

От автора бестселлера  
«Семь навыков высокоэффективных людей»

# Главное внимание главным вещам

Жить, любить, учиться и оставить наследие

**Стивен Кови**

**Роджер Меррилл  
Ребекка Меррилл**

Стивен Кови

**Главное внимание – главным  
вещам. Жить, любить,  
учиться и оставить наследие**

«Альпина Диджитал»

1994

**Кови С. Р.**

Главное внимание – главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие / С. Р. Кови — «Альпина Диджитал», 1994

ISBN 978-5-9614-2008-1

Эта книга о том, как организовать свое время так, чтобы все успеть. Рецепт авторов кажется парадоксальным: далеко не все нужно успевать. Какой смысл как можно быстрее карабкаться вверх по лестнице успеха, если она приставлена не к той стене? Развивая идеи знаменитого бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей», авторы объявляют прежние концепции и инструменты тайм-менеджмента несостоятельными. Они предлагают поистине революционные подходы к организации времени, помогающие преодолеть наркотическую зависимость от срочности и делать в первую очередь самые важные дела.

ISBN 978-5-9614-2008-1

© Кови С. Р., 1994

© Альпина Диджитал, 1994

## Содержание

Благодарности	6
Введение	7
Раздел I	10
1. Многие ли люди жалеют на смертном одре, что мало времени уделяли работе?	12
Часы и компас	13
Пробуждающий звонок	14
Три поколения тайм-менеджмента	15
Достоинства и недостатки каждого поколения	16
Что вы видите, то и получаете	19
Потребность в четвертом поколении	21
2. Срочность как наркотик	22
Срочность	22
Пагубная зависимость	23
Важность	25
Парадигма важности	27
Часто задаваемые вопросы относительно матрицы управления временем	27
Невидимая сторона сложности	28
Конец ознакомительного фрагмента.	30

**Стивен Кови, Роджер  
Меррилл, Ребекка Меррилл**  
**Главное внимание – главным вещам.**  
**Жить, любить, учиться, оставить наследие**

Переводчик *П. Самсонов*

Редактор *Р. Пискотина*

Научный руководитель проекта *М. Ильин*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Руководитель проекта *Н. Лауфер*

Корректор *В. Муратханов*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художник обложки *Е. Шаталова*

© FranklinCovey Company, 1994

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

© Электронное издание. ООО «Альпина Пабlishер», 2011

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

## 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-четырёх 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 весь 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.*

*Всею 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 – ребенок. 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 фунда-

ментальные 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! Кружусь 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 ожидают 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 раздражает 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 первейшей 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»<sup>1</sup>, 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. Преодолевая 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 звонок

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 пронесется 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 поис-

---

<sup>1</sup> Любимое выражение нашего уважаемого друга, Нила Максвелла.

кать 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 «Плыви по течению», призывающий не забывать о моментах вечности, когда тикающие часы замолкают в минуту радости. Сюда же относится и подход «Оздоровление», который показывает, что люди, неэффективно распоряжающиеся 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, прибраться 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 удастся 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 перекладывают 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, твое расстроенное 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 ценностичрезвычайно 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 временем.

● **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 десятилетий, подход управления временем, по существу, отделяет то, что мы *делаем*, от того, *кто мы*.<sup>2</sup> Вековая книжная мудрость, между тем, наряду с повышением компетентности придает большое значение развитию характера для достижения высокого качества жизни.

● **Управление.** Тайм-менеджмент как таковой рассматривает *управление*, а не *лидерство*. Управление осуществляется внутри парадигмы – лидерство создает новые парадигмы. Управление осуществляется внутри системы – лидерство воздействует на систему. Вы управляете «вещами», но ведете за собой людей. Чтобы главное в вашей жизни заняло главное место, лидерство должно идти *прежде* управления, а вопрос «Правильные ли вещи я делаю?» – *прежде* вопроса «Правильно ли я это делаю?».

Достоинства и недостатки трех поколений управления временем представлены в таблице.

	Достоинства	Недостатки
<b>Первое поколение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Способность адаптироваться, когда на первый план выходит что-то более важное, гибкость: «плыть по течению»</li> <li>Чуткость к окружающим</li> <li>Нет чрезмерной заорганизованности</li> <li>Меньше стресса</li> <li>Ведется учет необходимых мероприятий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нет реальной структуры</li> <li>Планы то и дело рушатся</li> <li>Обязательства перед окружающими забываются или игнорируются, страдают взаимоотношения</li> <li>Достижения невелики</li> <li>Из-за недостаточного планирования и нечеткой структуры человек из одного кризиса попадает в другой</li> <li>«Главное» — то, что непосредственно перед вами</li> </ul>
<b>Второе поколение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отслеживаются обязательства и встречи</li> <li>Больше дел доводится до конца благодаря постановке целей и планированию</li> <li>Благодаря предварительной подготовке обеспечивается большая эффективность встреч и презентаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>План довлеет над человеком</li> <li>Многое из того, что вы хотите, — не обязательно нужно или доставляет удовлетворение</li> <li>Независимое мышление: окружающие воспринимаются как средство достижения ваших целей или как препятствие</li> <li>«Главное» — то, что запланировано</li> </ul>
<b>Третье поколение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ответственность за результаты</li> <li>Связь с ценностями</li> <li>Используется потенциал долго-, средне- и краткосрочных целей</li> <li>Ценности трансформируются в цели и действия</li> <li>Рост личной продуктивности через ежедневное планирование и расстановку приоритетов</li> <li>Повышение эффективности</li> <li>В жизнь привносятся структура и порядок</li> <li>Укрепляются навыки управления временем и собой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Может привести вас к убеждению, что хозяин вашей жизни вы, а не законы и принципы — вы сами себе закон</li> <li>Выявление ценностей не обязательно согласуется с принципами, которые правят</li> <li>Остается неиспользованной сила видения</li> <li>При ежедневном планировании приоритетны, как правило, дела срочные, насущные, «кризисное управление»</li> <li>Возможно появление чувства вины, чрезмерное программирование, дисбаланс между жизненными ролями</li> <li>Планирование может распространяться и на людей; люди рассматриваются как вещи</li> <li>Недостаток гибкости, спонтанности</li> <li>Навыки сами по себе не обеспечивают эффективность и лидерство — необходим характер</li> <li>«Главное» определяется срочностью и ценностями</li> </ul>

## Что вы видите, то и получаете

Какие парадигмы стоят за такого рода вещами: продуктивность, контроль, управление, компетентность, хронос? Являются ли они точными картами территории? Отвечают ли они тем ожиданиям, которые создают в отношении качества жизни? Сам факт, что мы вкладываем все больше усилий в приемы и методы, основанные на этих парадигмах, а фундаментальные проблемы сохраняются (и даже во многих случаях углубляются), указывает на порочность этих фундаментальных парадигм. Вспомним некоторые из проблем, упомянутых нами ранее.

*Я живу в какой-то лихорадке! Кружусь целый день – встречи, звонки, бумаги, обязательства. Дохожу буквально до ручки, ложусь вечером спать совершенно измученный, чтобы рано*

<sup>2</sup> Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster), 1989. См. обзор литературы по успеху за два столетия на стр. 18–19. Это исследование было завершено около 20 лет назад, и в то время выявило явное преобладание этики личности в предыдущие 50 лет. Хотя с тех пор появились благоприятные симптомы, по большому счету в литературе по успеху ничего не изменилось. Русский перевод: Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности (2-е издание). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

*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.*

«То, что внутри, непременно выходит наружу, – писал Джеймс Аллен, автор классического труда «Человек мыслящий» (*As a man Thinketh*). – От того, что у человека на сердце, зависят обстоятельства его жизни. От его мыслей идут деяния, а его деяния приносят плоды характера и судьбы»<sup>3</sup>.

Понимание этих исходных парадигм управления временем совершенно необходимо потому, что наши парадигмы – это карты ума и сердца, где берут начало установки, поведение и результаты. Это порождает своего рода цикл: «видишь – делаешь – получаешь».

Способ видеть (наша парадигма) задает установки и поведение, а то, что мы делаем, ведет к результатам, которые мы получаем в своей жизни. Поэтому, если мы хотим существенно изменить результаты, мы не можем ограничиться просто изменением своих установок и поведения, методов или приемов; мы должны изменить парадигмы, на которых все это строится. Когда мы пытаемся изменить поведение или метод, не меняя парадигму, парадигма в конечном счете подавляет перемену. Вот почему оказываются безуспешными попытки введения программ всеобщего управления качеством или делегирования ответственности в различных организациях. Их нельзя ввести; их нужно культивировать. Они естественным образом возникают из парадигм, их порождающих.

Изменение инструмента планирования или какого-либо метода не может существенно изменить наши жизненные результаты, как бы эти новые инструменты и методы ни рекламировались. Это не вопрос расширения сферы контроля, это вопрос самой исходной предпосылки контроля. Альберт Эйнштейн сказал:

*Значительные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, который их породил.*<sup>4</sup>



Гораздо важнее работы над установками и поведением исследовать те парадигмы, из которых эти установки и поведение проистекают. «Неисследованная жизнь не стоит того, чтобы жить ею», – говорил Платон<sup>5</sup>. Но поражает то количество людей, которые, прослушав наш курс развития лидерских качеств, говорят: «Я об этом никогда всерьез не задумывался!» Мы, люди, пытаемся – порой с катастрофическими результатами – управлять предприятиями, воспитывать детей, учить студентов, укреплять взаимоотношения, не уделяя достаточного внимания тем корням, из которых произрастают плоды нашей жизни. И управление временем в его нынешнем виде – тоже, скорее, механический навык, оторванный от тех жизненно важных вещей, которым мы посвящаем основную часть своего времени.

---

<sup>3</sup> James Allen, *As a Man Thinketh*, vol. 2 (Bountiful, Utah: MindArt, 1988), p. 83.

<sup>4</sup> Это выражение приписывают Альберту Эйнштейну.

<sup>5</sup> Plato, *Apology, Crito, Phaedo, Symposium, Republic*, translated by B. Jowett and edited with an introduction by Louise Hopes Loomis (Roslyn, NY: Walter J. Black, 1942), p. 56.

## Потребность в четвертом поколении

Одно можно утверждать наверняка: если мы будем продолжать делать то, что делаем, мы будем и дальше получать то, что получаем. «Продолжать делать то же самое и ожидать при этом иных результатов» – симптом умственного расстройства. Если бы управление временем действительно было панацеей, то хороших идей уже давно хватило бы на то, чтобы изменить положение. Но мы обнаруживаем, что человек, в совершенстве владеющий приемами управления временем, озабочен качеством своей жизни *точно так же*, как и всякий другой.

Управление временем – особенно третьего поколения – кажется хорошим делом. Оно обещает успех, вселяет надежду. Но эти надежды несбыточны. Многим людям подход третьего поколения представляется чрезмерно структурированным и неестественным. Такую интенсивность трудно сохранять. Многие из тех, кто отправляется в отпуск, радуются прежде всего тому, что можно оставить дома ежедневник – символ третьего поколения.

Совершенно очевидна потребность в четвертом поколении, которое вобрало бы в себя все достоинства первого, второго и третьего поколений, избавившись от их недостатков, и пошло бы дальше. Для этого нужны парадигма и подход не иного уровня, а иного рода – необходим фундаментальный скачок, отрыв от менее эффективных образов мышления и действия.

Нам нужна здесь скорее не эволюция, а революция. Нам необходимо выйти за рамки управления временем к лидерству в жизни – к четвертому поколению, основанному на парадигмах, которые принесут действительно качественные результаты.

## 2. Срочность как наркотик

*То, что нельзя назвать сознательной приверженностью важному,  
есть бессознательная приверженность не важному.  
Джо Томас*

Прежде чем вы начнете читать эту главу, ответьте на следующие вопросы:

***Знаете** ли вы дело, способное внести значительные позитивные изменения в вашу личную жизнь, если делать его постоянно и отлично?*

***Знаете** ли вы дело, способное внести значительные позитивные изменения в вашу профессиональную жизнь, если делать его постоянно и отлично?*

*Если вы **знаете**, что эти вещи могут настолько изменить вашу жизнь, почему вы не занимаетесь ими?*

Пока вы размышляете над ответом, рассмотрим два важнейших фактора, определяющих наш выбор относительно того, как мы распоряжаемся своим временем, – *срочность* и *важность*. Хотя мы постоянно имеем дело с обоими факторами, один из них служит той базовой парадигмой, через призму которой мы смотрим на свое время и свою жизнь.

Четвертое поколение базируется на парадигме важности. Чтобы главное в вашей жизни заняло главное место, вы должны знать и делать то, что является важным, а не просто реагировать на безотлагательные требования.

На протяжении этой главы я неоднократно буду просить вас тщательно изучить свои парадигмы. На результаты, которых вы добиваетесь в своей жизни, огромное влияние оказывает то, на какую парадигму вы опираетесь: парадигму срочности или парадигму важности.

### Срочность

Немногие из нас понимают, сколь велико влияние срочности на наши решения. Звонит телефон. Плачет ребенок. Кто-то стучит в дверь. Приближается предельный срок сдачи отчета.

«Мне нужно это *сейчас*».

«Я застрял в пробке. Не могли бы вы приехать прямо сюда?»

«Вы опаздываете на встречу, которую сами назначили».

Насколько велика власть срочности над вашей жизнью? На следующей странице представлен индекс срочности, который показывает степень ее влияния на установки и поведение человека. Отвлекитесь на несколько минут и определите, насколько каждое из предложенных суждений относится к вам. Это поможет вам получить некоторое представление о том, насколько вам присуще восприятие жизни сквозь призму срочности. Читая каждый пункт, выставляйте себе соответствующий балл по шкале.

Пройдя весь Индекс, сложите свои баллы и оцените себя в соответствии со следующим:

**0–25** Слабая подверженность срочности

**26–45** Сильная подверженность срочности

**> 46** Пагубная зависимость от срочности

Если большинство ваших ответов показывают низкие значения, парадигма срочности, вероятно, не является существенным фактором вашей жизни. Если ваши ответы сосредоточены в средней части шкалы или ближе к правому ее краю, велика вероятность того, что срочность является вашей фундаментальной парадигмой. Если же вы по всем пунктам получаете высокие баллы, срочность, возможно, становится для вас чем-то большим, чем мировоззрение. Это уже может быть своего рода наркотическая зависимость.

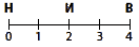
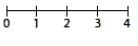
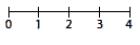
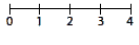
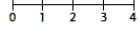
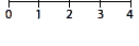
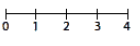
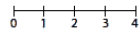
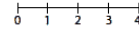
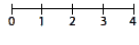
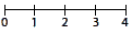
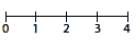
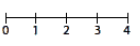
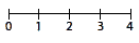
## Пагубная зависимость

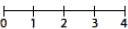
Некоторые из нас настолько привыкают к повышенному уровню адреналина в кризисных ситуациях, что уже не могут обходиться без этих бодрящих и стимулирующих «доз». Как ощущается человеком срочность? Как стресс? Напряжение? Давление? Усталость? Безусловно. Но давайте говорить честно. Это порой и возбуждает. Мы чувствуем себя полезными. Мы наслаждаемся успехом. И нам хорошо от этого. Если где-то беда, мы мчимся туда, чувствуя себя героями, скачущими по прериям с заряженным пистолетом в лучах заходящего солнца. Это приносит мгновенные результаты и мгновенное вознаграждение.

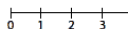
Разрешая срочные и важные проблемы, мы ощущаем временный подъем. А потом, когда ничего важного уже нет, нас держит срочность. Мы хватаемся за любые срочные дела, лишь бы оставаться в движении. Люди ждут от нас деловитости, загруженности работой. Это стало символом общественного статуса – если мы в делах, значит, мы важны для общества; если же мы не слишком заняты, мы стесняемся в этом признаться. В делах мы черпаем ощущение безопасности. Это тешит наше самолюбие, оправдывает наше существование, возвышает нас в глазах окружающих. К тому же это хороший повод не заниматься самым главным в жизни.

### Индекс срочности®

Отмечайте на каждой шкале точку, которая наиболее соответствует вашему обычному поведению или отношениям к суждениям, приведенным в левой колонке (0 = **Н**икогда, 2 = **И**ногда, 4 = **В**сегда).

1. Я работаю лучше всего, когда приходится спешить. 
2. В своей неспособности уделить время глубоким раздумьям о самом себе я виню суету и давление внешних обстоятельств. 
3. Меня раздражает медлительность событий и людей, окружающих меня. Я не люблю ждать или топтаться на месте. 
4. Я испытываю чувство вины, когда отрываюсь от работы. 
5. Я постоянно мечусь между делами и мероприятиями. 
6. Я отмахиваюсь от людей, когда мне нужно закончить работу. 
7. Я ощущаю беспокойство, если теряю контакт с офисом более чем на несколько минут. 
8. Я занимаюсь каким-то одним делом, но думаю о другом. 
9. Лучше всего мне удастся разрешение кризисных ситуаций. 
10. Всплеск адреналина от нового кризиса приносит мне больше удовлетворения, чем равномерное движение к долгосрочной цели. 
11. Я отказываюсь провести время с дорогими мне людьми ради преодоления какого-нибудь кризиса. 
12. Я предполагаю, что люди должны с пониманием относиться к тому, что я разочаровываю их или пускаю другие дела на самотек, когда нужно справляться с очередным кризисом. 
13. Я ощущаю, что день прожит не зря, если мне удастся преодолеть какой-нибудь кризис. 
14. Я ем, не отрываясь от работы. 

15. Я продолжаю думать, что когда-нибудь я смогу наконец заняться тем, чего действительно хочу. 

16. Большое количество решенных дел к концу рабочего дня наполняет меня ощущением, что я поработал по-настоящему продуктивно. 

*«С каким удовольствием я провел бы время с тобой, но мне нужно работать. Сдача работы на носу. Каждая минута на счету. Ты, конечно, понимаешь».*

*«У меня просто нет времени на физкультуру. Я знаю, что это важно, но у меня сейчас столько неотложных дел. Может быть, когда ситуация немного прояснится».*

Привычка к срочности губительна для человека, поскольку лишь временно заполняет пустоту, образуемую неудовлетворенными потребностями. А приемы и методы управления временем не удовлетворяют эти потребности, а лишь усиливает наркотическую зависимость. И побуждают нас ежедневно отдавать приоритет срочным делам.

Это пристрастие не менее опасно, чем любое другое из известных пагубных влечений. Прилагаемый ниже список характерных признаков наркотической зависимости взят из литературы, не имеющей никакого отношения к управлению временем, а описывающей болезненное влечение к химическим веществам, азартным играм или перееданию. Но посмотрите, как все похоже!<sup>6</sup>

#### ***Употребление наркотиков***

- 1. Создает предсказуемые желаемые ощущения.***
- 2. Становится средоточием интересов и поглощает внимание.***
- 3. Временно снимает боль и другие негативные ощущения.***
- 4. Искусственно дает ощущение собственной полноценности, силы, контроля, безопасности, близких отношений, успеха.***
- 5. Усугубляет те самые проблемы, которые призвано было смягчить.***
- 6. Снижает работоспособность, ведет к разрыву связей.***

Как хорошо это характеризует влечение к срочности! И наше общество поголовно заражено им. Куда бы мы ни посмотрели, пагубная зависимость от срочности усиливается и в нашей жизни, и в нашей культуре.

***Роджер.*** Во время одного из семинаров по нашей программе я предложил группе старших менеджеров одной многонациональной фирмы оценить свой индекс срочности. Во время перерыва ко мне, криво усмехаясь, подошел менеджер из Австралии. «Не могу поверить! – воскликнул он. – Я оказался настоящим наркоманом! И ведь это суть культуры нашего бизнеса. Мы живем от кризиса до кризиса. Никто и пальцем не шевельнет, пока не скажешь, что дело срочное».

Пока он говорил, к нам подошел его заместитель. Они с минуту обменивались шутками по поводу ситуации, но в их шутках чувствовалась серьезная озабоченность, затем старший менеджер повернулся ко мне и сказал: «Вы знаете, когда этот человек только начинал работать в нашей компании, он был другим. Но сейчас он такой же, как все».

И вдруг его осенило. «Знаете что? – добавил он. – Я не только наркоман, я наркодилер!»

Важно понимать, что срочность сама по себе – не проблема. Проблема в том, что срочность, а не важность становится доминирующим фактором в нашей жизни. Мы так заняты работой, что не находим времени остановиться и спросить себя, а делаем ли мы то, что нужно

---

<sup>6</sup> Взято из: S. Peele, *Diseasing of America: Addiction Treatment Out of Control* (Lexington, MA: Lexington Books, 1989), p. 147.



делать. И в результате пропасть между часами и компасом растет. Чарльз Хаммел в своей книге «Тирания срочного» (Tyranny of the Urgent) пишет:

«Важную задачу редко бывает нужно решать сегодня же или даже на текущей неделе... Срочные же задачи вызывают к незамедлительным действиям... Их зову невозможно сопротивляться, они кажутся такими важными, и они поглощают всю нашу энергию. Но со временем их обманчивая значимость тает, и тогда, чувствуя себя обманутыми, мы вспоминаем о той действительно важной задаче, которую отодвинули в сторону. Мы начинаем понимать, что стали рабами срочности<sup>7</sup>.

Многие инструменты традиционного управления временем на самом деле лишь усиливают эту зависимость. Ежедневное планирование и списки намеченных дел побуждают нас присваивать наивысший приоритет срочным делам. А ведь чем больше срочности в нашей жизни, тем меньше в ней важности.

## Важность

Многие важные вещи, приближающие нас к основным жизненным целям, обогащающие нашу жизнь, наполняющие ее смыслом, как правило, не давят на нас, не вызывают к нам. В силу их несрочности мы сами должны проявлять инициативу.

Предлагаемая ниже матрица управления временем поможет нам более основательно разобраться с понятиями срочности и важности. Как видите, в матрице все виды деятельности распределены между четырьмя квадрантами. Эти четыре категории отражают наши способы расходовать время.

	Срочные	Несрочные
Важные	<b>I</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Кризисы</li><li>• Насущные проблемы</li><li>• Горящие проекты, встречи, подготовка</li></ul>	<b>II</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Подготовка</li><li>• Профилактика</li><li>• Прояснение ценностей</li><li>• Планирование</li><li>• Построение отношений</li><li>• Восстановление сил</li><li>• Расширение полномочий</li></ul>
Неважные	<b>III</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Некоторые телефонные звонки, почтовые отправления, отчеты</li><li>• Некоторые встречи</li><li>• Множество мелких неотложных дел</li><li>• Многие популярные виды деятельности</li></ul>	<b>VI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Рутинные дела</li><li>• Некоторые телефонные звонки</li><li>• Пустая трата времени</li><li>• Посторонние занятия</li><li>• Не относящаяся к делам почта</li><li>• Чрезмерное увлечение телевидением</li></ul>

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

Квадрант I представляет обстоятельства, которые относятся одновременно и к срочным, и к важным. Именно об этом идет речь, когда мы имеем дело с разгневанным клиентом, пытаемся выполнить работу в срок, ремонтируем разбитую машину, переносим операцию на сердце или помогаем плачущему ребенку. Уделять время квадранту I необходимо. Это здесь мы чем-то управляем, что-то производим, реагируем на многочисленные потребности и испытания, опираясь на свой опыт и здравомыслие. Игнорируя этот квадрант, мы оказываемся погребенными заживо. Но нужно понимать и то, что многие важные дела становятся срочными из-за затягивания дел или недостаточной профилактики и планирования. Деятельность, относящаяся к квадранту II, включает дела важные, но не срочные. Это квадрант качества. Здесь мы осуществляем долгосрочное планирование, предвидим и предотвращаем проблемы, расши-

<sup>7</sup> Charles Hummel, *Tyranny of the Urgent* (Downers Grove, IL: InterVarsity Christian Fellowship of the United States of America, 1967), pp. 9–10.

ряем свои знания и умения через чтение и постоянное профессиональное развитие, размышляем, как мы можем помочь своему сыну или дочери в их проблемах, готовимся к важным встречам или вкладываем время в укрепление важных для нас взаимоотношений, внимательно слушаем других людей. Увеличение затрат времени в этом квадранте, *увеличивает нашу способность действовать*. Игнорируя этот квадрант, мы тем самым расширяем квадрант I, увеличивая стресс и углубляя кризисы, так что они поглощают нас без остатка. С другой стороны, вложение времени в квадрант II сокращает квадрант I. Планирование, подготовка и превентивные действия позволяют не допустить превращения многих дел в срочные. Квадрант II не давит на нас – мы сами должны проявлять инициативу. Это квадрант персонального лидерства.

Квадрант III можно назвать призраком квадранта I. Он включает дела срочные, но не важные. Это квадрант-обманщик. Суэта порождает иллюзию важности. Но на самом деле эти вопросы, если они вообще важны, важны для кого-то другого. В эту категорию попадают многие телефонные звонки, встречи, визиты случайных посетителей. Мы тратим массу времени в квадранте III, удовлетворяя желания и ожидания других людей и считая, что находимся в квадранте I.

На квадрант IV остается деятельность, которая не является ни важной, ни срочной. Это квадрант пустой траты времени. По идее он нам вообще не нужен. Но истощенные битвами в квадрантах I и III, мы часто попросту сбегает в квадрант IV, чтобы спастись. Какая деятельность относится к квадранту IV? Это не обязательно отдых, потому что отдых в его истинном смысле восстановления и приумножения сил и способностей относится к ценной деятельности квадранта II. К пустой трате времени квадранта IV можно отнести чтение легкомысленных романов, бездумный просмотр телепрограмм или сплетни на лавочке. Квадрант IV несет не выживание, а деградацию. Поначалу он может казаться соблазнительным, но очень скоро мы убеждаемся в его бессмысленности.

Сейчас, глядя на матрицу управления временем, вспомните, как вы провели предыдущую неделю. Если вы распределите все, что делали в течение недели, по квадрантам, на какой квадрант придется основная часть времени?

Распределяя дела по квадрантам I и III, будьте внимательны. Легко впасть в заблуждение, считая какие-то вопросы важными только потому, что они срочные. Самый простой способ разобраться, к какому квадранту отнести то или иное дело, – спросить себя, приблизила ли вас срочная деятельность к достижению какой-то важной цели. Если нет, то она, вероятно, относится к квадранту III.

Если вы похожи на большинство людей, с которыми нам приходилось работать, то велика вероятность, что основная доля вашего времени приходится на квадранты I и III. Но какой ценой? Если вы руководствуетесь срочностью, какие важные – может быть, даже главные – дела не получают времени и внимания с вашей стороны?

Еще раз задумайтесь о своих ответах на вопросы, заданные нами в начале этой главы:

***Знаете** ли вы дело, способное внести значимые положительные изменения в вашу личную жизнь, если делать его постоянно?*

***Знаете** ли вы дело, способное внести значимые положительные изменения в вашу профессиональную жизнь, если делать его постоянно?*

Проанализируйте, к какому квадранту относятся ваши ответы. Мы смеем предположить, что это будет квадрант II. Мы задавали эти вопросы тысячам людей и обнаружили, что их ответы попадают в следующие семь ключевых категорий:

1. Улучшение навыков общения с окружающими.
2. Улучшение подготовки.
3. Улучшение планирования и организации.
4. Лучший уход за собой.

5. Поиск новых возможностей.
6. Самосовершенствование.
7. Расширение полномочий.

Вся эта деятельность относится к квадранту II, и она важна.

Так почему же люди не занимаются этими вопросами? Почему они не действуют в соответствии с данными ими ответами?

Вероятно, потому, что эти дела не срочные. Они не давят на них. Люди сами должны проявить инициативу.

## **Парадигма важности**

Ясно, что в жизни нам приходится иметь дело с обоими факторами – срочностью и важностью. Но в повседневных процессах принятия решений, как правило, доминирует какой-то один из этих факторов. Проблемы начинаются тогда, когда мы исходим преимущественно из парадигмы срочности, а не важности.

Когда мы следуем парадигме важности, мы живем в квадрантах I и II. Мы покидаем квадранты III и IV и, уделяя больше времени подготовке, профилактике, планированию и расширению возможностей, сокращаем количество времени, необходимое нам для «тушения пожаров» в квадранте I. Меняется даже сама природа квадранта I. Мы пребываем там преимущественно на основе сознательного выбора, а не по обязанности. Мы даже можем выбирать какое-то срочное дело, потому что это важно.

Наш сотрудник поделился таким опытом:

*Недавно одна из моих знакомых переживала личную драму. Я был в то время очень занят на работе и дома, но мне удавалось оставаться в курсе многих вещей и находить время для личностного роста и обновления. В один из таких напряженных дней, когда у меня были назначены три встречи, покупки, ремонт машины и важная встреча за обедом, она позвонила мне. Я сразу понял, что у нее неприятности, и, отказавшись от намеченных дел, поехал к ней домой. Я знал, что на завтра мой день будет полон проблем из квадранта I, поскольку я не оставил себе времени на подготовку, но это было важное, очень важное дело. Я предпочел оказаться перед необходимостью решать срочные проблемы, потому что чувствовал, что это было единственно правильное решение.*

На наших семинарах мы часто просим людей определить, какие чувства у них ассоциируются с той или иной парадигмой. Говоря о срочности, они обычно упоминают стресс, усталость, неудовлетворенность. Но когда речь заходит о важности, они говорят об уверенности в себе, удовлетворенности, осмысленности, душевном покое. Вы тоже можете поупражняться. Что вы чувствуете, когда следуете той или иной парадигме? Эти ощущения могут многое сказать вам об источниках ваших жизненных достижений.

## **Часто задаваемые вопросы относительно матрицы управления временем**

Мы, конечно, понимаем, что в реальном мире нет такого прямолинейного, категоричного и логического деления всей жизни на четыре квадранта. Различия могут быть не только качественные, но и количественные. Есть некий континуум внутри и между квадрантами. Есть пересечения. Категория определяется и по виду деятельности, и по степени выраженности признаков.

Ниже приводятся вопросы, чаще всего задаваемые людьми относительно матрицы управления временем:

● **Как узнать, что нужно делать в первую очередь из всего множества срочных и важных дел?** Эта проблема сопровождает нас на протяжении всей жизни. Именно она вызывает в нас ощущение, что мы должны упорно делать все как можно больше и быстрее. Но почти всегда *есть* какое-то одно дело, которое должно быть сделано в первую очередь. В каком-то смысле это квадрант I квадранта I или квадрант II квадранта II. Как определить, что *самое* важное для нас в данный момент? Это один из первейших вопросов, к которому мы обратимся в последующих главах данной книги.

● **Плохо ли находиться в квадранте I?** Нет. В действительности многие люди проводят значительную часть своего времени в квадранте I. Главный вопрос – зачем вы там находитесь? Что доминирует в вашем квадранте I – срочность или важность? Если доминирует срочность, то по мере снижения важности вы соскользнете в квадрант III, – это зависимость от срочности. Но если вы находитесь в квадранте I из-за важности решаемых вопросов, то по мере уменьшения срочности вы окажетесь в квадранте II. Квадранты I и II имеют дело с важными вещами; разделяет их лишь фактор времени. Настоящая проблема возникает, когда вы проводите время в квадрантах III и IV.

● **Где взять время для расширения квадранта II?** Если вы хотите больше времени проводить в квадранте II, то основной источник времени для вас – квадрант III. Время, расходуемое в квадранте I, – одновременно и срочное, и важное – мы уже знаем, что без него не обойтись. Мы понимаем также, что в квадранте IV мы вообще не должны находиться. Но вот квадрант III способен одурачить нас. Необходимо научиться оценивать дела и вопросы с точки зрения их важности. Тогда мы сможем перенаправить время, теряемое на мнимую срочность, в квадрант II.

● **Что если квадрант I – моя привычная среда?** Некоторые профессии по своей природе целиком относятся к квадранту I. Например, работа пожарных, многих врачей и медсестер, полиции, репортеров, редакторов газет требует реагировать на срочные и важные вопросы. Но этим людям использовать время в квадранте II еще важнее, поскольку это расширяет их возможности справляться с квадрантом I. Время, проведенное в квадранте II увеличивает нашу способность к действию.

● **Есть ли в квадранте I дела, которые не оказывают на нас непосредственного давления, не требуют немедленных действий?** Некоторые вопросы перерастают в проблемы, если мы своевременно не уделяем им внимания. Мы можем сами *реши́ть* сделать их срочными. Кроме того, то, что для организации в целом может быть деятельностью из квадранта II, – скажем, долгосрочные прогнозы, планирование, построение отношений, – для руководителя организации может быть работой из квадранта I. Это его непосредственная обязанность, а потребность в этих вещах может быть весьма велика, как и последствия их исполнения или неисполнения. Руководитель должен считать это срочной работой и проявлять инициативу.

Ценность матрицы управления временем заключается в том, что она помогает нам понять, как важность и срочность влияют на наши решения об использовании времени. Она позволяет нам увидеть, чему мы уделяем основное время. Мы можем также уяснить, что *степень преобладания срочности равна степени подчиненности важности*.

## Невидимая сторона сложности

Как и при злоупотреблении химическими препаратами, зависимость от срочности означает постоянный прием болеутоляющих средств. Срочность временно снимает острую боль,

вызываемую несоответствием между компасом и часами. И некоторое время мы чувствуем себя очень хорошо. Но облегчение быстро проходит, а боль остается. Просто увеличивая свою продуктивность, ускоряя свой бег, мы не можем добраться до *причины* боли, той хронической болезни, которая ее порождает. Мы лишь ускоряем решение второстепенных (или третьестепенных) вопросов, ничего не делая для того, чтобы излечить хроническую болезнь, суть которой в том, что главному в нашей жизни не уделяется главное внимание.

## **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.