнице с женщиной, ей было лишь двадцать три года, и у нее дома оставались двое маленьких детей. Она только что узнала, что у нее неизлечимый рак. Я держала ее за руку, думая, что сказать ей в утешение, а она рыдала: «Я отдала бы что угодно за то, чтобы сейчас пойти домой и поменять пеленки!»*

Размышляя над ее словами и вспоминая, как я сама нянчилась со своими маленькими детьми, я задумалась, как часто каждая из нас меняла пеленки скорее из чувства долга, торопливо, даже раздражаясь от этой неприятной необходимости, отрывающей нас от срочных дел, не дорожа этими драгоценными мгновениями жизни и любви, которым уже не суждено вернуться.

При отсутствии подобных «пробуждающих звонков» многие из нас никогда так и не задумываются по-настоящему о важнейших жизненных вопросах. Вместо того чтобы поискать глубинные, хронические причины проблем, мы снимаем острую боль, порождаемую ими, используя своего рода аспирин и лейкопластырь и, получив временное облегчение, продолжаем заниматься «полезными» делами, не удосуживаясь остановиться и спросить себя, самое ли важное для нас то, что мы делаем.

ТРИ ПОКОЛЕНИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

В своих усилиях преодолеть разрыв между часами и компасом многие из нас обращаются к тайм-менеджменту. Если лет тридцать назад едва ли можно было насчитать хотя бы десяток книг на эту тему, в ходе недавнего исследования мы обнаружили сотни книг и статей, множество разного рода календарей, органайзеров, компьютерных программ и иных инструментов управления временем. Реагируя на спрос со стороны общества, объем такой литературы и инструментов растет, как на дрожжах.

Изучив собранную нами информацию, мы выделили восемь основных подходов к управлению временем — от вполне традиционных, ориентированных на производительность, таких как «Организованность», «Подход воина», «АБВ», до новейших, раздвигающих рамки традиционных парадигм. К числу последних относится свойственный скорее восточному менталитету подход «Плыть по течению», призывающий не забывать о моментах вечности, когда тиканье часов замолкает в минуту радости. Сюда же относится и подход «Оздоровление», который показывает, что люди, неэффективно распорядившиеся своим временем, зачастую являются жертвами глубоко укоренившегося психологического сценария, навязанного воспитателями или окружающими людьми.

Краткое описание всех этих подходов можно найти в приложении Б. Но большинство людей, говоря о различиях в методах управления временем, подразумевают иную классификацию — то, что можно было бы назвать тремя поколениями управления временем. Каждое новое поколение создается на базе предыдущего, продвигаясь в сторону большей эффективности.

Первое поколение. Первое поколение управления временем строилось на памятках. Это значит «плыть по течению», но при этом соотносить свои дела со своим временем — написать отчет, посетить собрание, отремонтировать машину, прибратся в гараже. Это поколение характеризуется

простыми записками и списками дел. Если вы представитель этого поколения, то носите с собой такие памятки и время от времени заглядываете в них, чтобы не забыть сделать то-то и то-то. Те дела, которые вам удается сделать к концу дня, вы вычеркиваете из списка, а несделанные заносите в список дел следующего дня.

Второе поколение. Второе поколение — это поколение «планирования и подготовки». Оно характеризуется блокнотами и календарями встреч. Этот подход подразумевает продуктивность и личную ответственность в постановке целей, предварительное планирование будущих событий и действий. Представитель этого поколения принимает на себя обязательства, записывает их, устанавливает сроки выполнения, фиксирует время и место встречи. Возможно, он даже использует для этого компьютер.

Третье поколение. Подход третьего поколения — это «планирование, расстановка приоритетов и контроль». Если вы принадлежите этой генерации, то, наверное, уделяете некоторое время на прояснение своих ценностей и приоритетов. Вы спрашиваете себя: «Чего я хочу?». Вы ставите перед собой долго-, средне- и краткосрочные цели. Вы расставляете приоритеты в своих повседневных делах. Это поколение характеризуется разного рода органайзерами — электронными или традиционными — с детализированными формами и графами для повседневного планирования.

Эти три поколения управления временем отражают значительный путь, который мы проделали в направлении к большей эффективности нашей жизни. Производительность, планирование, расстановка приоритетов, прояснение ценностей и постановка целей играют важную роль.

Однако при всем огромном интересе к ним и большом многообразии предлагаемых вариантов эти подходы оказались не в состоянии помочь большинству людей преодолеть разрыв между тем, что действительно важно для них, и тем, на что они тратят свое время. Во многих случаях это несоответствие лишь увеличивается. «Мы добиваемся большего за меньшее время, — говорят люди, — но где же глубина взаимоотношений, где душевный покой, где гармония, где уверенность в том, что мы делаем что-то важное и делаем это хорошо?»

***Роджер.** Эти три поколения описывают хронику моего собственного опыта управления временем. Я рос в калифорнийском городке Кармеле, прибежище художников и писателей. Царившие там артистическая атмосфера и дух свободы, безусловно, располагали к управлению временем первого поколения. Я время от времени записывал дела, о которых не хотел забыть, особенно турниры по гольфу, занимавшие значительное место в моей жизни. Кроме того, я разводил лошадей на ранчо, а это предполагало некоторые важные обязанности, о которых тоже нельзя было забывать.*

Постепенно необходимость успевать делать больше за меньшее время, возросшие требования к самому себе и появление новых благоприятных возможностей сделали меня ярко выраженным представителем второго поколения. Я читал об управлении временем все, что попадалось под руку. Более того, мне довелось даже работать консультантом по управлению временем. Я помогал людям стать более эффективными, организованными, учил их искусству телефонного общения и т. п. Обычно после наблюдения за их повседневной деятельностью и соответствующего анализа я давал им конкретные рекомендации, как они могут успевать делать больше за меньшее время.

Однако, с течением времени, я утратил уверенность в том, что действительно помогаю этим людям. Я начал задумываться: не подталкиваю ли я их к скорейшему краху. Проблема ведь была не в том, сколько им удастся сделать, а в том, к чему они пытаются прийти и чего добиться. Людям хотелось знать, как лучше делать что-то, но я понял, что не могу давать советы, пока не узнаю, чего они, собственно, добиваются. Это привело меня к третьему поколению управления временем. Фактически мы со Стивеном выполнили значительную часть работы по закладке фундамента этого поколения, общаясь и сотрудничая с людьми, обладавшими большим авторитетом в этой области. Мы старались увязывать ценности с целями, помогая людям вести более гармоничную жизнь и расставлять приоритеты. Тогда нам казалось, что именно по этому пути всем нам нужно идти.

Но прошло время, и стало очевидно, что существует огромная разница между тем, что людям действительно нужно, и тем, что им кажется необходимым. Многие люди достигают все новых и все более масштабных целей... и чувствуют себя все более несчастными.

В результате я начал ставить под сомнение некоторые из фундаментальных парадигм своего образа мышления. Я понял, что эти три поколения управления временем не дают ответа. Ответ следует искать на уровне фундаментальных парадигм. Следует подвергнуть анализу сами предпосылки, на основе которых мы определяем, что нам делать.

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ КАЖДОГО ПОКОЛЕНИЯ

Рассмотрим подробнее сильные и слабые стороны каждого из этих поколений тайм-менеджмента, обращая особое внимание на то, каким образом они помогают... но почему не способны удовлетворить наши глубинные потребности.

Люди первого поколения — как правило, гибкие. Они умеют реагировать на меняющуюся обстановку. Они хорошо адаптируются, каждое дело доводят до конца. Они работают по собственному расписанию и в каждый момент времени занимаются тем, что, по их мнению, необходимо делать.

Но частенько все идет насмарку. Назначенные встречи забываются, обязательства не выполняются. Из-за отсутствия мобилизующего чувства видения всей жизни и долгосрочных целей, они добиваются гораздо меньшего, чем могли бы. «Главное» для этих людей — в сущности, то, что в данный момент находится перед ними.

Люди *второго поколения* планируют и готовятся. Как правило, они в большей степени ощущают личную ответственность за результаты и взятые обязательства. Календари и планы служат им не только как памятки, но побуждают их лучше готовиться к встречам и презентациям. Подготовка увеличивает их эффективность, а постановка целей и планирование повышают результативность.

Но фокусирование на планах, целях и продуктивности возводит на трон распорядок дня. Хотя многие представители второго поколения искренне ценят других людей и отношения с ними, приоритетность распорядка дня нередко заставляет их действовать так, словно окружающие — их враги. Другие люди становятся препятствием, отвлекая их и мешая им действовать по графику или плану. Они изолируются от окружающих или перекалдывают на их плечи свои дела, рассматривая других людей прежде всего как средство достижения собственных целей. Кроме того, хотя приверженцы второго поколения могут действительно добиваться большего из того, чего хотят, это не всегда означает удовлетворение их глубинных потребностей или достижение душевного покоя. «Главное» для людей второго поколения становится функцией календарей и целей.

Третье поколение тайм-менеджмента делает заметный шаг в направлении увязывания целей и планов с ценностями. Люди этого поколения существенно повышают свою продуктивность через целенаправленное ежедневное планирование и расстановку приоритетов. «Главное» для них определяется ценностями и целями.

Достижения этого поколения кажутся многообещающими. Многие считают третье поколение вершиной управления временем. Они полагают, что, достаточно глубоко усвоив этот подход и широко применяя его, можно достичь чего угодно. Но третье поколение все же имеет некоторые серьезные недостатки, связанные не с самой идеей, а с несовершенством парадигм и отсутствием некоторых жизненно важных элементов. Мы хотим глубже изучить эти недостатки, поскольку это поколение управления временем представляет идеал и цель для многих представителей первого и второго поколений.

Рассмотрим некоторые из лежащих в основе этого подхода *парадигм*. Парадигмы подобны картам местности. Они не являются территорией, они описывают ее. И если карта неверна — если мы пытаемся добраться до какого-то места в Детройте, имея карту Чикаго, — нам будет трудно попасть туда, куда мы хотим. Мы можем работать над своим поведением — двигаться энергичнее, взять другую машину с меньшим расходом топлива, увеличить скорость, — но это приведет лишь к тому, что мы примчимся быстрее туда, куда нам вовсе не нужно. Мы можем работать над своей психологической

установкой — так «настроить» себя, что нам даже будет безразлично, где мы находимся. Но на самом деле наша проблема никак не связана с установкой или поведением. Наша проблема в том, что у нас не та карта.

Хотя такие парадигмы лежат в основе всего традиционного подхода к управлению временем, особенно ярко они просматриваются в третьем поколении.

■ **Контроль.** Первейшая парадигма третьего поколения — парадигма контроля: планируйте, составляйте графики, управляйте временем. Двигайтесь шаг за шагом. Раскладывайте все по полочкам. Большинству из нас хотелось бы быть хозяевами своей жизни. Но дело в том, что управляем не мы, а принципы. Мы можем контролировать свой выбор, но не можем контролировать его последствия. Поднимая палку за один конец, мы поднимаем и второй. Мысль, что мы контролируем свою жизнь, — это иллюзия, побуждающая нас пытаться управлять последствиями. Да мы и не в состоянии контролировать других людей. И поскольку базовая парадигма данного подхода состоит в контроле, управление временем игнорирует тот факт, что большую часть времени мы работаем и живем среди людей, которых мы не можем контролировать.

■ **Продуктивность.** Работать продуктивно — значит делать больше за меньшее время. Это представляется разумным. Мы делаем все больше. Мы сокращаем или сводим на нет пустую трату времени. Продуктивность повышается до невероятных размеров. Но при этом исходим из предпосылки, что «больше» и «быстрее» значит «лучше». Но так ли это? Между продуктивностью и эффективностью есть принципиальная разница. Вы можете мчаться по шоссе с огромной скоростью, т. е. очень продуктивно. Но если вы направляетесь на юг по калифорнийскому побережью, а ваш пункт назначения — Нью-Йорк, расположенный в 4000 километрах к востоку, — ваши действия едва ли можно назвать эффективными.

Кроме того, как можно быть продуктивным в отношениях с людьми? Вы когда-нибудь пробовали быть продуктивным со своей супругой, с сыном-подростком, подчиненным, обсуждая волнующие их темы? Как это у вас получилось?

«Боюсь, что вы не сможете выразить свои глубокие чувства. У меня на разговор с вами запланировано лишь десять минут».

«Не приставай сейчас ко мне, сынок. Попридержи свои эмоции, твоё растревоженное и кровоточащее “я” подождет несколько минут, пока я закончу то, что наметил».

Можно быть продуктивным, имея дело с вещами, но не с людьми.

■ **Ценности.** Ценить что-то — значит считать это стоящим. И ценности чрезвычайно важны. Наши ценности направляют наши решения и действия. Но ценить можно множество самых разных вещей — любовь,

безопасность, большой дом, банковский счет, общественное положение, признание, славу. Не все из того, что мы ценим, повышает качество нашей жизни. Когда наши ценности противоречат естественным законам, от которых зависят и мир в душе, и качество жизни, мы строим свою жизнь на иллюзии и обрекаем себя на неудачу. Мы не можем быть законом для себя.

- **Независимые достижения.** В центре внимания традиционного тайм-менеджмента — достижение нужных результатов и предотвращение всего, что может помешать. Другие люди рассматриваются, по существу, либо как средство добиться большего за меньшее время — либо как препятствие. Соответственно отношения с окружающими становятся *транзакционными*. Но реальность такова, что величайшие достижения и величайшую радость в жизни дают *трансформационные* отношения. Сама природа человеческих отношений предполагает, что люди меняются. Они трансформируются. Создается что-то новое, и никто не может этим управлять. Никто не может предугадать, как все получится. И это никак не связано с продуктивностью. Это связано с тем, что люди обмениваются знаниями, они учатся друг у друга и радуются своим открытиям. Трансформационная сила взаимозависимой синергии открывает совершенно иные возможности в отношении качества жизни и управления времени.
- **Хронос.** Управление временем имеет дело с хроносом. «Хронос» — это греческое слово, обозначающее время в его последовательности. Каждая секунда стоит не больше и не меньше любой другой секунды. Ритм нашей жизни, в сущности, диктуется тиканьем часов. Но в мире существуют целые культуры, которые воспринимают жизнь на основе парадигмы кайроса — тоже греческого понятия времени, но в аспекте его качества. Время олицетворяет событийность, его переживают. Оно экспоненциально, экзистенциально. Время-кайрос отражает ценность времени, а не затраченное количество. Наш язык отдает дань времени-кайросу в таком, например, вопросе: «Хорошо ли вы провели время?». Мы говорим не о хронологическом аспекте времени, а о его ценности, качестве.
- **Компетентность.** Управление временем подразумевает определенный набор способностей, знаний и умений. Развивая свою компетентность, вы способны достичь результатов, повышающих качество жизни. Но личная эффективность определяется не только компетентностью человека, но и его *характером*. Так или иначе, вся литература говорит нам, что «время — это жизнь». Но, подобно большинству книг по «успеху», вышедших в последние семь десятков лет, подход управления временем, по существу, отделяет то, что мы *делаем*, от того, *кто мы*². Вековая книжная мудрость, между тем, наряду с повышением компетентности придает большое значение развитию характера для достижения высокого качества жизни.