

Стивен Р. Кови, Стив Джонсон

Фокус: Достижение приоритетных целей

библиотека



ОТ АВТОРА БЕСТСЕЛЛЕРА

«7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ»

Стивен Кови

Фокус

Достижение
приоритетных целей

Жизнь должна быть посвящена
важному, а не срочному!

 альпина
ПАБЛИШЕР

*«Фокус: Достижение приоритетных целей / Стивен Кови, Стив Джонс»: Альпина Паблишер; Москва; 2012
ISBN 978-5-9614-2155-2*

Аннотация

Многие люди живут в постоянном цейтноте и даже гордятся тем, что могут за несколько часов справиться с проблемой, которая обычно требует нескольких месяцев труда. Но не проще ли заботиться обо всем заранее и планировать свою жизнь? Стивен Кови предлагает разделить все дела на четыре группы: срочные и важные; не срочные и важные; срочные, но не важные и, наконец, не срочные и не важные. На какой же группе дел следует концентрировать свои усилия? Как правило, большинство людей сразу же отвечают: на первой, т. е. на «важном и срочном», однако это неверный выбор. Если человек сосредоточивается только на таких делах, то его ждут стрессы, истощение жизненных сил и вечный аврал. Но если мы воспользуемся советами, которые дает автор, наша жизнь будет неуклонно меняться к лучшему, тем более что у современного менеджера есть целый арсенал технических средств для ее четкого планирования.

Стивен Кови, Стив Джонсон
Фокус: Достижение приоритетных целей

Научный редактор *М. Ильин*

Редактор *П. Суворова*

Руководитель проекта *А. Половникова*

Корректор *Е. Аксенова*

Верстальщик *М. Поташкин*

Дизайн обложки *А. Сендзюк*

© FranklinCovey, 2003

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина», 2012

Добро пожаловать!

Эта книга основана на аудиоверсии семинара компании FranklinCovey, который называется «Фокус: достижение приоритетных целей».

Изучив эту книгу, вы сможете изменить свою жизнь неожиданным и удивительным образом. Компания FranklinCovey занимается консультированием и обучением в области принятия решений. Мы работаем с отдельными людьми и организациями и относимся к числу мировых лидеров в этой области. Наша компания видит свою миссию в том, чтобы побуждать людей к изменениям. Подход FranklinCovey зиждется на проверенных принципах. С его помощью люди достигают того, что для них наиболее значимо.

Многие годы Стивен Кови и я вместе с сотнями опытных преподавателей и тренеров во всем мире учим людей строить свою личную и профессиональную жизнь, расставлять приоритеты и организовывать время.

Я начал работать в компании FranklinCovey в 1983 г. За время, прошедшее с тех пор, мы помогли миллионам людей, похожим на вас, сделать две вещи: во-первых, понять, что для них действительно важно, и, во-вторых, научиться держать свои приоритеты в фокусе внимания и действовать в соответствии с ними.

Один человек, сыгравший большую роль в моей жизни, однажды сказал: «Научи их правильным принципам, а со своими делами они разберутся сами». Эта книга ознакомит вас с некоторыми основными методиками нашего подхода. Обещаю: если вы поймете их и станете ими пользоваться, ваша жизнь станет богаче, полнее и радостнее. Сначала вам нужно будет понять, что такое матрица управления временем и как решения, которые мы принимаем, влияют на нашу жизнь. Затем – разобраться со своим ценностями, с тем, что для вас **действительно** важно.

Когда основные ценности определены, можно заняться постановкой долгосрочных и текущих целей. Наша система поможет

эффективно расставлять приоритеты, двигаться к намеченным целям – стратегическим и тактическим – и достигать их.

Если вы внимательно изучите нашу книгу, это позволит вам увидеть весь процесс в целом. Следуя советам, которые дают мои добрые друзья Стивен Кови и Стив Джонс, вы сможете максимально реализовать себя, а ваша жизнь станет богаче, полнее и радостнее. Наша книга поможет вам обрести умиротворение и уверенность в себе. Я могу обещать вам это, поскольку мы убедились, что наша программа работает. Так думают миллионы людей, похожих на вас и пользующихся нашими рекомендациями.

А сейчас мой добрый друг Стивен Кови расскажет вам о нашей книге. Желаю вам удачи, и да благословит нас Бог.

*Хайрум Смит,
создатель «франклинквестовского»
органайзера ¹,
один из основателей компании FranklinCovey
и автор учебного курса «Самое важное для
вас»*

Говорит Стивен Кови

Изучая запросы клиентов, похожих на вас, мы обнаружили, что требования и стрессы сегодняшней жизни существенно отличаются от тех, с которыми мы сталкивались всего лишь пять или шесть лет назад. Совмещать работу и личную жизнь стало труднее, чем в недавнем прошлом; решение этой задачи легче не становится. Планирование собственной жизни во многом зависит от событий в мире и от экономической ситуации в конкретной стране. Компании ищут возможности помочь своим сотрудникам ощутить приверженность целям организации, работать продуктивнее и в то же время сохранить силы для себя лично. Мы обнаружили, что многие

¹ Бумажные ежедневники, которые называются «франклинквестовскими» (по аналогии с «франклиновскими», созданными Бенджамином Франклином) по названию компании FranklinQuest, основанной Хайрумом Смитом. В результате ее слияния с Covey Leadership Center в 1997 г. была создана компания FranklinCovey. – *Прим. ред.*

люди еще недостаточно ясно представляют, к чему именно они стремятся в работе и частной жизни.

В организации личного времени все более существенную роль начинают играть высокие технологии. Компьютеры, органайзеры, беспроводная связь предоставляют множество возможностей планировать свою жизнь, решать проблемы, назначать встречи, делать записи и осуществлять контакты. Вы когда-нибудь сталкивались с необходимостью одновременного использования более чем одного подобного средства? Большинство людей ответят на этот вопрос утвердительно. Чтобы все они заработали, нужно обладать определенными навыками. Часто думаешь, действительно ли новые технологии упрощают жизнь или, наоборот, делают ее сложнее? Но в одном я уверен: технология – это хороший слуга, но ужасный хозяин.

Наша книга – итог многомесячных изысканий, сбора материала и его анализа. А также наших размышлений и открытий.

Мы знаем, что и ваши, и наши потребности изменились. Нам хочется соответствовать желаниям каждого из вас и ваших организаций. Наши принципы хорошо себя зарекомендовали, и мы знаем, что материалы этой книги помогут вам продвинуться в достижении своих главнейших целей. Люди, похожие на вас, хотят ознакомиться с наработками компании FranklinCovey, поскольку мы являемся экспертами по проблеме времени и организации жизни. Вас интересуют приемы и средства решения организационных проблем, и мы вам их предлагаем.

Они позволяют сфокусироваться на том, что для вас действительно важно, помогут управлять временем и сделают вашу жизнь лучше.

Средства тайм-менеджмента

На мой взгляд, существует три различных подхода к тайм-менеджменту; их можно считать различными поколениями. Подходы каждого нового поколения надстраиваются над предыдущими, обеспечивая бóльшую эффективность деятельности и

возможность ее контролировать.

Средства первого поколения – это нечто вроде простых списков или записок. Вы носите их с собой каждый день, рассчитывая, что до вечера удастся сделать бóльшую часть намеченного. Сделав что-то, вы можете вычеркнуть один из пунктов своей памятки, а то, что не сделано, перенести на завтра.

Ко второму поколению средств управления временем относятся календари и ежедневники. Здесь уже появляются элементы планирования и подготовки. Используя средства второго поколения, вы, как правило, намечаете мероприятия, записываете то, что обещали сделать, отмечаете конечные сроки, планируете встречи и т. д. Если вы относитесь к подобной работе серьезно, то фиксируете определенную информацию в компьютере или в Сети.

Подход третьего поколения – это планирование, расстановка приоритетов и контроль. При таком подходе вы посвящаете какое-то время уяснению своих ценностей и приоритетов и намечаете для себя цели. Составляя план на день, вы определяете очередность выполнения разных дел.

Управление временем – хорошее дело, особенно в соответствии с принципами третьего поколения средств, позволяющих его планировать. Однако очевидно, уже есть потребность в подходе четвертого поколения.

Компания FranklinCovey работает именно на этом уровне. Подход четвертого поколения сохраняет в себе все сильные стороны трех предыдущих. Мы устранили недостатки прежних приемов управления временем и дали им новое развитие. Это оказалось возможным, поскольку наш подход ориентирован на изменение качества жизни.

Как я это понимаю? По-моему, качество жизни – это наши отношения с людьми и понимание того, что для нас действительно важно. Высокое качество жизни означает возможность заниматься не просто необходимым, а действительно нужным. Если вам хочется достичь тех целей, которые вы ставите перед собой, при организации времени нужно действовать в парадигме четвертого поколения.

Занимаясь проблемой времени, мы столкнулись с вопросом,

который задают многие люди: «Да, я хочу сфокусироваться на своих главных целях, но как это сделать? Как стать продуктивнее? Как понять, что сегодня я и в самом деле принимал нужные решения, достиг существенных результатов и организовывал время в соответствии с несомненными приоритетами?»

Хорошие вопросы. Если вы их действительно себе задаете, значит, наша книга по фокусировке на главных приоритетах – как раз для вас. В процессе чтения этой книги вы сможете научиться определять свои приоритеты, фокусироваться на них и воплощать желаемое в жизнь.

А сейчас я хочу сослаться на одно стихотворение в прозе. Автора установить не удалось, но мне кажется, что его (или ее) мысли очень правильны. Называется оно «Дилемма». В нем говорится о том, что причиняет боль и разочарование многим людям.

Поскольку мы не знаем, что для нас действительно важно, важным кажется все.

Поскольку важным кажется все, мы вынуждены делать все.

На нашу беду, люди видят, что мы беремся за все, и, конечно, считают, что это – наша обязанность.

Но если браться за все, то можно так нагрузить себя, что не останется времени подумать о том, что действительно для нас важно.

А как решаете вы, что для вас важно, а что нет? Мой хороший друг и помощник Стив Джонс уделит время тому, чтобы помочь вам понять разницу между срочным и действительно важным. Он расскажет о матрице управления временем. Это очень хорошая схема. Во-первых, матрица покажет, на что уходит бóльшая часть вашего времени. Во-вторых, с ее помощью вы лучше поймете, почему стоит уделять больше времени тем делам, которые попадают в ее главный квадрант – № 2, который называется «Эффективность и баланс». Работа с матрицей управления временем даст вам много преимуществ. Ваши отношения с окружающими станут

конструктивнее и гармоничнее, вы начнете лучше себя чувствовать и работать. Кроме того, появится больше возможностей заниматься всем тем, что будет отнесено к трем другим квадрантам матрицы. По нашему убеждению, жизнь должна быть посвящена важному, а не срочному.

Еще одна ключевая тема нашего семинара – процесс планирования, или работа с «Пирамидой эффективности». Из геометрических фигур пирамида наиболее устойчива; ее вертикаль опирается на надежное основание. Нижний ярус пирамиды мы назвали «Выявление ценностей». Почему? Да потому, что именно ценности отражают то, что для нас важно. Они определяют наши эмоции, выбор и принимаемые решения. Все дело в ценностях. Если процесс планирования ориентирован на личные ценности, то, достигая своих целей, вы действительно чувствуете удовлетворение.

Следующий ярус пирамиды – «Постановка целей». Определившись с ценностями, можно заняться планированием; ценности послужат основой для конкретных программ действий.

На третьем ярусе, надстраиваемом над «Постановкой целей», работать проще. Это «Планирование недели». Оно занимает всего 20–30 минут и состоит в своего рода прополке. Проведя нечто вроде «прореживания грядки», вы сможете найти время для общения и дел, которые действительно для вас важны.

Четвертый ярус – «Планирование дня». За пять-десять минут вы сможете определиться с ближайшими целями, отсеяв все, что может помешать их достижению. Конечно, этот отбор будет проводиться с учетом имеющихся возможностей, хотя фокусировка на ключевых приоритетах будет сохранена.

Чем хороша «Пирамида эффективности»? Она помогает осуществлять процесс фокусировки и концентрации на качественно ином уровне, что и позволяет достичь главных жизненных целей. Мы хотим предложить принципы и приемы для создания каждым из вас собственной системы планирования, задуманной и сделанной по вашей мерке.

Как понять, будет ли эта система приносить пользу или подчинит вас себе, станет ли она вашим слугой или хозяином? Мы будем

исходить из трех критериев: помогает ли она достичь интеграции, мобильности и персонифицированности в организации времени.

Что такое интеграция? Она подразумевает, что все элементы планирования работают согласованно, в нем нет ничего лишнего и оно максимально эффективно.

Мобильность в управлении временем означает, что ваш план всегда должен быть под рукой, чтобы в любую минуту можно было освежить в памяти свои задачи, предстоящие дела, заметки, контакты и т. д.

И конечно же, такая система должна быть проста в использовании и соответствовать стилю вашей жизни. В противном случае вы просто не станете ее применять.

Об этом и многом другом пойдет речь в нашей книге.

А сейчас позвольте представить Стива Джонса, который расскажет вам о фокусировке на ваших главных приоритетах.

Говорит Стив Джонс

Меня зовут Стив Джонс. Я узнал о FranklinCovey очень давно, еще в 1988 г., и сначала взаимодействовал с ней в качестве клиента. Тогда я был руководителем учебных программ компании Rubbermaid из Огайо и просто влюбился в курс тайм-менеджмента, проводимый FranklinCovey. Названия программы я не запомнил; оно занимало чуть ли не три строчки. Для себя я назвал этот курс «Планирование времени в соответствии с личными ценностями». Итак, я просто в него влюбился, решил проводить его у себя в Rubbermaid и получил соответствующий сертификат. В 1988 г. у меня появилась возможность остаться в Огайо, вести семинары. В то же время я торговал, был региональным менеджером, паковал коробки – тогда приходилось делать все.

С тех пор я поездил по стране и по миру, восемь лет назад перебрался в Солт-Лейк-Сити и возглавил группу наших тренеров.

Я имел возможность участвовать в подготовке этой программы, и мы, ее авторы, очень волнуемся. Надеемся, что она вам понравится.

Недавно в новостях я услышал, что ученые обнаружили, будто скорость вращения Земли замедлилась и теперь в сутках не 24, а 25

часов. Лишний час в день! Правда, здорово? Как вам кажется, что это может дать?

Вот что я предлагаю сделать... Мысленно представьте себе партнера, которого вы не очень хорошо знаете, или даже незнакомого. Расскажите ему о себе и о том, как бы вы использовали этот лишний час. Одно уточнение... Поспать лишний часок нельзя.

Выберите какое-нибудь занятие, кроме сна, и расскажите вашему новому знакомому, чему бы вы могли посвятить появившийся лишний час. Это очень короткое упражнение. Найдите себе собеседника, представьтесь, поделитесь своими идеями, и будем продолжать...

А теперь давайте поговорим о том, что вы придумали. Сколько человек сказали (или сколько услышали), что это время будет отдано работе? Ни одного? Здорово! Хорошо, продолжаем. Сколько человек сказали, что они проведут этот час с детьми, внуками, домашними животными?.. Отлично. А сколько человек вспомнили своих супругов или близких людей? Эта информация домой не поступит... А кто-нибудь сказал, что посвятит это час себе? Хорошо, сколько человек займется самосовершенствованием – четыре, пять, шесть, семь, восемь... Пэм, что вы предложили? Займетесь планированием остатка дня?.. Ну, это, конечно, ответ, немного «притянутый за уши», но мне он понравился... Хорошо.

Итак, мы придумали, как провести дополнительное время. То, что вы выбрали для себя, – это вам важно, не так ли? Мы как будто сказали себе: «Я бы занимался этим больше, будь сутки на час длиннее». Задайте себе вопрос: «Как бы я мог получить больше времени?» Или: «Как понять, действительно ли я фокусируюсь на том, что мне нужно? Делаю ли я сегодня что-то полезное для работы или для жизни?» Если вы уже задавались этими вопросами, вы в этом не одиноки. Мы все проводим много времени за разными занятиями. И всегда времени чуть-чуть не хватает. Если люди испытывают это чувство, они часто решают посетить занятия по тайм-менеджменту... «Вот, приглашение на семинар. Можно сходить» или «Вот книга по тайм-менеджменту», а лучше всего: «Вот статья на одну страничку. Она решит все мои проблемы».

С вопросом организации времени связаны три основных заблуждения. Во-первых, люди верят, что у них может появиться больше времени. Они держат перед глазами перечень дел и думают так: «Когда-нибудь я должен выполнить все эти задачи». Когда? – «Когда будет побольше времени». В нашем упражнении вы перечислили некоторые из таких дел.

Очень многие составляют подобные планы, говоря себе при этом: «Когда у меня появится время, я это сделаю». Что-то в этих перечнях действительно важно, а что-то мы вообще в них не включаем... Кто из вас хочет больше читать? Почему же вы этого не делаете? Собираетесь? Когда? Когда у вас будет побольше времени, не так ли? Книги просто стоят в шкафу, не дергают нас, не прыгают с полки, не хватают за рукав с криками «Прочти меня!». Они просто хранятся у вас дома. Кто из вас думает, что когда-нибудь продолжит свое образование? Конечно, не сейчас, а когда появятся время и деньги... То же самое с путешествиями... И уж наверняка у вас давно составлен список домашних дел: например, вы собираетесь прибраться в гараже.

Но есть суровая действительность. Люди думают, что у них появится больше времени, но правда жизни состоит в том, что оно так и не появляется. Мы используем все время, которым располагаем. Есть одна вещь в нашем обществе, в отношении которой все люди абсолютно равны, – это время. Его всем выделено совершенно одинаковое количество.

А вот вторая ошибка, связанная с использованием времени: люди думают, что его можно накопить и потратить позже. «Я сделаю это потом, и это потом, и это... Попробую выкроить время; сделаю это после». Но у любого человека, конечно, есть столько времени, сколько ему отпущено, и он полностью использует его каждый день.

Наконец, последняя, третья ошибка, связанная с тайм-менеджментом. Люди думают, что временем можно управлять. Некоторые пишут об этом статьи, даже книги, кто-то приходит на наш тренинг в надежде, что мы его чему-то научим. Но правда состоит в том, что временем невозможно «управлять». Его течение от нас не зависит. Ход времени невозможно остановить или замедлить.

Итак, не будем отрываться от реальности. Ежедневно вы используете все время, которое у вас есть. Ход времени остановить нельзя... Но спасибо вам, что вы открыли эту книгу, чтобы ознакомиться с новым сокращенным курсом по тайм-менеджменту. Хочу все-таки сказать, что выражение «Тайм-менеджмент» – это оксюморон, т. е. это сочетание слов с противоположным значением. Мы, например, часто слышим выражение «“гигантская” или “слоноподобная” креветка». Можете привести еще примеры? «Мыслить по-военному»? Не уверен, что мне пришло бы это в голову, но хорошо, принимается. Я знал одного полковника, который как-то употребил это выражение... Что еще? «Сладкая печаль». «Горькая радость». «Страшно красивый». Как это можно себе представить? «Оглушительная тишина». «Нагреватель для горячей воды». На самом деле, если вода уже горячая, то зачем ее нагревать? Хорошо. Посмеялись и идем дальше. Да, тайм-менеджмент – это не вид деятельности, а скорее организация своей деятельности в рамках отпущенного на нее времени. Поговорим не о нем, а о том, как его можно использовать. Главное – определиться со своими пожеланиями. Я решаю, что буду делать, а время для этого нахожу потом. Правильно используя время, можно сделать жизнь гармоничной и добиться успеха в различных сферах. Теперь мы поговорим о том, что конкретно можно сделать. Рассмотрим некоторые полезные принципы, приемы и средства.

Речь пойдет об общем подходе, об имеющихся перспективах. Недостаточно просто прочитать эту книгу. Важно утвердиться в намерении применять полученные знания в жизни. Если в течение трех ближайших недель вы будете использовать приемы, о которых узнали из книги, и проведете своего рода трехнедельный эксперимент, обещаю, что вы ощутите явный рост личной и профессиональной эффективности. Ваши усилия скажутся не только на работе, но и на всех других сферах жизни, которые вам хотелось бы улучшить. Маленькое примечание: все это произойдет, если вы действительно будете делать то, о чем прочитали. Фактически ваша внутренняя работа начнется, когда вы закроете эту книгу. Она должна помочь вам делать то, что вы делаете.

Помните о лишнем часе в сутках, который нам подарили ученые? Один час каждый день – это семь часов в неделю, 28 или даже 31 час в месяц, 365 часов в год. Получается около девяти 40-часовых недель. Подумайте о 365 часах, которые можно использовать. Смогут ли они что-то дать? Сказаться на эффективности проектов, их планировании и качестве выполнения? Станете ли вы успешнее работать, если в сутках прибавится этот час? Конечно!

Но у нас его нет. Вам это известно, правда? В сутках по-прежнему только 24 часа. Однако, улучшая качество решений и делая то, о чем вы прочитаете в нашей книге, вы почувствуете, что лишний час у вас появился. Вечером, вспоминая прожитый день, вы испытаете большее удовлетворение... «То, что было сделано, соответствовало моим основным целям, как профессиональным, так и личным. Я достиг гармонии в жизни...» Вы сможете испытывать это чувство каждый день, каждую неделю. А я покажу, как этого добиться.

Пусть следующие три недели дела будут идти действительно успешно. Вы осуществите намеченное. Вы на самом деле будете чувствовать, как все хорошо на работе и в жизни. Предложите какие-нибудь слова, чтобы описать это состояние. Давайте их запишем.

«Гордость»... Высокая самооценка... Очень хорошо. «Радость от сделанного»... Приятно потом расслабиться?.. «Чувство, что контролируешь ситуацию»... Никто не сказал об удивлении... «Нечто хорошее»... Подходит. Наверное, что-то подобное мы будем ощущать, когда заставим новые приемы работать на нас.

Возвращаюсь к сказанному ранее: как этого добиться? На страницах нашей книги я смогу только поделиться с вами действительно важной информацией. Однако настоящий ключ к успеху – это то, как вы поведете себя в следующие три недели.

Нам нужно обсудить три основных вопроса. Первый – это «Матрица управления временем». Такая схема помогает лучше представить, на что мы тратим свое время. Кроме того, с ее помощью можно научиться грамотно его использовать. Поняв ход своих

мыслей, мы пронаблюдаем их воплощение в действии. Для этого поработаем еще с одной схемой. Мы назвали ее «Пирамида эффективности». В ней четыре уровня. Немного поговорим о каждом. Вам нужно хорошо их прочувствовать...

Базовый уровень в основании пирамиды – это «Ценности», которые управляют нашим поведением. Далее идут «Цели», которые мы перед собой ставим, и «Планирование недели». Самый верхний ярус – «Планирование дня». Этими вопросами мы займемся в первую очередь.

Затем речь пойдет о системе планирования и использовании различных вспомогательных средств. Мы поговорим о записях на бумаге, и я покажу, как это делать. Мы также обсудим, как использовать компьютерную программу Outlook Express и карманный компьютер. Важно понять, как работать с различными инструментами планирования одновременно. Поэтому мы поговорим об органайзере, карманном компьютере и некоторых программах ПК как единой системе средств организации времени. Важны их интеграция, согласованное использование, а не работа с каждым инструментом в отдельности. Нужно почувствовать, как их можно применять в комплексе, а не просто выбрать подходящее средство.

Следующий вопрос – поступающая информация. Как я работаю с электронной почтой? Еще недавно такого рода переписка была проблемой. Сегодня же она является основным средством общения... Поговорим и о голосовой почте.

Существует еще две проблемы: когда мы отвлекаемся или переносим дела на другой срок. Нас огорчают непредвиденные разговоры. Иногда же мы сами откладываем выполнение какого-то задания, пусть даже только до следующего дня. Мы также поговорим о росте эффективности – качественном и количественном. Нужно работать над стилем мышления, сосредоточившись в первую очередь на собственных установках в отношении организации времени.

Матрица управления временем

Итак, перейдем к нашей главной теме. Сначала – два

определения. Что такое «важное» и что такое «срочное»? Нужно отличать одно от другого. «Важное» – это то, что имеет значение, влечет за собой серьезные последствия, т. е. нечто весомое, ответственное, значительное. «Срочное» – это просто то, что давит на нас и принуждает к немедленным действиям. Итак, к важным относятся дела, которые действительно нужно сделать, а к срочным – те, что лишь представляются таковыми. Кажется, что это «нужно» сделать, даже если для нас это не важно.

Попробуем разграничить важное и срочное. Давайте посмотрим на матрицу управления временем (далее для краткости я буду называть ее просто матрицей времени). Эта схема помогает понять, как мы принимаем решения. Как видите, вся деятельность человека разбивается на четыре четверти, или квадранта: «Срочные дела»; «Не срочные»; «Важные дела»; «Не важные дела» (рис. 1).

	Срочные	Не срочные
Важные	<p>I Квадрант «Необходимость»</p>	<p>II Квадрант «Эффективность и баланс»</p>
Не важные	<p>III Квадрант «Разочарования»</p>	<p>VI Квадрант «Расточительство и излишества»</p>

Рис. 1. Четыре квадранта, из которых состоит матрица управления временем

Обратите внимание на левый верхний квадрант, в который

попадают дела «срочные» и «важные», т. е. приводящие к определенным последствиям. Мы чувствуем, что их нужно сделать поскорее. Попробуйте привести примеры из своей жизни: что было для вас одновременно неотложным и важным. Правильно: поменять мокрую пеленку... Что еще? Например, звонит телефон. Вам еще неизвестно, насколько это важно, но ответить нужно немедленно... Мы не узнаем, насколько этот разговор для нас важен, пока что?.. Да, пока не поднимем трубку. Обратите внимание: этот разговор может попасть в любой из четырех квадрантов. Все зависит от ситуации... Что еще? Отчеты, которые нужно готовить, особенно если кто-то может позвонить вам и сказать: «Мерилин, принесите необходимые бумаги через пять минут». Не знаю, кто мог бы потребовать от вас такое; но, надеюсь, что вы сами так не делаете... Хорошо; еще несколько примеров из вашей жизни или работы... Что вы скажете по поводу техники? Например, компьютеров, которые вечно ломаются... Это и важно, и срочно.

Итак, эти примеры мы запишем в квадранте № 1, где совместились необходимые и срочные дела. Назовем его «Необходимость». Некоторые допускают ошибку, считая такие дела «плохими». Но они необязательно «плохие»; это просто жизнь.

Под квадрантом № 1 расположен квадрант № 3. Сюда попадают дела «срочные», которые в то же время нельзя назвать «важными». Нам только кажется, что их нужно сделать срочно. Сравните их с делами из квадранта № 1. Можно ли их считать одинаково необходимыми? Что происходит с вами в течение дня из того списка дел, которые должны попасть в квадрант № 3? Да, собрания... Вы не знаете, сколько это займет времени; вы сидите и говорите себе: «О господи, что я здесь делаю?» Что еще? Какие-то задания, которые начальство требует с пеной у рта, хотя от них мало что зависит.

Назовем квадрант № 3 «Разочарования». Почему? Да потому, что какие-то дела вы считаете неотложными просто потому, что в данный момент вам так кажется.

Теперь – нижний правый квадрант, № 4. Существуют занятия, которые нельзя считать ни «важными», ни «срочными». Ни то и ни другое. Что можно отнести к этой категории? Ну? Телевизор? Вы

решаете посмотреть свое любимое шоу, занимающее полчаса, и не отходите от экрана больше трех часов кряду... Еще примеры?.. Компьютерные игры... Да. Блуждание по Интернету, когда вы хотите что-то найти... Кстати, вы знаете, когда больше всего покупают в интернет-магазинах? В рабочее время. Вот так, есть свежая статистика. Что еще? Назовем квадрант № 4 «Расточительство и излишества». Подобное времяпрепровождение тоже может вводить нас в заблуждение, и мы будем специально об этом говорить.

Остался верхний правый квадрант, квадрант № 2. К нему относятся вещи «важные», но не «срочные». Приведите какие-нибудь примеры... «Уделять время семье»... В этом нет никакой срочности, но это необходимо. Что еще? «Планирование... Составление для себя каких-то программ...» Что-то еще? Работа, о которой вы помните, но которую откладываете, пока она не перейдет в квадрант «Необходимость». Назовем квадрант № 2 «Эффективность и баланс».

Говорит Стивен Кови

Позвольте мне еще кое-что сказать о матрице времени. Я обнаружил, что она является одним из наиболее удивительных средств организации мышления, с которыми я сталкивался в жизни. И если вы будете с ней работать, то почувствуете то же самое.

В сущности, вы поймете, что все, что вам нужно сделать, – это научиться говорить два слова: «да» и «нет»... Главное, будьте последовательны. С радостью соглашайтесь с тем, что близко уму и сердцу, что для вас по-настоящему важно. При этом научитесь отказываться – легко, без усилий, не испытывая вины. Говорите «нет» с удовольствием, бодро, даже с улыбкой. Люди, не умеющие сосредотачиваться на своих основных целях и даже еще не знающие, что им действительно нужно, умеют говорить в нужных случаях «да», но не могут сказать «нет» с улыбкой, легко, с удовольствием и не чувствуя за собой вины. Лучшая комбинация – когда говоришь «да» тому, что важно, и «нет» – тому, что, может быть, и срочно, но не имеет отношения к твоим основным целям.

Бывало ли с вами, что вы шли к успеху, достигали вершины, но, оглядевшись по сторонам, вдруг понимали, что карабкались не на ту

гору и что время потрачено впустую? Так часто случается. Жизнь давит, окружающие от вас чего-то ждут, уже есть какие-то привычки. Все это встает стеной на нашем пути, и мы просто чувствуем, что должны через нее перелезть. Но мы не задаемся главным вопросом: так ли уж нам это нужно? Оказавшись наверху, мы видим, что попали совсем не туда... Тяжело почувствовать такое... Я приложил столько сил и энергии, но не подумал, что же в конце концов получу.

Если вы определите, что для вас действительно важно, и сосредоточитесь на приоритетных направлениях, то сможете достичь своих целей быстро и эффективно. И не будете обращать внимания на многочисленные лестницы, которые кто-то поставит для штурма не нужных вам высот.

Матрица времени поможет увидеть, что действительно вас ограничивает; с ее помощью вы обнаружите возможные ловушки. Главное – начать работать. Знать что-то и ничего не делать – значит не знать. Это вы поймете, работая с матрицей регулярно. Вы полюбите ее, станете ею постоянно пользоваться, расскажете о ней знакомым. Вся ваша группа сможет сконцентрироваться на том, что действительно важно, и дистанцироваться от срочного, но не важного. При этом не имеет значения, какое вы будете испытывать давление и насколько привлекательной или актуальной вам покажется задача.

Приступаем к работе

Говорит Стив Джонс

Мы разобьемся на четыре группы, и каждая будет работать с одним квадрантом матрицы времени. Допустим, вы работаете с квадрантом «Необходимость». Представьте себе, что занимаетесь подобными делами бóльшую часть времени. Подумайте и напишите два списка. Если вы уделяете основное время делам срочным и важным, то какие чувства при этом испытываете? Во втором списке перечислите, к чему это может привести. Каковы могут быть отдаленные последствия ваших поступков?

Теперь следующая часть упражнения. Каждая группа выступит

перед нами и ознакомит со своими перечнями. Начнем с группы, занимавшейся квадрантом № 1, который мы назвали «Необходимость». Потом выступят третья и четвертая группы с квадрантами «Разочарования» и «Расточительство и излишества». А напоследок, на десерт, мы оставим выступление второй группы, которая рассматривает квадрант «Эффективность и баланс».

Говорит один из участников семинара

Итак, мы решили, что если будем заниматься только делами, относящимися к «Необходимым» (квадрант № 1), то начнем испытывать такие чувства, как обида, стресс, отвращение, опустошенность, гнев, разочарование, огорчение, осознание собственной бесполезности. Долговременные последствия таковы: «желтый дом», разбитость, нереализованность, проблемы со здоровьем – телесным и душевным, депрессия, тревога. Становишься заурядным, утрачиваешь контакт с людьми. Просто нет времени думать о чьих-то чувствах. Теряешь творческие возможности, направление движения, становишься одиноким. Все это касается квадранта «Необходимость».

Говорит Стив Джонс

Ну и ну! Не слишком приятно, правда? Стоит запомнить: к квадранту № 1 относится значительная часть нашей жизни, даже очень значительная. И вот что мы при этом чувствуем и к чему это приводит. Но все-таки подумайте вот о чем. Представьте себе, что вы занимаетесь делами из квадранта № 1, которые действительно очень важные и срочные. Что вы при этом ощущаете? Наверное, положительные эмоции. Если эта необходимость связана с работой и вы сделали нужное дело, то чувствуете себя прекрасно. Это часть ваших обязанностей, за выполнение которых вы получаете деньги. Кто из вас взаимодействует с клиентами? Например, принимает звонки? Вы много времени проводите в квадранте № 1; такова суть вашей работы. Но когда человек оказывается там не по своей воле, это уже плохо, и его могут ожидать все эти неприятные последствия, о которых говорил выступавший. В дальнейшем мы обсудим обе эти

ситуации.

Теперь квадрант № 3 – «Разочарования». Кто перечислит чувства, связанные с этим состоянием, и представит список возможных последствий? Джордан, пожалуйста.

Говорит Джордан, один из участников семинара

Мы занимались квадрантом № 3 – сюда относятся дела срочные, но не важные. Какие с ними могут быть связаны чувства? Разочарование, стресс, замешательство, предубеждение. Мы все имели дело с людьми, стремящимися затолкнуть нас в третий квадрант. И когда на экране телефона появляется имя такого человека, даже не хочется отвечать, потому что знаешь, что из этого выйдет. К чему это может привести? Вы поведете себя как герой из басни. Сначала он от скуки кричал «Волки, волки!», а когда они действительно напали на стадо, никто не пришел ему на помощь. Такая тактика может снизить эффективность. Происходит нечто важное, но, помня о прошлом опыте, вы не хотите браться за это дело.

Другой возможный результат – неудовлетворенность. Если вы все время занимаетесь чем-то, что для вас не важно, то не сможете хорошо относиться к своей работе. Результат: плохое здоровье, ненужный стресс... Помните, мы уже говорили о последствиях отсутствия фокусировки. Это совсем непросто: оторваться от нужного дела, переключиться на ерунду, а потом снова вернуться к работе.

Говорит Стив Джонс

Отлично. Спасибо, Джордан. Вы заметили, что какие-то чувства, вызываемые делами из третьего квадранта, напоминают переживания из первого? Квадрант «Необходимость» напоминает квадрант «Разочарования». Почему так получается? Конечно, потому, что дела первого и третьего типов относятся к категории срочных. Если много времени заниматься чем-то срочным, это может вызвать сходные чувства. Отличие состоит в том, что результат выполнения дел из третьего квадранта вам не важен. Помните, как мы его назвали? Да, «Разочарования». Коварная вещь. Никаких долговременных

результатов, последствия незначительные. Как правило, мы занимаемся такими делами для других... Непростая ситуация... Но когда делаешь что-то для другого, значит, для тебя важны отношения с этим человеком. Мы испытываем положительные эмоции благодаря тому, что такой контакт существует. Я делаю это «для кого-то». Скоро мы поговорим о вещах, которые нас отвлекают, но это не одно и то же. Главное – поддерживать отношения на том уровне, который бы нас устроил. Иногда приходится делать то, что следовало бы отнести к квадранту № 3, только ради того человека, который обращается к нам с просьбой.

Хорошо. Кто у нас работал с квадрантом № 4?

Говорит еще один участник семинара

Наша группа работала с квадрантом «Расточительство и излишества». Наверное, занимаясь делами, относящимися к этому типу, чувствуешь себя несчастным, подавленным и бесполезным, испытываешь лень, скуку, жалость к себе и одиночество. В перспективе это может привести к алкоголизму, отсутствию результатов, ощущению нереализованности, неудачам, изоляции, нищете и отношениям, не приносящим удовлетворения.

Говорит Стив Джонс

Думаю, вы забыли о самоубийстве... Ладно... Когда происходит то, что вы отнесли к четвертому квадранту? Когда вы чувствуете, что оказались в подобной ситуации? Я отвечу: если вы уделяете слишком много времени первому квадранту – «Необходимости», или третьему, т. е. «Разочарованиям», или обоим сразу. Не знаю, знакомо ли вам выражение «Поживу-ка я вечером растительной жизнью; не так уж это плохо», но мы между собой его используем. Повторяю: если посмотреть на занятия, отнесенные к четвертому квадранту, к «Расточительству и излишествам», то некоторые из них сами по себе не так уж плохи. Просто их не должно быть слишком много. Смотреть телевизор можно, но не все же время... Блуждать по Интернету, делать покупки, заниматься играми, пасьянсами – все это приятно, но необходим небольшой перерыв. Почему иногда нельзя

оторваться от игр? Вы наверняка знаете, о чем я говорю...

Переходим ко второму квадранту. Кто будет рассказывать об «Эффективности и балансе»? Джейн?

Говорит Джейн, участница семинара

Ну, во-первых, мы получили хороший квадрант. Нам было легко договориться. Вот наш список – появляются приятное тепло, чувство завершенности, самореализации, контроля, облегчения, уверенность в себе, инициативность, радость, улыбка, снижается стресс.

А во-вторых, результат всего этого – способность помогать другим. Мы хорошо себя чувствуем, потому что сделали все, что хотели, и уже можем посмотреть по сторонам. Фокус нашего внимания смещается на внешний мир. Мы организованны, у нас нет проблем со здоровьем, мы добиваемся успеха. Мы становимся лучшими руководителями, наши отношения с окружающими улучшаются, а вера в себя растет. Когда чувствуешь себя хорошо, кажется, что все в твоей власти, даже начинаешь лучше выглядеть. Вот наше мнение о чувствах и последствиях пребывания во втором квадранте.

Говорит Стив Джонс

Очень хорошо... Надо же: начинаешь лучше выглядеть... Растет вера в себя...

Итак, наши четыре квадранта. Получается, что первый, третий и четвертый – «Необходимость», «Разочарования» и «Излишества» – это то, что действует на нас, а второй (т. е. важное, но не срочное) – то, что мы делаем сами. Иначе говоря, контролируем ситуацию. Но чтобы оказаться во втором квадранте, нужно кое-то предпринять. Вот что на самом деле интересно. Посмотрите на перечень чувств...

Помните, раньше мы говорили: если в следующие три недели дела действительно пойдут лучше, что вы почувствуете? Посмотрим, нет ли здесь сходства. Вы говорили, что испытаете умиротворение, гордость, рост самооценки, завершенность, расслабление, контроль. А вот чувства, связанные с событиями, отнесенными ко второму квадранту: завершенность, приятное тепло, самореализация,

контроль, облегчение, снижение стресса, уверенность, инициативность, счастье, улыбка. Просматривается заметное сходство между вторым квадрантом и тем, о чем говорилось ранее. Связь совершенно очевидна.

А теперь скажите: какому квадранту стоит уделять больше времени? Конечно, второму – «Эффективность и баланс», т. е. важным, но не срочным делам. Ну и, естественно, не стоит забывать о первом квадранте со срочным и важным. А где следует искать дополнительное время для дел из второго квадранта? Конечно, в третьем и четвертом, т. е. сокращая время, потраченное на «Разочарования» и «Излишества».

Попробуйте проверить матрицу времени на собственном опыте. В основном я имею в виду квадрант с не важными и не срочными делами. Чем меньше вы затратите времени на «Расточительство и излишества», тем больше его останется для «Эффективности и баланса». Знаете, когда говорят о нехватке времени, это просто отговорка. Главное – понять, на что оно тратится. Конечно, вы будете испытывать дефицит времени, если 25 % своей жизни отдадите «Расточительству» или даже «Разочарованиям», занимаясь чем-то срочным, но не важным. Третий и четвертый квадранты (сюда относятся не важные дела) – это наш ресурс времени для второго квадранта, к которому относится все важное, но не срочное. Сосредоточьте внимание именно на нем, и это повлияет на остальные. Подумайте об этом. Время, потраченное на второй квадрант, поможет вам разобраться с первым, т. е. со срочными и важными делами. Если вечно откладывать интересное и заниматься неприятными вещами через силу, может показаться, что первый квадрант стал меньше. Однако всегда найдутся другие «необходимые» дела. Занимаясь чем-то важным и срочным, мы выполняем свою работу, например отвечаем клиентам.

У некоторых людей количество таких дел всегда будет превышать их число во всех остальных квадрантах. Это касается как рабочих, так и домашних дел. Но, уделяя больше внимания второму квадранту, тому, что важно лично для нас, мы помогаем себе лучше организовать и первый квадрант «необходимых» дел. Просто

начинаем рассматривать важное и срочное в связи с собственными приоритетами. Фокусировка на лично значимых делах помогает не поддаваться «Разочарованиям» и уделять меньше времени тому, что не важно, но кажется срочным. Мы не хотим полностью отказываться от этих дел; просто будем отводить им меньше времени. Кроме того, фокусировка на важном, но не срочном поможет нам противостоять соблазнам «Расточительства и излишеств».

Пирамида эффективности

Говорит Стив Джонс

Итак, мое главное предложение – уделять своим приоритетам больше времени. Возникает вопрос: где его найти? Конечно, отобрав у не важных, не срочных и даже срочных дел. Раз уж они меня грабят, как сказала участница нашего семинара Эннет, я буду их контролировать. Чтобы находиться во втором квадранте, кое-что в жизни придется изменить.

Как же организовать свое мышление и деятельность для достижения этой цели? Этой проблеме и будет посвящена следующая часть семинара. Итак, рассмотрим еще одну схему, которую мы назвали «Пирамида эффективности».

Что вы знаете о пирамидах? Не о финансовых, о других... Конечно, есть пирамиды в Египте. Мы знаем, что там их много... Что еще? Да, они древние... Они очень прочно стоят на земле... Когда миром или по крайней мере Средиземноморьем правили римляне, пирамиды уже были древностью. Их возраст очень велик, им 4,5 тысячи лет. Это памятники людям, которых уже нет. Пирамиды строили для жизни после смерти. Египтяне верили в загробную жизнь и брали с собой в могилу свое имущество. Пирамиды напоминают нам о людях прошлого.

Почему пирамиды простояли столько времени? Что их делает такими устойчивыми? Широкое основание. Оно большое, поэтому пирамиду трудно опрокинуть. То же самое справедливо и для нашей конструкции, для «Пирамиды эффективности». Ее основой служат «Ценности».

Говорит Стивен Кови

Главный дар жизни – сама жизнь. Второй по значению дар – это возможность выбирать то, как мы ее проживем. Мы сами – творцы собственной жизни в буквальном смысле этих слов. Такой возможности нет ни у животных, ни у растений. Только у человека. Это уникальный дар, которым наделен род человеческий; мы действительно сами создаем свою жизнь. Такая способность глубоко заложена в нас.

Тем не менее многие вырастают и живут, опутанные условностями, словно выполняют некие социальные программы, которые подавляют и разрушают их творческие способности. Люди начинают винить обстоятельства, свое окружение в том, что просмотрели нечто действительно важное.

Сейчас, когда вы поняли, что сами являетесь творцами собственной жизни, какое основное решение вам следует принять? От него будут зависеть все последующие решения.

Разве не замечательно, когда одно решение определяет все прочие? Вы знаете, каким оно должно быть? Это – решение, связанное с выбором системы ценностей. Оно задаст критерии, в соответствии с которыми вы будете принимать все последующие решения.

Ценности человека – это его главные цели, представление о собственной миссии, основные принципы, то, о чем он больше всего заботится. Нужно очень и очень хорошо подумать, что представляет для вас ценность. Я повторяю: это важно, так как от выбора ценностей будут зависеть все ваши последующие решения.

Большинство людей об этом не задумываются, особенно в западном мире. Его представитель, как правило, не склонен к рефлексии; он – человек действия. Однако необходимо найти время для размышлений. Надо остановиться, подумать и ответить на главные, жизненно важные вопросы: «Какую преграду я хочу преодолеть? Какую высоту взять? Каковы мои цели? Какое дело мне хотелось бы довести до конца? Какие ценности определяют мою жизнь?» Цели и их смысл неразрывно связаны. Если ваши цели

лишены смысла, вы никогда не придете к достойному финалу. Можно с этим не соглашаться. И действительно, кто-то сможет достичь временной выгоды, но я гарантирую: загляните себе в душу, попытайтесь посмотреть на себя со стороны. Компромиссы неизбежно сказываются на качестве работы, на всех ваших решениях. Результаты и смыслы неразделимы.

Система ценностей определяет большинство наших стратегических решений, а из них вытекают и все прочие решения. Стив?

Говорит Стив Джонс

Почему в основу «Пирамиды эффективности» мы поместили ценности? Потому что в соответствии с ними мы действуем. Они придадут нам устойчивость. Вам случалось что-либо предпринимать, не задумываясь о собственных ценностях? Разумеется; мы поступаем так сплошь и рядом. Иногда это хорошо, но иногда может быть и плохо. Именно в таких случаях полезно задуматься о своих ценностях, о том, что для вас значимо. Собираясь что-то предпринять, стоит подумать, как намеченное связано с нашими ценностями. Недостаточно просто сказать себе: «Пора заняться тем-то и тем-то». Беритесь за дело, только если оно для вас действительно важно. Итак, в основе «Пирамиды эффективности» находятся ценности.

Разобравшись с ними и намереваясь воплотить их в жизнь, вы должны подготовить план действий, поэтому второй уровень пирамиды связан с определением и планированием целей. Используя наш органайзер, я покажу несколько вариантов того, как это можно сделать.

Теперь у нас есть важнейшая информация. Мы знаем свои ценности, нам известны наши возможные цели, а также сроки их достижения. Остается втиснуть в уже достаточно насыщенную событиями жизнь новые дела. Им можно найти место, только отказавшись от чего-либо.

Сначала нужно составить «План на неделю». Чтобы гармонично сочетать работу, домашние обязанности и все прочее, нельзя останавливаться на уровне постановки целей. Он несколько оторван

от жизни; это только набросок, общая идея плана. Но нельзя и работать только на уровне ежедневного планирования, иначе будут одолевать текущие заботы... Вернемся к недельному планированию. Если каждую неделю 20–30 минут посвящать обдумыванию того, что вы сделали важного, хотя и не срочного (квадрант № 2), то это обязательно повысит вашу эффективность. Я ознакомлю вас с тремя вещами. Если делать их каждую неделю, ваша жизнь станет более сбалансированной.

Итог работы – это «Планирование дня», то, что действительно предстоит сделать. Итак, вершина пирамиды – план на день, кульминация наших замыслов. Определение ценностей, постановка целей и планирование на неделю и на день – все это позволяет уделить внимание основным вещам, которые мы отнесли ко второму квадранту – «Эффективность и баланс». Весь процесс следует хорошо продумать и только потом начинать действовать.

Хочу рассказать небольшую историю. Я мысленно возвращаюсь к тем временам (дело было в середине 1980-х гг.), когда работал в компании Rubbermaid и впервые получил сертификат, позволяющий проводить тренинг по тайм-менеджменту в своей организации. Это был мой первый опыт преподавания. На занятие пришло 50 человек. В то время в Rubbermaid существовал документ, который назывался «Философия и основные принципы». В нем говорилось об основных ценностях компании и ее миссии. Я распечатал этот документ на карточках размером с органайзер. В то время компания Franklin, выдавшая мне сертификат, выпускала органайзеры только одного формата. Итак, я отпечатал программный документ компании Rubbermaid, и когда речь зашла о ценностях организации, раздал группе карточки. Я разглагольствовал о том, что компания имеет свои принципы. Мне очень нравилось, что у Rubbermaid есть такой документ.

Среди участников семинара был парень, который оказался чересчур эмоциональным. Он вскочил со стула и на глазах у всех стал мять свою карточку, пытаясь скатать ее в комок. При этом еще и кричал... Правда, правда... «Мы такой мурой не занимаемся!» – и он швырнул этот комок через всю комнату. Я думаю, что слово «мура»

ближе всего к тому, что сказал этот парень. Потом он стал ходить по проходу и разглагольствовать по поводу ценностей, утверждая, что наша компания их не придерживается. Главным образом он говорил о том, что за время своей работы видел много людей, делавших то, что этим ценностям не соответствует.

Так ли это?.. Всегда можно увидеть, что чье-то поведение противоречит ценностям организации. Особенно если из них выбрать какую-то одну. На самом деле ценности могут вступать в конфликт; нужно что-то выбрать. И некоторые люди тоже ведут себя так, что это может противоречить ценностям компании. Это не означает, что работники их не разделяют. Просто они еще не ощущают себя частью организации. Следуя логике этого парня, нужно сказать, что ценностей нет ни у кого из нас, потому что своими действиями мы постоянно им противоречим, намеренно или случайно. Но если собственные ценности нам известны, то можно все-таки двигаться в правильном направлении. Это не означает, что все наше поведение на 100 % соответствует этим ценностям 100 % времени.

Что такое организация?

Говорит Стив Джонс

Давайте поговорим о том, что такое организация. Что ее образует? Кто? Организация – это единый организм. Чтобы она существовала в соответствии со своими ценностями, кто и что должен делать? Конечно, каждый отдельный человек. Все мы. Не нужно смотреть по сторонам. «Неправильное» поведение можно обнаружить всегда, особенно если вам этого хочется. Точно так же, если есть желание, можно найти примеры и «хорошего» поведения.

Думаю, вопрос состоит в следующем: «Как веду себя именно я? Что делаю из того, что ждут от меня другие? Что для меня важно?» Если я поступаю на работу, значит, принимаю на себя определенную ответственность. Я не просто думаю о ценностях и миссии организации, а действительно начинаю действовать в соответствии с ними. В противном случае, наверное, не стоило и приходить в нее, а найти себе что-то другое.

Чтобы улучшить работу компании, нужно улучшить работу каждого из нас. Этим мы можем заняться, это мы и будем делать. Рассмотрим последовательно все уровни «Пирамиды эффективности».

Начнем с ее основания, с выявления ценностей. Прделав эту работу, вы сможете не только назвать свои ценности, но и пояснить на примерах, как вы их понимаете. Мы поместили ценности в основание «Пирамиды эффективности», поскольку именно они придадут нам силу. Осознав свои ценности, мы начинаем понимать, что движет нашим поведением. Фактически мы считаем, что они руководят нашей деятельностью, направляют ее. К ценностям, которыми вы руководствуетесь, можно отнести ваши стандарты, идеалы и основные приоритеты.

Идея семинара возникла благодаря человеку, сыгравшему важную роль в истории Америки, – Бенджамину Франклину. Отсюда и название нашей компании – FranklinCovey. Мы все знаем, что он был очень успешным человеком, который в жизни много сделал. Кстати, помните ли вы, что именно? Каковы заслуги Бена Франклина? Во-первых, он создал службу пожарных... Публичные библиотеки... Почту. Он был первым руководителем почтовой службы в США... Он спроектировал духовку, которую называют франклиновской, и бифокальные очки. Франклин был ученым, изобретателем, политиком, государственным деятелем, послом во Франции. За свою жизнь он сделал очень много. В Филадельфии есть небольшой дом-музей. Там же выставлены модели некоторых изобретений Франклина. Очень интересно. При выходе из музея на одной из стен представлено нечто вроде линии его жизни. Там указаны отдельные даты, возраст Франклина и то, что он сделал к этому времени. Удивительный перечень. А вы знаете, что Бен Франклин придумал ласты? Для меня это оказалось сюрпризом. Он был страстным пловцом... Одним словом, много чего придумал.

Однако лет в 27 Бен не чувствовал, что многого достиг. Фактически считал себя неудачником. Если вы знаете, что он сделал к этому моменту, вы так не скажете, но его отношение к себе было другим. Какое-то время Бен посвятил уяснению основных

добродетелей. Он использовал это слово, а не слово «ценности». Первоначально Бен Франклин обнаружил для себя 12 добродетелей. Когда он показал этот список другу, тот сказал: «Здорово, но ты кое-что забыл. Ты не слишком скромн. Неплохо было бы внести в этот список “смирение”». Бен согласился с другом, и теперь в его списке фигурировало 13 ценностей, как бы мы их назвали на современном языке.

Если вы прочтете автобиографию Бенджамина Франклина, то узнаете, что с того момента он стал жить 13-недельными циклами, посвящая каждую неделю развитию одной из добродетелей. Ставил себе конкретные цели, сосредоточивал на них свое внимание, а со следующего понедельника начинал нечто новое. Когда 13-я неделя кончалась, Бен снова начинал работать с программой первой недели. Таким образом он жил до своей кончины.

В автобиографии Франклин пишет о небольшой книжечке, которую всегда возил с собой. Думаю, он называл ее «франклиновским» органайзером», просто забыл об этом упомянуть. Книжка всегда была при нем и помогала ему организовать свою жизнь. Позднее в своих мемуарах он напишет – может быть, я процитирую не совсем точно, но смысл передан правильно: «Я верю, что сумел полностью развить все мои 12 добродетелей» (здесь он снова говорит о том, что их у него было 12). А о 13-й добродетели, «скромности», Франклин пишет следующее: «Знаете, добившись успеха с первыми 12-ю, трудно испытывать смирение. Черт с ней, со скромностью; ее можно выбросить в окно». Почему он не стремился к смирению? Наверное, причина в том, что эта добродетель не была ему присуща от природы. Франклину подсказали мысль о смирении, поэтому она шла от головы, а не от сердца. Неплохое объяснение.

Ценности

Говорит Стив Джонс

Подумайте несколько минут о собственных ценностях. Конечно, этого времени мало, но можно хотя бы начать. Кто-то все равно затрудняется? Тем не менее попытайтесь. Я вижу, что некоторые

квивают утвердительно. Хорошо, сейчас вы перечислите свои ценности и поясните, как вы их понимаете... К трудностям этого задания мы еще вернемся... А пока хочу еще кое-что добавить.

После того как ценности определены, их нужно пояснить на примерах. Почему? Дело в том, что в одинаковые ценности каждый вкладывает собственный смысл. Мы можем использовать одно и то же понятие, но трактовать его совершенно по-разному. Поэтому поясните свои утверждения.

Пока позвольте мне привести некоторые примеры, а потом мы поговорим об отношениях между людьми. Вернемся к Бену Франклину. Он написал по паре фраз о каждой из своих добродетелей. Вот, например, его характеристика понятия «искренность»: «Не прибегать к грубому обману. Мыслить честно и справедливо. Говорить сообразно ситуации». Да, этот человек владел словом. Настоящая поэзия.

А теперь более современный пример. Его мне подарила одна женщина-менеджер по имени Дженнин. Мы будем возвращаться к этому случаю, рассматривая другие уровни «Пирамиды эффективности». К двум из ее ценностей относятся «Работа в команде» и «Творчество», и вот как она их поясняет. «Работа в команде»: «Я работаю вместе с другими людьми и вношу свой вклад, помогающий нашей команде двигаться вперед». Возможно, это не совсем справедливо в отношении каждого ее дня, но именно так Дженнин видится ее работа в команде. А теперь «Творчество»: «Я осознаю свои уникальные возможности, поскольку могу предлагать новые решения и сама определяю, что буду делать».

Вы заметили, что высказывания Дженнин сформулированы в настоящем времени и от первого лица? Это так называемые утвердительные предложения. В чем сила такой грамматической формы? Сначала вы можете ощущать некоторую неуверенность, но утвердительные предложения помогают приблизиться к нужному состоянию. В самом деле, если вы напишете нечто подобное, то сможете сказать себе: «Я хочу, чтобы когда-нибудь было так, и надеюсь на это...» Высказывание пока не требует усилий. Но ему придает силу сама его утвердительная форма.

Еще один пример. Когда я сам участвовал в подобном семинаре как слушатель, а это было в 1986 г., я тоже какое-то время уделил выяснению своих ценностей. Раньше я никогда этого не делал: ни в школе, ни в колледже, ни на работе. Я посмотрел список ценностей, который составил, и сказал себе: «Да, это то, что для меня особенно важно: здоровье, работа, семья»... Потом сформулировал понятие «семья» по-другому: «Я – отличный и любящий муж и отец». Это уже было утверждение.

Итак, начнем с обозначения ценностей одним словом, а потом будем их пояснять утвердительными высказываниями.

Я тогда написал: «Я очень люблю жену и детей. Я отношусь к ним с большим уважением, терпением, добротой и всегда их поддерживаю. Я помогаю Деб принимать решения относительно наших финансов, семейных дел и личных целей. Я поощряю ее развиваться физически, умственно и духовно. Я принимаю свои решения, прежде всего думая о жене. Я занимаюсь с детьми и несу ответственность за их обучение. За это отвечаю я, а не школа. Это мое дело. Семья служит мне поддержкой. Моя вера в нее меняет наши отношения. Я участвую в делах семьи. Я создаю атмосферу, благодаря которой мои дети и жена легко могут обратиться ко мне с вопросами, проблемами, подойти просто поболтать». Я еще много чего написал.

Помнится, я был очень взволнован этим заданием. Принес записи домой, рассказал жене о том, что мы делали на занятии, и прочел ей свою работу. Жена выслушала меня и сказала: «Стоп, стоп! И когда же все это будет?» Наверное, я чего-то из намеченного не делал, а что-то, вероятно, делал очень хорошо, но у меня не было специального намерения. Теперь я знал, каким мне хочется быть и что мне нужно изменить. Мое представление о семье как ценности стало более развернутым; я посвятил ему целую страницу. Основной смысл можно было бы передать в нескольких предложениях, но я не хочу ничего сокращать. Иногда я возвращаюсь к своим записям и думаю, что это была моя первая попытка уяснить себе собственные ценности, и она оказалась важной и для меня, и для моей семьи.

В органайзерах есть специальные страницы, озаглавленные

«Миссия и ценности». Здесь мы не будем обсуждать вопрос о миссии, хотя многие, задумавшись об уточнении ценностей, захотят сформулировать всеобъемлющее утверждение, которое они могли бы считать своей личной миссией. Я советую это сделать. Кому-то формулировка миссии поможет объединить все личные ценности, кто-то просто сформулирует еще одно важное для него утверждение.

В книге «Семь навыков высокоэффективных людей»² Стивена Кови вы найдете примеры, которые помогут вам в работе. В ней много внимания уделяется персональной миссии, она очень содержательная, поэтому я хочу вам ее порекомендовать.

Давайте сосредоточимся на уточнении ценностей. Возьмите свои органайзеры, откройте раздел «Ценности/миссия» и найдите страницу, озаглавленную «Ценности: как я их понимаю». Прочитайте то, что написали, посмотрите, не хотите ли вы что-то изменить или добавить, а потом попытайтесь пояснить одним-двумя предложениями, что именно эта ценность для вас означает...

На этом мы остановимся, хотя, может быть, кто-то из вас еще не успел закончить задание. В этом случае я предлагаю вам доделать его сегодня дома самостоятельно. Вернемся к вопросу о сложности задания. Я вижу, что многие утвердительно кивают, соглашаясь, что не так просто назвать свои ценности. А кому трудно письменно их пояснить? Хорошо, немного больше. Почему это задание вызывает затруднения?

Говорит Энни, одна из участниц семинара

Мне кажется, это трудно, потому что я записала то, что мне хотелось бы улучшить. Я словно признаю, что пока этого не делаю, и мне нужно изменить ситуацию. Думаю, это самое трудное.

Говорит Стив Джонс

Возможно, трудно не записать, но признать что-то посредством этой записи. Я как будто беру на себя обязательства. Хорошо... Энни,

² Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

а что у вас?

Говорит Энни, одна из участниц семинара

Думаю, мне это трудно, потому что я не могу подобрать слов, чтобы выразить то, что чувствую. Это знание принадлежит мне, но я не знаю, как его можно передать. Что делать?

Говорит Стив Джонс

Конечно, слова. Их чувствуешь, ощущаешь, но как трудно найти нужные слова... Еще по поводу трудностей и их причин?.. Джейн?

Говорит Джейн, одна из участниц семинара

Задаешь себе вопрос: все ли это ценности или я забыла бóльшую их часть? Хочется ничего не упустить.

Говорит Стив Джонс

Это важный момент. Если мы боимся что-то забыть, то вспоминаем чересчур много. Понятно, что сегодняшние записи не будут высечены в камне, но это начало работы. Когда вы только пытаетесь сформулировать утвердительные высказывания, то замечаете, что кое-что из этого уже делаете хорошо, а над чем-то нужно еще поработать. Это упражнение дает вам новое видение того, что вы хотели бы улучшить, или, может быть, вы уже делали это хорошо, но теперь понимаете, что можно подняться на следующий уровень. Это может вас взволновать. Не старайтесь составить исчерпывающий список. Вернувшись к материалам нашего занятия через месяц, вы наверняка сможете вспомнить что-то еще. Это живые, меняющиеся записи. Ваши ценности не станут совершенно иными, но может измениться то, как вы их трактуете и что предполагаете сделать для их воплощения в жизнь.

Потому что здесь есть еще одна опасность: вы можете попытаться работать над всем сразу. Но для этого нужно было бы жить где-нибудь на горе в полной изоляции от мира. Если же вы существуете в обычной реальности, в хаосе повседневных дел, все это просто поможет вам сосредоточиться на действительно важном.

Но сделать это непросто по разным причинам. Возникает вопрос: зачем вообще обращать внимание на подобные вещи? Зачем делать эту работу, если она такая трудная? У меня есть некоторое знание, но я не могу выразить его словами. К тому же боюсь что-то упустить. Может быть, проще вообще отказаться что-то формулировать?

Я берусь утверждать, что если мы не проясним свои ценности, то проживем бессмысленную жизнь. Она будет менее целесообразной и менее сосредоточенной. Формулирование ценностей помогает нам увидеть их как единое целое, выразить какие-то чувства словами, уточнить свое видение.

Всему свое время

Даже если мы перечислим все свои ценности и проясним их, это не будет означать, что нужно сразу же воплощать все их в жизнь. Просто мы увидим, когда это будет лучше всего сделать.

Как-то у меня был интересный разговор с отцом. Мы выросли в Кливленде, в штате Огайо, и мой отец работал там в NASA. Когда он вышел на пенсию, родители переехали в городок Тусон, в Аризону.

У меня было двое братьев. Когда мы все трое выросли, то уехали из дома учиться в колледже, а потом у каждого началась своя жизнь. И вот, когда родители поселились в Тусоне, я увидел, что они стали заниматься тем, чего за ними прежде не водилось. Отец с матерью путешествовали, играли в теннис и гольф. Им всегда нравились эти занятия, но, знаете, они никогда не посвящали им так много времени раньше. Отец стал активно заниматься волонтерской деятельностью, а мама создала небольшую консультационную фирму. Помнится, навестив родителей в Аризоне, я сказал отцу, что мне приятно видеть, что у них с мамой так быстро появились новые интересы. Он с удивлением посмотрел на меня: «Что ты имеешь в виду?» Я перечислил кое-что из того, что заметил. Тогда отец сказал: «Нам это нравилось всегда. Но нужно было растить трех сыновей, потом они учились в колледже. Еще были моя карьера, мамина вечерняя школа. Это нас ограничивало. Мы знали: чтобы делать все это хорошо, что-то другое должно подождать». Разговор с отцом стал мне

хорошим уроком: нельзя сделать все сразу; нужно правильно выбирать.

Многие люди, чьи имена остались в истории, – вы, наверное, сами можете привести примеры – принимали непростые решения в соответствии со своими принципами и даже готовы были ради них идти на смерть.

Вспомните Жанну Д'Арк. Не знаю, что вам о ней известно. Я не видел фильм об этой девушке и не знаю, насколько точно он передает события ее жизни. Однако известно, что в 14 лет Жанна почувствовала, что на нее возложена миссия. Она слышала голоса и решила, что Господь призывает ее спасти Францию от англичан. Она убедила французского короля начать боевые действия, и тот дал ей армию. Жанна делала то, что считала своей миссией, и одерживала победы. Через год в одном из сражений она попала в плен к англичанам. Они знали историю Жанны и предложили ей жизнь, жизнь в Англии в обмен на признание, что она не слышала никаких голосов свыше и не выполняла Божью волю. Конечно, Жанна отказалась от этого предложения.

Максвелл Андерсон написал пьесу «Жанна Лотарингская». Не знаю, использовал ли он ее подлинные слова, но в этой исторической драме есть такие замечательные места, что я не могу с вами не поделиться. Героиня пьесы Андерсона говорит: «Я знаю, что каждый мужчина посвящает свою жизнь тому, во что он верит. Каждая женщина поступает точно так же. Иногда люди верят во что-то незначительное или вообще ни во что не верят. И тогда они посвящают свою жизнь этим незначительным вещам или проводят ее впустую. У человека только одна жизнь, и он проживает ее в соответствии с тем, во что верит. Но отказаться от цели в жизни и жить без веры страшнее, чем умереть, даже страшнее, чем умереть молодой».

Конечно, я не имею в виду, что наши решения, особенно повседневные – это вопрос жизни и смерти. Однако, рассматривая их в перспективе, осознаем ли мы, насколько они важны? Понять и прояснить свои ценности необходимо.

Я уже говорил, что после сегодняшнего занятия попрошу вас

кое-что делать в течение следующих трех недель. Советую даже записать свои обязательства. Для этого в органайзере оставлено место на оборотной стороне той страницы, на которой вы сейчас перечисляли свои основные ценности. Сделайте заголовок «Обязательства на три недели» и запишите первое обязательство: «В течение следующих двух дней я набросаю свои основные ценности». Ключевое слово здесь «набросок». Я не предлагаю вам написать что-то такое, что останется на века, что можно будет высечь в камне. Речь идет только о том, чтобы в ближайшие два дня заняться уяснением своих ценностей, пока впечатления от семинара еще свежи в памяти. Если вы уже составили сейчас такой список, следующие 48 часов можно будет подумать, стоит ли что-то изменить в своем перечне или что-то к нему добавить. В те же два дня поразмышляйте о своих главных ценностях, которые вы отнесли ко второму квадранту с важными, но не срочными делами. Действительно ли это ваши личные ценности? Если так, поясните их. Считайте свою работу первым наброском, к которому вы будете постоянно обращаться.

Вернемся опять к Бенджамину Франклину и американской истории. Подумайте о Конституции США: что значит это документ для нас как граждан своей страны? В нем отражены наши главные ценности, не правда ли?

Кто этот седой старый джентльмен, приложивший столько усилий для создания столь важного документа? Бен Франклин. Он работал над Конституцией США всю свою жизнь. И наша страна подтвердила ценность ее положений в Войне за независимость. Если бы мы не верили в них, мы бы никогда ее не выиграли: ведь оборванцы-колонисты выступили против самой сильной армии мира и разбили ее. Как ни печально, этот документ был пересмотрен. Договор об образовании Конфедерации, т. е. первая американская Конституция, уже больше недействителен. Но Бен Франклин помог первым колонистам сформулировать свои ценности и прояснить их. Эти же ценности представлены в нашей нынешней Конституции. Если вы не согласны, подумайте вот о чем. Законы постоянно меняются, и мы спокойно относимся к такому положению вещей. Но если кому-то захочется изменить Конституцию, это будет волновать

каждого, и о поправках к нашему Основному Закону будут высказываться различные мнения. Почему? Потому что в Конституции представлены наши основные ценности. Они для нас многое значат.

Я предлагаю вам в следующие два дня подготовить свою личную конституцию. Когда вы сделаете это, кто-то, возможно, попробует разработать вместе с близкими конституцию своей семьи. Это может стать полезным опытом, позволит наметить новые перспективы. Итак, ближайшие 48 часов мы посвящаем своим главным жизненным ценностям.

Постановка целей

Теперь, когда у нас есть эта информация, когда фундамент «Пирамиды эффективности» готов, займемся разработкой плана воплощения своих основных ценностей в жизнь. В некоторых случаях нам потребуется привести свое поведение в соответствие со сформулированными принципами, усовершенствовать их. Таким образом мы поднимаемся на следующий уровень пирамиды, который назвали «Постановка целей» или просто «Цели». Слово Стивену Кови.

Говорит Стивен Кови

Все вещи создаются дважды. Интересное утверждение, правда? Вот комната, в которой вы сейчас находитесь. Она создавалась в два приема. Сначала над ней работали архитектор или дизайнер, а потом – строители. Подумайте о сегодняшней встрече. Она тоже создавалась дважды. Возможно, первый этап не всегда ощущается, но он бессознательно происходит в голове у каждого и, таким образом, влияет на решения. Бессознательно, пока человек не становится мудрее и не начинает задумываться. И тогда он задает себе вопрос: ради чего проводится встреча? Что за ней стоит? Может быть, каждый просто делает свое дело, или же мы пытаемся запустить процесс, благодаря которому возникнет приверженность важной и непреходящей ценности – пониманию того, что вы не можете

нарушить собственные принципы, чтобы добиться желаемого, и обращаться с людьми двулично, как манипулятор, чтобы в конце концов остаться с теми, кто говорит «да», имея в виду «нет».

Все знают, что такое иммунная система. Я помню, как мне делали прививку от оспы, я плакал, и мне это очень не нравилось. Но родители старались объяснить мне: «Глупый, это поможет тебе не заболеть». Каждый раз, когда вы собираете людей, чтобы вместе наметить какие-то цели, сформулировать принципы или ценности, это требует большого труда и ставит перед вами непростую задачу. Однако при этом иммунная система становится крепче. Возникает приверженность новым целям, они приобретают эмоциональную окраску. Это мотивирует вас, в результате появляется увлеченность, а командный дух помогает воплотить общие цели в жизнь.

Размышляя над вопросом о постановке целей, я обнаружил, что полезно их рассматривать с точки зрения тех ролей, которые люди выполняют в жизни. Возможно, вы являетесь родителями, занимаетесь бизнесом, делаете что-то как волонтер, у вас есть друзья, личная жизнь. Список можно продолжить. Это и есть роли. Вы уже знаете, что бóльшая часть программы по тайм-менеджменту посвящена расстановке приоритетов. Однако главное – даже не определить свои основные цели, а правильно их сбалансировать. Нельзя чрезмерно концентрировать внимание на одной-двух ролях в ущерб остальным, тоже жизненно важным, поскольку в конце концов вам придется разбираться с нежелательными последствиями. Обдумывая цели, пытайтесь соотнести их со своими основными ролями. Решайте вопрос приоритетности и баланса одновременно, и тогда никакие ваши отношения не пострадают. А что такое жизнь, как не отношения с другими людьми? И возможны ли они без доверия? Это в том числе и доверие к себе, а также честная и цельная жизнь в соответствии со своими ценностями, выбор действительно значимых задач, гармония всех основных жизненных ролей. Подумайте об этом.

Говорит Стив Джонс

Чтобы поговорить о постановке целей, давайте подойдем к этому со следующей точки зрения.

Я знаю о вас две вещи. Кое-что мне известно даже о тех, с кем я вижу сегодня впервые. Я знаю, что все вы когда-то родились, и это здорово. Если представить жизнь каждого человека в виде прямой, то дата рождения будет ее крайней левой точкой. Скажите, на какой именно месяц и день она приходится? Кто хочет, может указать и год. Кто не хочет, может не говорить. Второе, что мне известно о каждом из вас, это точка на линии жизни, которой еще никто из нас не достиг. Она находится справа; это дата нашей смерти.

Где-то на линии жизни находится и сегодняшний день. Можете ли вы без долгих раздумий указать, где именно? Гарри, это, по-моему, слишком оптимистично, нужно подвинуть немного точку. Шутка.

Итак, вы находитесь на своей линии жизни в точке, соответствующей сегодняшнему дню, и смотрите назад, в сторону своего рождения. Вы можете видеть ряд событий, происшедших в течение жизни; это ваша личная история... Изменить ее нельзя. Она похожа на затвердевший цемент. С прошлым ничего не поделать; разве что, если у вас появится время, вы переберете старые снимки и сделаете альбом. Кто-нибудь из вас внес разбор фотографий в перечень своих целей?

Если же из точки, соответствующей сегодняшнему дню, посмотреть вперед, у нас появляются некие возможности. Причем есть два варианта: либо вы ожидаете, что с вами что-то случится, либо готовите желаемые события сами. Можно плыть по течению и говорить себе: «Когда-нибудь...», «Как только будет время» и тому подобное. Это мы уже обсуждали сегодня утром в связи со вторым квадрантом «Эффективность и баланс», т. е. говорили о вещах важных для вас, но не срочных. Чтобы значимые события произошли, нужно их запланировать, мысленно нанести на ту часть линии жизни, которая соответствует вашему будущему. Например: «Начиная с 1 января я буду прочитывать две книги в месяц» или «Я подготовлю диплом бакалавра (или магистерскую диссертацию) к назначенному сроку». Если вы хотите предпринять путешествие, его тоже стоит разместить на линии жизни. Даже если вам придется немного сдвинуть намеченное по времени, это все же лучше, чем думать о своей жизни в терминах «когда-нибудь». Говоря «как-нибудь», мы

никогда не приблизимся к желаемому и ничего не сделаем для его исполнения. Полезно об этом помнить.

Сейчас я предложу вам одно задание. Нужно будет встать и выбрать среди присутствующих собеседника, которого вы знаете не слишком хорошо. Но это не должен быть человек, с которым вы выполняли предыдущее упражнение. Думаю, вы сели рядом с теми, кого лучше знаете. Пройдитесь по комнате и найдите незнакомого партнера, а потом я дам дальнейшие указания. Итак, ищем себе собеседника на несколько минут. Тему беседы я предложу позднее.

Хорошо, вы выполнили мою просьбу. Теперь попрошу вас представиться партнеру, но так, как будто это происходит десять лет назад. Это не значит, что вы должны говорить: «Ну, десять лет назад я делал то-то и то-то». Попробуйте почувствовать себя таким, каким вы тогда были. Допустим, в ту пору я встретил Энни. Я бы пожал ей руку и сказал: «Здравствуй, Энни. Меня зовут Стив Джонс, я живу в Цинциннати, в Огайо. У меня четверо детей: два мальчика, 12 и 10 лет, и две девочки, им 11 и 9 лет. Большая семья, но мне с ними хорошо. Правда, хорошо. Я работаю в Международном Франклиновском институте и провожу семинары в штатах Огайо, Кентукки и Индиана. У меня прекрасный старый дом с большой лужайкой и садом. В Цинциннати очень много зелени». Я мог бы еще кое-что добавить. Я рассказал бы Энни о себе, но так, как я ощущал себя десять лет назад, с позиции того времени. Итак, даю вам возможность представиться, как вы бы сделали это десять лет назад...

Давайте остановимся на минутку... Оба партнера успели рассказать о себе? Кто-нибудь вспомнил школу? Оба вспомнили? Да, школа, как будто встретил одноклассника... Вот вы мысленно вернулись на десять лет назад. Думал ли кто-нибудь из вас тогда, что вы сейчас будете жить так, как вы живете? Думали? Хорошо. Волшебная сказка стала явью – здорово! Чтобы все было, как в сказке, стоит задуматься о том, благодаря чему такое будущее наступило. Только ли потому, что вы этого ждали? Посмотрите, нечто происходит, когда вы сосредоточиваете на этом свое внимание. Есть объективные законы, которые определяют события, а вы только движетесь в этом направлении, плывете по течению. А есть действия,

которые вы предпринимаете совершенно преднамеренно.

Я не прошу у вас ответа, но мне было бы любопытно узнать: когда вы оглядываетесь сегодня на десять лет назад, испытываете ли сожаления? Может быть, вы на что-то надеялись, но этого не произошло? Что-то сложилось не так, как вы думали?

Хорошо, продолжим. Я предлагаю выполнить еще одно упражнение, которое потребует чуть больше воображения. Это уже не история, не ваше прошлое. Представьте еще раз своему партнеру, но теперь как, будто прошло десять лет с сегодняшнего дня. Я мог бы сказать Энни Освальд: «Здравствуйте, Энни. Меня зовут Стив Джонс. Я работал в компании FranklinCovey, но теперь на пенсии. В последние годы дела компании пошли в гору. Я стал очень богатым человеком, но теперь отошел от дел, и мы со старшим сыном открыли маленькую консультационную фирму для частных лиц и организаций. У меня почти 15 внуков, и я им очень рад, особенно когда они разъезжаются по домам». Ну и т. д. Я мог бы продолжать в том же духе. Итак, вы через десять лет, небольшая импровизация...

Ваши впечатления от упражнения? Почему оно показалось вам забавным, Энни? Как будто вы приоткрыли будущее, как будто что-то высматриваете. Интересно, правда? Что еще? Джейн говорит, что ей было не весело, а трудно. Когда у вас много сложных обстоятельств, жизнь кажется неопределенной. Вспоминать свою историю проще. Однако интересно подумать и о будущем: такова моя реальность через десять лет, как сегодня можно о ней рассказать?.. Еще наблюдения? Мерилин?

Говорит Мерилин, одна из участниц семинара

Я подумала о том, что вы сказали о прошлом и всем прочем, и считаю, что здесь очень важен возраст. Здесь есть молодые люди и у них впереди очень много времени и много можно сделать. А другие постарше и чувствуют, что их будущее уже более определено. Они уже не планируют так много.

Говорит Энни, одна из участниц семинара

Она имеет в виду, что смерть не за горами.

Говорит Стив Джонс

Да, смерть совсем рядом. Но вернемся к комментарию Мерилин. Есть такие вещи, которые возможны в любом возрасте. Например, многих пожилых людей беспокоит здоровье, но и молодых эта проблема тоже касается.

Еще комментарии? Когда вы думали о будущем, рассказывали ли вы о чем-то, что соответствовало бы вашим ценностям? О том, что, став действительностью, могло бы соединить настоящее и будущее? Что это было? Марк?

Говорит Марк, один из участников семинара

Я рассказал о том, как через десять лет буду разрабатывать видеоигры для игровых приставок Playstation. Это серьезная работа, не ниже уровня бакалавра, а возможно, и магистра. Поэтому от четырех до шести лет из этих десяти придется учиться. Потребуется много труда и много денег.

Говорит Стив Джонс

Знаете, через десять лет Playstation, может быть, уже исчезнут. Но вы будете хорошим специалистом и займетесь изготовлением игровых приставок для Microsoft. Уж эта-то компания останется.

Отлично. Итак, для того чтобы чего-то достичь, нужно приложить много усилий. Марк кое о чем нам уже рассказал. Для выполнения будущей работы ему необходимо получить образование на уровне бакалавра или даже магистра, а также ознакомиться с новыми технологиями. То, что требует труда и что имеет для вас ценность, не приходит само собой. Вы реализуете определенные планы. Самый лучший способ для их разработки – постановка целей.

Как определить цель?

Вот как можно это сделать. Цель – то, к чему мы стремимся, ради чего прилагаются усилия, своего рода пункт назначения. Важно помнить: когда на линии жизни мы ставим перед собой цели, то

относим их к будущему. Гарантирую, что ученую степень нельзя получить просто так. Невозможно десять лет сидеть сложа руки и ждать, когда это само собой случится. Думаю, моя мысль понятна каждому. Нужно найти для желаемого события точку на оси времени и спросить себя: «Что мне необходимо сделать между настоящим моментом и намеченной датой, чтобы планы стали реальностью?»

Вернемся к Дженнин. Помните, мы уже говорили о ценностях этого менеджера и связанных с ними целях. Первой ценностью была «работа в команде». В соответствии с ней Дженнин поставила перед собой цель – «разработать систему коммуникации» – и наметила дату ее достижения. Установленные сроки делают цель определеннее. Для разных ценностей могут быть различные цели, и это только одна из них.

Воспользуемся очередной страницей органайзера. Найдите страницу, озаглавленную «Таблица целей». Если вы работаете с программой Microsoft Outlook, то можно использовать опцию «Планировщик». Возможно, потребуются выделить промежуточные этапы достижения целей. Начав двигаться к ним, вы, видимо, будете что-то уточнять. Однако сесть и подумать, какие шаги нужно предпринять, очень полезно. Эти шаги нужно последовательно зафиксировать в специальной колонке. Справа от каждой промежуточной цели можно указать сроки ее достижения.

Видите, вторая цель, записанная Дженнин, соответствовала второй ее ценности – «творчеству».

Сейчас, когда вы работаете над заполнением таблицы целей, вам нужно иметь в виду несколько моментов. Все их полезно записать, а не просто держать в голове. Наметьте конкретные сроки для каждой цели. Разбейте процесс на задачи, которые вы можете выполнить и которые не займут много времени. Должен получиться ряд шагов, ведущих к достижению цели. Это будет что-то вроде ваших обязательств. Принять их на себя – самая трудная часть программы.

Итак, теперь найдите страницу, посвященную планированию целей. Это обратная сторона страницы с их перечнем. Подумайте о своих ценностях, выберите что-то. Сформулируйте цель, связанную с этой ценностью; обозначьте дату ее достижения и выделите

три-четыре промежуточных этапа. Это может быть какая-то из ваших текущих целей или что-то новое.

А теперь сделаем остановку. Я попрошу вас кое-что завершить. Это будет еще одно письменное обязательство. Если вы помните, мы начали записывать обязательства на сегодняшний день. В «Перечне событий за день» есть страница сегодняшнего дня. Там под № 1 вы записали: «Определиться со своими ценностями». Теперь запишите пункт № 2: «Наметить на следующую неделю две цели». Это не значит, что вы их реализуете. Вы их просто запишете. Итак, ваши ценности – первое обязательство, а конкретные цели – второе. На следующую неделю намечены две цели. Вам известны промежуточные шаги и сроки.

Хочу рассказать историю о преданной своей цели женщине по имени Мэйзи Девор. Вот ее фотография на фоне плавательного бассейна. Кстати, он находится в Экридже, штат Канзас. Мэйзи мечтала, чтобы в их городке был общественный бассейн. Эту женщину очень огорчало, что ее дочери и другим детям негде поплавать. Общественных средств для строительства бассейна не было, и Мэйзи стала собирать деньги сама. Эта фотография сделана 14 июля 2001 г. на открытии бассейна. Мэйзи пришлось копить деньги многие годы, собирая алюминиевые банки и любой металлолом, который можно было продать. Вы знаете, как в конце концов ее прозвали соседи? Безумная Мэйзи. Представьте себе женщину, которая идет вдоль улицы, собирая банки и металлический мусор. Но очень скоро ее поддержали, и в итоге было собрано \$100 000. Еще \$70 000 добавил штат Канзас, и бассейн был построен. С тех пор женщину стали называть Удивительной Мэйзи. Она взялась за дело, когда ее дочери было десять лет, а завершила его, когда ей исполнилось 40. Мэйзи посвятила 30 лет тому, чтобы у жителей ее городка был бассейн, причем не только у ее дочери, но и у соседских детей. И это несмотря на все прозвища; а вы знаете, как дети могут быть жестоки.

Как вы думаете, что ею двигало? Что поддерживало Мэйзи эти 30 лет? Ее видение: она представляла, что нужно сделать.

Хорошо, мы определились с ценностями и прояснили их так,

чтобы у нас появилось видение, как их достигнуть. В некоторых местах могут быть разрывы. Тем не менее мы говорили о постановке целей с конкретными сроками и выделили шаги по их достижению.

Сейчас, когда мы перешли на следующий уровень «Пирамиды эффективности», я хочу обратить ваше внимание еще вот на что. Рассмотрим вновь линию жизни. Многие люди, возвращаясь к прошлому, знают, что у них были вполне определенные цели, к которым они стремились. Некоторые из них вы уже упоминали.

Что касается меня, то у меня были такие вполне определенные цели. Например, во время учебы в средней школе я занимался бегом. Собралась неплохая команда, и нам хотелось установить в эстафете рекорд, который никому из школы долго не удавалось бы побить. Мы стремились к этому, работали над стартом, над тем, кто за кем выбегает на дистанцию. И добились наилучшего для себя результата.

Я вспоминаю, как учился в колледже. Это была для меня настоящая рутина! Вы представляете 1960-е и 1970-е гг., понимаете, о чем я говорю? Но я увлекся, особенно в старших классах, и получил от своего образования то, что хотел. Мне стало интересно, и я ни на что не отвлекался. Уже в колледже я понял, что хочу стать преподавателем, и никогда не думал ни о чем другом. Потом я восемь лет проработал в средней школе и учу людей по сей день, только других.

Но что подтолкнуло меня стать преподавателем? Думали ли вы когда-нибудь об отношениях с людьми как мериле успеха? Во многих случаях я об этом не задумывался. Но вспомните нашу команду в эстафете. Если бы четверо мальчишек не действовали согласованно, а вместо этого все время спорили, сомневаюсь, что мы смогли хотя бы приблизиться к нашему рекорду.

Человеческие отношения очень важны. Я участвовал в крупных проектах, где отношения были прочными, исполненными доверия, поэтому, несмотря на трудность задачи, проекты завершались успешно. И наоборот, во время выполнения других заказов возникали постоянные раздоры, в лучшем случае отношения не были деловыми. Работа затягивалась, дела шли плохо, и в итоге ничего не получалось.

То же самое в достижении целей – это относится и к

еженедельному, и к ежедневному планированию. Задумайтесь о своих ролях и связанных с ними отношениях с людьми. Наши роли и достижение целей взаимосвязаны. Если у меня хорошие отношения с людьми, мои действия более эффективны. Подумайте о важных, но не срочных делах, которые мы отнесли ко второму квадранту, названному нами «Эффективность и баланс». Жизнь в этом ключе предполагает существование долговременных связей и возможность получения поддержки. Если я работаю хорошо, вероятно, у меня хорошие отношения с людьми; это взаимосвязанные вещи. Поэтому стоит остановиться и спросить себя: «Какие роли я играю в жизни?»

Каковы наши роли

Прошу вас, подумайте о своих ролях, обо всех ролях, и выберите из них не более семи. Запишите их на странице – там, где сверху написано слово «Роли» – слева. Я думаю, что если вы назовете более семи ролей, то они будут слишком маленькими. Если речь идет о семье, то, конечно, я бы указал такие роли, как «муж» и «отец». Что касается остальных родственных отношений, написал бы что-то менее конкретное, например «член семьи». Итак, поскольку я предлагаю назвать не более семи ролей, которые вы играете в жизни, думаю, вам хватит на это задание 30 секунд.

На той же странице, где слева вы перечислили свои роли, справа, где получилась еще одна колонка, напишите: «Отношения». Задумавшись о любой из своих ролей, можете ли вы сказать, с кем она вас связывает в первую очередь? Допустим, вы считаете одной из своих ролей роль «менеджера по продажам»; кого вы можете назвать ключевыми фигурами для ее выполнения? Наверное, ваших подчиненных. Итак, подумайте о своих ролях и связанных с ними отношениях. На ком в первую очередь отражается то, как вы исполняете эту роль? Важно не просто ее указать, а понять, кто эти люди.

А теперь поговорим еще об одной дополнительной роли. Назовем ее «Точильщик пилы». Обычные инструменты помогают нам работать руками, но у головы тоже есть свои инструменты. Это так

называемые вечные истины; мы их усваиваем «в готовом виде». Если говорить иносказательно, то кто затачивает для нас эту пилу? Чье мнение отражают истины, кажущиеся «бесспорными»? Это очень важно. Если вы не выполняете эту роль самостоятельно, вам будет трудно хорошо справиться с любыми другими ролями и задачами.

А что скажет по этому поводу Стивен Кови?

Говорит Стивен Кови

Мне нравится выражение «найти время для затачивания пилы». Сколько раз «вечные истины» годами вдалбливались в голову и вам, и мне. Как часто я был так занят, что считал себя не вправе тратить время на «пустую болтовню». Как много раз я рассматривал свои отношения с окружающими с точки зрения «целесообразности». Но людям нельзя относиться утилитарно; общение должно быть плодотворным. Понятие «продуктивность» уместно использовать применительно к вещам. Почему? Да потому, что у них нет возможности выбора. Люди отличаются от вещей; они переживают, ставят перед собой цели, имеют свои ценности. Вот почему так важно разобраться с собственными приоритетами и «заточить свою пилу» самому. Каждое утро – сегодня, вчера, каждый день (нет, почти каждый!) – я посвящаю один час размышлениям. В неделе 168 часов; значит, это упражнение займет у вас всего семь из них. Тем не менее такая работа повысит качество, эффективность и уровень удовлетворения, которые вам приносят остальные часы. Эти 60 минут благотворно скажутся на всех ваших отношениях. Они улучшат ваши решения. Их можно назвать часом обретения равновесия, достижения гармонии между телом, разумом, сердцем и духом.

Тайм-менджмент затрагивает все эти четыре стороны человеческой природы. Почему? Потому что вы решаете, где должно находиться ваше тело. Разум подобен рулевому, он держит штурвал вашей жизни, определяет ценности и приоритеты и, сообразуясь с ними, направляет тело. Сердце показывает, что вы эмоционально связаны с этими вещами и что они значимы для вас. Это не просто что-то второстепенное, что в данный момент воздействует на вас. Энергия сердца питает ваши мысли, ваши приоритеты. Четвертая

сторона вашей природы – это дух или осознание на самом глубоком уровне того, что правильно или неправильно, что для вас важно.

Поэтому «затачивание пилы» имеет такое значение: нужно найти время для тщательного обдумывания и планирования. Не забывайте об этом. Сделайте такую работу своим навыком, и потом вы уже не сможете без этого обойтись. Это одна из наиболее полезных зависимостей, которые я знаю. Старайтесь «точить пилу» ежедневно. Этот навык будет помогать вам в жизни; вы станете творить свою жизнь сами. Не будьте слугой тех сил, которые стремятся формировать вашу судьбу, обременяют вас ненужными программами, предписывают ценности и цели, которые вы не в силах контролировать.

Думайте таким образом о близких людях, о коллегах, о каждой вашей встрече. Найдите время для «затачивания пилы».

Помните историю о человеке, спиливавшем дерево? Работа была нелегкой, и он устал. Подошел мудрец и спросил: «Что ты делаешь?» И человек ему ответил: «Ты же видишь. Я спиливаю дерево». «И давно ты это делаешь?» «Три часа. Я совсем измучился». «А ты наточил пилу?» «Когда мне точить? Я очень занят. Мне так много нужно сделать».

Подумайте о «затачивании пилы». Это кажется таким очевидным, но очень часто то, что лежит на поверхности, редко применяется на практике. Жизнь нужно строить самостоятельно. Каждый человек представляет ценность; вы обладаете собственным потенциалом. К счастью, его не так трудно в себе обнаружить. Человек не есть продукт обстоятельств или условий, в которых он оказался. Человек – продукт своих собственных решений, обязательств и приоритетов.

Четыре стороны человеческой природы

Говорит Стив Джонс

Давайте рассмотрим четыре стороны нашей природы. В человеке есть материальное (тело), социально-эмоциональное (чувства), интеллектуальное (разум) и духовное. Приведите мне примеры того,

как можно «заточить пилу» применительно к материальному в человеке. Какие приоритеты здесь возможны? Например, физические упражнения. Какие еще могут быть примеры? Сон, еда, правильно. А теперь о социально-эмоциональном. Как можно «наточить пилу» в этом смысле? Поддерживать отношения, гулять, ходить на свидания, участвовать в социальных проектах. Хорошо... А что развивает наш ум? Хорошее средство – чтение... Видеоигры, беседы с наставником, правильно. Остается сфера духовного. Здесь помогут медитация, ведение дневника, отдых на природе. Кто-то посещает церковь, слушает музыку... Все что угодно.

Для каждой из этих четырех сторон нашей сущности необходимо понять, что можно сделать, чтобы «заточить пилу». В случае успеха вам воздастся сторицей. Если вы будете работать над тем, что для вас действительно значимо, вы получите наибольшее удовлетворение.

Как мы видели, все наши роли и связанные с ними обязательства проистекают из наших ценностей. Если начать с программы на завтрашний день, привести все это в соответствие будет непросто. Поэтому нужно сделать шаг назад и начать с планов на неделю. Возможность сбалансировать программы – одно из основных достоинств недельного планирования. Можно сказать, самое главное его преимущество, поскольку создает гармонию в жизни. Промежуток времени в семь дней помогает нам разумно распределить многие вещи. В то же время неделя не так длинна, и это позволяет часто обновлять свои планы. «Затачивая пилу», вы питаете свои связи с другими людьми. Размышляя о собственных ролях и связанных с ними обязательствах, мы обогащаем эти отношения и сосредоточиваемся на том, что для нас действительно важно. Советую каждую неделю уделять такой работе 20–30 минут.

Говорит Стивен Кови

Знаете, что я понял, размышляя о недельном планировании? Если им не заниматься, вашей жизнью начнут управлять кризисы. Говорю это совершенно серьезно. Я встречал людей, составляющих планы на день в соответствии с принципами, о которых мы с вами говорили. Однако сама природа краткосрочного планирования

обрекает их на кризисное мышление, соответствующее первому квадранту. То же самое характерно и для мышления, соответствующего третьему квадранту, так как здесь вы начинаете смотреть на мир чужими глазами и ориентироваться на ценности других людей. Вы усваиваете культуру необходимости. Она очень распространена, она давит на вас и окружает вас повсюду. Но, если задуматься, неотложное не обязательно является действительно важным, поэтому будьте осторожны с планами на день.

Чтобы планирование было разумным и сбалансированным, самый короткий срок, на мой взгляд, – это неделя. Причем такая программа должна строиться с учетом долговременных целей и ценностей. За недельным планированием следует планирование по дням. Здесь уже учитываются конкретные обстоятельства. В течение недели может случиться все что угодно; всего предвидеть нельзя. Возможны неожиданные события, кризисы, да мало ли что. Нужно уметь перестраиваться; всем это известно. Для решения подобных задач и предназначено планирование на день. Вы приспосабливаетесь к ситуации и в момент выбора принимаете целостные решения. Иначе говоря, прислушиваетесь к тому, что вам подсказывает ваше обученное сознание. Каким образом обученное? Да благодаря вашей системе ценностей, вашим размышлениям. Вы советуется со своим сознанием, и ваш внутренний голос говорит: «Сегодня обстоятельства изменились, мне надо скорректировать недельные планы. Произошло что-то новое. Но не стоит дергаться из-за мелочей. Сначала сделаю более важные дела». Ситуацию всегда нужно учитывать.

Я уделил много внимания недельному планированию, чтобы предостеречь вас от кризисного мышления и кризисного управления временем. Правда жизни такова, что события случаются, когда их совсем не ждешь. Это требует от нас каждодневных изменений и перестроек; иногда даже на протяжении нескольких часов.

Но если в вас глубоко укоренились принципы, отражающие вашу систему ценностей и вашу цель, то в ситуации выбора сознание само подскажет правильное решение. Не следует считать себя виноватым, если нет возможности реализовать долгосрочный план и приходится

приспосабливаться к неожиданным, но важным обстоятельствам. Может возникнуть серьезный кризис или что-то еще. Не стоит из-за этого переживать. Сохраняйте на лице улыбку. Планируйте день в соответствии со своей жизненной философией и основными ценностями, и вы сможете приспособиться к неизбежным ежедневным переменам. Знаете, к чему это приведет? Если не пренебрегать недельным планированием, то постепенно вы обнаружите, что программу дня не нужно слишком существенно менять. Вы все время находитесь в состоянии готовности, и поэтому любая неожиданность уже не воспринимается как кризис. По крайней мере можно правильно оценить ее значение.

Целостный подход к принятию решений означает, что вы руководствуетесь своим сознанием. На чем бы вы ни остановились, вы принимаете любой свой выбор без сожалений. А если вы о чем-то вовремя не вспомнили, к этому можно будет вернуться позже. Но даже если забыли что-то важное, значит, в этот момент оно было не столь важным, как то, что оттеснило его на второй план.

«Выбор больших камней»

Говорит Стив Джонс

В квадрант № 2 попадают важные вещи. Откуда они появляются? Роли, отношения, ценности, цели – все это помогает нам сделать второй шаг. Назовем его «выбором больших камней». Что потребует наибольшего внимания на текущей неделе? Опять, как обычно (я снова должен подчеркнуть этот момент), заполняя органайзер и выбирая «самые большие камни», вы должны сказать себе: «Вот моя роль. Что в соответствии с ней важно сделать на этой неделе? Именно на этой неделе что важнее всего для данной роли?» Такие вопросы помогают выбирать «большие камни» – дела, связанные с конкретными отношениями с людьми.

Так следует поступать всегда, когда предстоит «затачивать пилу», определяясь со своими приоритетами, будь то отношения с супругом или руководителем рабочей группы. Есть дела, которые требуют моего особого внимания именно на этой неделе. «Ради своей

физической формы я три раза буду заниматься йогой. Чтобы поддерживать дружеские отношения, буду обедать с Джош и Мэри. Теперь умственная и духовная сферы: я почитаю периодику по моей специальности и проведу время на реке. В отношении супруга: поедем куда-нибудь вместе в выходные дни. В качестве руководителя рабочей группы: составлю программу встречи, подведу итоги работы».

Обычно мы начинаем с программы на день и только потом думаем о занятиях, которые относим ко второму квадранту, т. е. важных, но не срочных дел. Поэтому на них и не остается времени, а мы продолжаем говорить: «Когда-нибудь, когда его будет побольше...» Но дело не во времени. Дополнительных часов взять неоткуда, но их можно изыскать.

Составляя план на неделю, мы рассматриваем время, которым при этом располагаем, и прежде чем расписывать каждый день, находим место для самых крупных «камней» на этой неделе. Некоторые из них могут относиться к первому квадранту, который, как вы помните, мы назвали «Необходимость». Они связаны с нашими ценностями, целями, ролями, и мы учитываем их в своем плане на неделю. Это третий этап недельного планирования. Я просматриваю свои роли, выбираю самые крупные «камни», которым нужно уделить внимание, а потом расписываю время. К ежедневному планированию мы перейдем через минуту.

Вы увидите, как этот «компас» поможет вам подготовиться к очередной неделе. Приступая к конкретному планированию, вы, возможно, выберете какие-то мероприятия и отведете им время на страницах органайзера, соответствующих дням недели. Если вы ставите перед собой задачи, собираетесь сделать что-то конкретно или просто хотите обратить на какое-то дело больше внимания, то эти общие задачи так и остаются в вашем «компасе» и не обязательно переходят в планы на день. Такими общими задачами могут быть, например, такие: «больше разговаривать с детьми» или «терпеливее к ним относиться». Просматривая свой «компас», вы каждый день будете видеть эти задачи.

Здесь опять возникают обязательства. Вернитесь в своем

органайзере на страницу, соответствующую сегодняшнему дню. Там вы увидите обязательство № 3: составить план на каждую из ближайших трех недель. Это значит, что каждый раз по прошествии 21 дня вы должны делать такую работу.

Планирование дня

Теперь перейдем к пику «Пирамиды эффективности» – «Планированию дня». Ежедневное планирование представляет собой итог работы с пирамидой в целом. Мы начали с того, что перечислили свои ценности и раскрыли, как их понимаем. В соответствии с ценностями наметили цели, а также сроки и последовательность шагов по их достижению. Затем, перейдя к «Планированию недели», мы рассмотрели свои роли и связанные с ними отношения с людьми. Используя такой «компас», мы наметили основные дела, на которых нужно сосредоточиться, и определили, чему следует уделить время на этой неделе, – наши «большие камни». Таким образом, мы запланировали для себя дела, относящиеся ко второму квадранту важного, но не срочного.

Теперь переходим к планированию дня. Уже пора это сделать. У нас есть то, что было намечено при планировании недели; теперь следует расписать оставшееся время. При этом несколько минут в начале каждого дня следует подумать, какие неожиданности могут произойти.

Планирование дня складывается из трех этапов.

Во-первых, просмотрите, какие встречи у вас намечены. Почему вы считаете, что их следует провести именно сегодня? Возможно, вам просто хочется (или не хочется) там быть. О каких-то встречах вы договорились заранее, значит, их можно не обдумывать, этот пункт плана уже определился. Иногда нужно предусмотреть дополнительное время на то, чтобы добраться до назначенного места. Итак, в первую очередь следует проанализировать встречи.

Второй шаг состоит в составлении «реального перечня дел». Вот как он готовится. Каждый день нами овладевает искушение включить в этот список все, что мы собираемся предпринять. Его можно

озаглавить так: «Нужно сделать». Кто из вас составляет подобный список? Начатый в понедельник, он зачастую так и остается невыполненным до пятницы. А что вы делаете, когда осуществляете какой-то пункт плана? Вычеркиваете его. Почему? Разумеется, потому, что это приятно. Нам недостаточно просто пометить выполненное галочкой. Еще бы! Мы берем толстый маркер и приканчиваем этот пункт плана. «Смотри-ка, все сделано...» Мы вычеркиваем его со вздохом облегчения. Это чувство буквально нас переполняет.

А вы знаете, что подобная реакция на завершение дела имеет биологическую природу? Мы что-то закончили, и мозг стимулирует выделение гормона, наполняющего тело радостью. Это приятное чувство вызывают эндорфины, самая чистая из известных форм морфия, но, в отличие от наркотиков, они не запрещены. Естественная реакция организма... Мы ощущаем ее, завершая какое-то дело. Вы не верите, что пункт списка вычеркивается ради приятного ощущения? Тогда я задам вам вопрос: что вы делаете, когда завершаете какое-то дело, берете свой список, чтобы вычеркнуть этот пункт, и не находите? Вы его туда вносите, чтобы иметь возможность тут же вычеркнуть, не так ли? Нам не хочется лишаться себя столь приятного переживания. Мы делаем это, даже не задумываясь. Награда заслужена, и мы должны ее получить. Кстати, если вы не внесете забытого дела в список и не вычеркнете его, то забудете о нем. А помнить о том, как используется время, полезно.

Когда я готовлю для себя список дел, проблема состоит в том (думаю, не только для меня), что в него вносятся дела, которые нужны, так сказать, чтобы держаться на плаву. Это своего рода программа выживания. Но список оказывается очень большим, и в него редко попадает что-то действительно важное.

Теперь, разобравшись с планированием на неделю, мы уже изменили первую часть проблемы – обозначили приоритеты. И сейчас, планируя отдельные дни и распределяя время, я не упускаю из виду «крупные камни». Мой перечень дел реален. Весь день расписывать не нужно. Если из восьми часов рабочего дня три часа занимают встречи, не стоит как-то заполнять оставшиеся пять часов.

Практика показывает, что мы можем планировать не более 65 % имеющегося у нас времени. Наши планы не должны выходить за указанные границы. Это предел. Если работа (например, координаторов в отделе обслуживания клиентов) подразумевает контакты с людьми, заранее распределить можно еще меньше времени. Известно, что у специалистов, занимающихся такого рода деятельностью, на разговоры уходит 50 % времени.

Пусть ваши планы будут реалистичными.

Последний шаг в работе с планом на день – ранжирование дел по степени важности. У вас есть перечень дел, и нужно определить очередность их выполнения в соответствии с тем, насколько они значимы. Сначала поставьте около каждого дела буквы А, Б или В, а потом перегруппируйте и пронумеруйте их в своем списке.

Определяя значимость дел (А, Б или В), не забудьте, что мы говорим о важности выполнения чего-либо именно сегодня. Не просто о значимости цели, а о необходимости ее реализации в данный конкретный момент. К категории А можно отнести дела, имеющие наибольшее значение, а к Б и В соответственно менее важные для вас. Проводите сортировку быстро и не относите все намеченное к категории А. Если категории Б и В останутся незаполненными, значит, по-настоящему для вас ничего не важно, вы не видите различий между своими целями. К категории А можно отнести очень немного. Основные дела, намеченные на день, входят в категорию Б. Но дела первостепенной важности, которые вы отнесли к категории А, могут отвлечь на себя основные ресурсы времени. Итак, распределите свои планы по трем категориям: А, Б и В.

Теперь обратитесь к делам с пометкой А и пронумеруйте их, например: А1, А2, А3 и А4. То же самое сделаем с отнесенными к категориям Б и В. Наконец, пронумеруйте дела в той последовательности, в которой предполагаете их выполнять.

Когда вы планируете день: утром или накануне вечером? Делайте, как вам удобнее; я поступаю в зависимости от обстоятельств. Если у меня намечены занятия, обычно я планирую день накануне, иначе на завтра пришлось бы слишком рано вставать. Работая в офисе, составляю план утром. Просто нужно найти на

пять-десять минут какое-то тихое место.

21 день

Остался последний, четвертый вопрос. Я, как правило, составляю дневные планы на три недели вперед. Итак, планирование 21 дня.

Здесь стоит запомнить вот что. Составить план – одно, а выполнить его – совсем другое. Энтони Роббинс в своей книге «Беспредельная власть»³ пишет, что сила – это способность действовать, т. е. выполнять намеченные пункты плана. Вы оценили их значимость для себя, распределили по категориям А, Б и В и даже пронумеровали. Однако понятно, что каждый день может произойти что-то непредвиденное. Наши планы нарушаются; звонят клиенты; кому-то что-то нужно; приходят электронные письма. Вы отвлекаетесь. Образно говоря, в этом случае приходится искать пути объезда. Если вы когда-нибудь с этим сталкивались, значит, вам известно, о чем идет речь. Вы находите новый путь, но когда хотите вернуться на свою дорогу, на вашем пути встречаются только запретительные знаки. Не так ли? Для мужчины ничего хуже быть не может. Мы генетически запрограммированы на движение вперед, для этого нам не нужны никакие указания.

План на день напоминает карту. Он вернет вас к исходной точке, если вы вынуждены идти в обход. Конечно, за эти отвлечения приходится платить. Но самое важное здесь – возможность снова сфокусироваться на поставленных задачах с помощью плана. Если он отсутствует, объезды уведут вас далеко от намеченного пути. Но если план существует, возвратиться в исходную точку будет гораздо легче.

Знаете, в чем заключается основная проблема? Она не в других людях, а в нас самих. Ситуация развивается следующим образом. Вы составляете список дел и готовы к ним приступить. Вы смотрите на пункт А1 и говорите себе: «О господи, этот зануда отнимет у меня час времени. Займусь-ка я лучше А2. Нет, лучше начну с А3». Так за три

³ Робинс Э. Беспредельная власть. Как добиться вершин личных достижений. – Мн.: Попурри, 2002.

секунды вы доходите до пункта В12: «Позвонить Скотту насчет тенниса». Вы берете трубку, набираете номер и начинаете: «Привет, Скотти. Что новенького? Ты хочешь поиграть в теннис? На этой неделе я не могу. Давай в следующую пятницу? Хорошо? Ну, пока». Вы даете отбой. Выполнен один из пунктов плана. Таким же образом проходит весь день, и что в итоге остается в списке? А1, А2, А3 – все то, что вы считали особенно важным. Вы пожертвовали этими пунктами ради развлечений, несложных дел или дружеских отношений. Сначала заниматься тем, что полегче, – опасная ловушка. Серьезная ловушка. Это может казаться привлекательным, но содержит в себе опасность.

Вот что по этому поводу сказал Ральф Уолдо Эммерсон: «В **миру** проще жить согласно с расхожими мнениями, а **наедине с собой** – со своими собственными. Однако истинно великий человек даже в толпе наслаждается независимостью одиночества». Замечательные слова. Ощущение волшебства возникает, когда в одиночестве вы составляете план, в котором учтены все «крупные камни», и он соответствует вашим ценностям, ролям и целям. В сутолоке дня с его спешкой и хаосом вам достает мужества, чтобы выполнить план в таком виде, в каком он был намечен. Сначала нужно браться не за то, что полегче, а за наиболее важные дела. Но вы действительно должны этого захотеть. Выполнение плана приносит умиротворение и дает ощущение контроля, однако предполагает внутреннюю дисциплину.

Начав использовать «Пирамиду эффективности», вы уже зафиксируете что-то в органайзере: свои ценности, роли, цели. Будет на что опереться. Но это – планирование на неделю. Планированием на день мы пока не занимались. Это ваша задача на ближайшие три недели. Работая таким образом, вы увидите, сколько преимуществ это может дать.

Вот что написано в журнале *Harvard Business Review* в статье «Опасайтесь занятого менеджера»: 90 % менеджеров не могут сосредоточиться на ключевых целях организации или увлечься ими, поскольку не могут отличить безумной гонки от конструктивных действий.

В одной из компаний, в которой я работал, мой офис был в том же крыле, что и кабинет заместителя директора по персоналу. Помещение находилось в жутком состоянии. В раннем варианте нашей учебной программы специальный раздел был посвящен наведению порядка в своем кабинете. Поскольку я учил этому людей, мой собственный должен был быть образцом в этом отношении. Я наводил у себя порядок, и мне это действительно помогало. Как-то мимо проходил заместитель директора. Он увидел, что мой стол ничем не захламлен и передо мной лежит только то, чем я тогда был занят, и сказал: «Выглядит по-деловому». На самом деле он так не думал. Ему казалось, что эффективный и результативный работник и его кабинет должны выглядеть иначе. Интересный пример того, что люди считают признаком деловитости. Приняв участие в нашей программе, вы придете к другому выводу.

«Основная четверка»

Хорошая система планирования должна быть в состоянии управлять тем, что мы называем «основной четверкой». В нее входят задачи, встречи, заметки и контакты. Эти составляющие помогают в работе, но, чтобы управлять ими, нужна эффективная система.

Вот что интересно: использовать «основную четверку» можно на бумаге. Работая с карманным компьютером типа Palm, знаете ли вы, чему соответствуют четыре кнопки этого устройства? Нашей «основной четверке». Если вы пользуетесь программой Outlook не только для электронной переписки, то знаете, что главная панель задач программы слева – та же самая четверка. Итак, нужно уметь управлять этими четырьмя составляющими своей деятельности: задачами, встречами, заметками и контактами. Выберите оптимальное средство, с которым вам удобнее работать.

Чтобы система управления была эффективной, она должна удовлетворять трем условиям.

Во-первых, это возможность интеграции. Сегодня мы располагаем множеством средств: бумажными носителями, портативными и настольными компьютерами, программой Outlook,

сотовыми телефонами, которые также позволяют работать с электронной почтой и находиться в режиме онлайн. Все эти возможности должны давать единую картину. Сегодня во второй половине дня мы начнем работать с «основной четверкой» с помощью органайзера. Когда вы станете действовать самостоятельно, постарайтесь найти место всем составляющим основной четверки в единой системе, без дублирования. Мы заметно снизим ее результативность, если будем использовать каждое из средств планирования по отдельности.

Вторая характеристика эффективной системы – мобильность, возможность иметь необходимые данные под рукой. Только так можно работать с «основной четверкой». Мы еще вернемся к этому вопросу; но в любом случае система планирования должна вам позволять в любой момент определять свои задачи, намечать встречи и делать записи. Вас ничто не должно ограничивать, даже когда вы отходите от своего письменного стола.

Теперь третье условие. Система управления должна быть персонализирована. Сегодня я покажу вам некоторые весьма полезные приемы. Мы верим, что наши исследования и многолетние занятия планированием времени позволят поделиться с вами идеями и технологиями, которые помогут участникам нашего семинара работать с каждой составляющей основной четверки наиболее эффективно. Но эти приемы не являются чем-то готовым. То, что я делаю, не следует повторять буквально. Нужно приспособить их для себя, сделать так, чтобы они приносили максимальную пользу именно вам. Персонализация средств планирования в первую очередь касается тех характеристик системы, о которых мы уже говорили: ее интегрированности и мобильности.

Итак, я хочу показать, как можно работать с «основной четверкой» на бумаге. Это первое и основное. Я прошу любителей техники не огорчаться и не уходить. Я расскажу только о принципах работы, а затем мы подумаем, как их можно реализовать на портативном компьютере, с помощью Outlook Express или других компьютерных программ. Они мало отличаются друг от друга. Итак, сначала общие принципы, а потом – возможные варианты.

Рассмотрим отдельные элементы «франклиновского» органайзера. Первый из них – «Помесячный календарь» на весь год. Если вы посмотрите в органайзер, то увидите, что все 12 месяцев представлены только в таком виде: предыдущий месяц, текущий месяц и последующий месяц. Что же касается календаря на год, то он позволяет увидеть все месяцы одновременно, охватить их одним взглядом. Можно планировать мероприятия на все 12 месяцев вперед.

За «Помесячным календарем» идет «Перечень основных задач». Эта страница помогает справляться со стрессом. Здесь вы фиксируете все задачи, которые предстоит решить за текущий месяц, хотя конкретного дня пока еще не выбрали. Или же это задачи, которые вы планируете на следующий месяц, и тоже без определенной даты. В «Перечень основных задач» можно занести много дел. Для личных и рабочих в нем выделены отдельные столбцы. Такую информацию полезно иметь под рукой.

Посмотрим теперь на страницы, предназначенные для каждого отдельного дня. Слева расположены две колонки: «График мероприятий» и «Задачи». Напротив них имеется страница, предназначенная для записей. Она так и называется «Ежедневные записи».

Мы еще ничего не сказали о контактах. Вернемся к ним чуть позже.

Упражнение № 2

Говорит Стив Джонс

Итак, мы обсудили первые три составляющих «основной четверки». Только что я показал вам, как можно с ними работать с помощью бумажного носителя. Используя полученные сведения, выполните небольшое упражнение.

Предлагаю рассмотреть пять ситуаций и быстро занести необходимые сведения в органайзер. Можете использовать те страницы, с которыми мы сейчас ознакомились, или какие-то другие.

Ситуация № 1. Куда вы занесете информацию о тренинге, дата проведения которого вам известна? Хорошо, я слышу два мнения –

вы предлагаете отметить его в плане месяца и конкретного дня. Начнем с «Программы на месяц». Именно к этой странице вы обратитесь, чтобы увидеть все, что вам предстоит. Речь идет о какой-то дате в будущем, и вы запишите это мероприятие в «Программу на месяц». Кто-то сказал о странице, предназначенной для конкретного дня, на который запланирован тренинг. Это – еще одна возможность. Но некоторые делают записи в ежедневнике только после составления плана на неделю, поэтому сначала записывают все в одно место, а затем уже планируют конкретно по дням недели. В повседневной спешке они могут сразу найти здесь дату намеченной встречи: не надо пролистывать страницы, чтобы отыскать соответствующий день. Небольшая экономия сил.

Если же занятие состоится только через два месяца, вы можете вообще еще не подготовить для этого страниц. Поэтому лучше сделать запись на странице, где записаны ваши планы на все 12 месяцев.

Хорошо, переходим ко второй ситуации. Где вы отметите начало работы над проектом, к которому нужно приступить через шесть месяцев? Вероятно, для этого больше всего подходит «Перечень основных задач». Эта страничка всегда с вами, поэтому вы увидите свою запись через полгода и вставите ее в нужное место своего органайзера.

Такие же записи можно сделать с помощью электронных средств, внося предстоящие мероприятия в Outlook или Palm. Компьютерный вариант «Перечня основных задач» аналогичен бумажному. Для его создания нужно воспользоваться функцией «Категории», в качестве которых выступят отдельные месяцы. Из «Перечня основных задач» можно отбирать материал при составлении программы на неделю. Вы его просматриваете и решаете, собираетесь ли сделать что-то в ближайшие дни.

Например, представьте, что в «Перечне» отмечено: «Записаться на программу компании FranklinCovey». Мне кажется, это никогда не вредно. Итак, я смотрю на свой план недели и говорю: «Да, нужно записаться на семинар на этой неделе». Я выбираю день, вписываю задачу в общий список дел, которые на него запланированы, и

учитываю ее при составлении окончательной программы. Советую приучить себя составлять планы на день и на неделю. Это гарантирует вам приятные ощущения при вычеркивании из списка реализованного пункта программы.

Допустим, я хочу записаться на семинар FranklinCovey в среду. Я вношу этот пункт в список дел, намеченных на среду, и до этого момента могу о нем забыть. Я вспомню о звонке в тренинговую компанию, просматривая список задач на среду.

Вот чем хорош «Перечень основных задач». Конечно, если вы имеете привычку составлять план на неделю.

Теперь третья ситуация. Куда вы запишете сведения, полученные сегодня по голосовой почте? Правильно; для этого очевидно подходит страница, озаглавленная «Ежедневные события». Она предназначена для того, чтобы делать текущие записи. Однако помимо этой страницы есть еще другие места для записей – я вам их сейчас покажу. Есть люди, которым нравится хранить сведения по всем голосовым сообщениям в одном месте. Я знаю координаторов клиентских служб, у которых есть для этого специальный блокнот. Возможно, записывать все голосовые сообщения в органайзере для них менее удобно. Некоторые слушатели из последней группы, с которой я работал, говорили, что все же страничка «Ежедневных событий» в органайзере нужна. Другие настаивали, что они по-прежнему будут пользоваться специальным блокнотом. Трудность здесь состоит в том, что если вы записали в отдельный блокнот дела, за которые не собираетесь браться немедленно, то нельзя оставить такую запись там, где она сделана, и надеяться, что этот пункт все-таки будет выполнен. Если дело откладывается, его нужно потом переписать в органайзер, который напомнит об отложенном. В противном случае для поиска незавершенных дел придется просматривать все сообщения, и тут возможны ошибки.

Четвертая ситуация. Где вы запишете для себя, куда спрятали праздничный подарок? Праздник еще не наступил, но подарок уже куплен. Как не забыть, куда вы его положили? Мы уже говорили, что органайзер должен быть персонализированным, приспособленным к вашим нуждам. Например, у женщины в органайзере может быть

страница для каждого ребенка. Если подарок предназначен кому-то конкретно, запись о нем можно сделать на этой странице. Есть еще множество вариантов. Эмили говорит, что она делает запись на странице, соответствующей дню праздника, в разделе «Заметки», и может об этом больше не думать.

Вы видели фильм «Рождественские каникулы» с актером Чевии Чейзом? Там много интересных сюжетных линий и хороших эпизодов. Помните, как герой фильма поднимается на чердак, чтобы спрятать подарок? Он его запикивает в какую-то щель, что-то обваливается, и поднимаются тучи пыли? Классический эпизод с участием Чевии Чейза.

Наконец, последняя, пятая ситуация. Где вы запишете, что завтра нужно кому-то перезвонить? Откройте страницу, предназначенную для завтрашнего дня, и сделайте запись в перечне «Задачи на день». Теперь о звонке помнить не нужно. Не обязательно приклеивать памятную бумажку на видном месте.

Кто из нас не использовал этот прием? Сколько людей по-прежнему продолжают его использовать! Такими листочками можно обклеить монитор и все пространство вокруг себя. В органайзере они удобны для каких-то временных вещей. Их можно приклеить, но они могут и отклеиться... Что-то нужно с кем-то согласовать, я хватаюсь за то, что оказывается под рукой: визитку, салфетку, квитанцию. К концу дня у меня накапливается куча таких бумажек. Я кладу их в карман, дома выкладываю на туалетный столик, а утром снова возвращаю в карман и уношу на работу. Время от времени я спрашиваю себя, не стоит ли их просмотреть, но делаю ли я это? Можно найти телефонный номер, а если рядом не записано имя?.. Ладно, шутка. Или так: «Господи, это было неделю назад». А если вы потеряли какую-то запись, то как вы об этом узнаете? Мы помним: что-то, что нам нужно, мы где-то записали. Начинаются бешеные поиски.

Вы обращали внимание – в верхней части газеты *USA Today* бывают небольшие квадратные выносы, содержащие определенную информацию? Недавно я прочел одну такую заметку, посвященную проблеме эффективности. В ней говорилось, что служащие

ежедневно проводят 45 минут в поисках материалов, которые они не могут сразу найти. 45 минут каждый день. Почти час, который можно использовать гораздо эффективнее.

Мы привыкли учить людей справляться с потоком бумаг; теперь на помощь приходят новые технологии. Некоторые начинают пользоваться исключительно карманными компьютерами. В принципе с их помощью можно делать все – сохранять заметки, записывать контакты, планировать мероприятия, намечать задачи. Но какая из этих четырех процедур самая сложная? Труднее всего в карманных компьютерах делать заметки. Поэтому, когда человек спешит что-то записать, он хватается за то, что под рукой, – листочек, салфетку, карточку. Вот что я увидел в нашем кафетерии: сидит менеджер, проводит собеседование с кандидатом. На столе лежит карманный компьютер, но он пишет на салфетке... А мы считаем, что технология поможет решить все проблемы.

Техника – это слуга, а не хозяин

Говорит Стивен Кови

Помните: техника – это слуга, а не хозяин. Не становитесь ее рабом, не позволяйте ей себя контролировать. Если она не нужна, научитесь ее отсоединять. Если я обедаю со своей семьей, то отключаю телефон. Конечно, если речь идет о хирурге, который обязан ответить в экстренной ситуации, то он так не поступит. Решайте сами, чего от вас требует ситуация. Вы лучше знаете, когда техника нужна, а когда ее следует выключить. Выполняя какую-то механическую работу, вы можете параллельно отвечать по голосовой и электронной почте, опять-таки, если речь идет о простых сообщениях. Даже если вы занимаетесь гимнастикой. Я часто разговариваю по телефону, крутя педали велотренажера. Вам решать, как вы будете использовать технику. Не становитесь ее рабом, как многие другие. День таких людей буквально подчинен технике; она забирает бóльшую часть их творческой энергии. А силы следует приберечь для решения новых задач и неожиданных проблем. Например, договоритесь с коллегами, что вы не будете дергать друг

друга в те часы, которые для вас особенно плодотворны. Даже если у вас намечено собрание, формулируйте его цели в соответствии с первым и вторым квадрантами, т. е. ставьте важные задачи, а третий и четвертый квадранты игнорируйте; не поддавайтесь заблуждениям и не теряйте время зря. Если в первом квадранте, «Необходимость», нет ни одной горячей задачи, занимайтесь делами из второго квадранта, «Эффективность и баланс».

Помните: главное – ставить на первое место то, что этого действительно заслуживает. Многие поступают иначе: второстепенное выдвигают на первый план, а значимое откладывают. Они понимают, что пренебрегают своим здоровьем, семьей, целостностью личности, но их затягивает компьютерная программа или социальное окружение, которые буквально отнимают у них все то, что действительно важно.

Сегодняшний мир насыщен техникой, и нужно внимательно следить за тем, чтобы она вас не поработила. В среднем отец проводит с ребенком пять минут в день, а около телевизора – два часа, заявляя, что у него «нет времени», чтобы заниматься с детьми.

Помните основной философский принцип: научитесь говорить «да» тому, что для вас важно, и «нет» – срочному, но не необходимому. Главное – несомненные приоритеты. Не посвящайте весь свой день голосовым сообщениям или электронной почте; это лишает вас творческой энергии. Господин – вы, а техника – только ваш слуга. Не поддавайтесь ее соблазнам.

Страница дня

Говорит Стив Джонс

Давайте поговорим о «Странице дня». Планированием дня следует заниматься, когда уже составлена программа на неделю.

Планирование дня состоит из трех этапов.

Какова задача первого этапа, все помнят? Итак, программа дня.

Сначала нужно просмотреть, какие встречи намечены на сегодня. Заметьте, что это могут быть голосовые и электронные сообщения, которые вы должны кому-то послать. Слушатели ознакомили нас со

своими тактиками работы с голосовой и электронной почтой. Кто-то просматривает сообщения несколько раз, кто-то – только дважды: в начале и в конце рабочего дня. Но на это следует выделить специальное время, что вы обязательно сделаете, особенно увидев запись в календаре.

Итак, встречи просмотрены. Какой шаг следующий? Составление реального перечня дел. Итак, я смотрю на перечень задач, смотрю на имеющееся время и выбираю дела, которые собирался сделать сегодня. Какие-то из них были намечены еще на стадии недельного планирования, но теперь нужно записать конкретные задачи, которые нужно обязательно выполнить сегодня. Здесь полезно вспомнить, что навык планирования дня – полезная привычка, он очень помогает.

Итак, второй шаг – составление реального списка дел. И на первом месте в нем стоит планирование дня. Я рекомендую вам включать этот пункт в список. Очень полезно приучить себя считать планирование дня специальной задачей. С этого всегда нужно начинать.

Далее. Я вспоминаю, что нужно купить кому-то свадебный подарок... Позвонить администратору курсов обучения грамоте... Помните наш пример с Дженнин, женщиной-менеджером? Тогда мы не рассматривали ее цели, однако в списке намеченных ею целей фигурировало намерение заняться обучением грамоте на общественных началах, в качестве волонтера. Такая задача соответствовала ее личным ценностям... Закончить отчет по продажам... Просмотреть профильный журнал... Кто из вас получает профессиональную периодику, чтобы быть в курсе событий? Мне кажется, это особенно важно для специалистов технического профиля... Нужно позвонить Венди по поводу бюджета... И еще насчет командировки...

Итак, перечень дел составлен. Что нужно делать дальше? Правильно, расставить приоритеты, распределить дела по категориям в соответствии с их значимостью: А, Б и В. Это не занимает много времени, но это важно. Для упорядочения дел по значимости в нашем органайзере есть специальный столбец. В других бумажных

органайзерах его может не быть. В компьютерных программах предусмотрены опции, позволяющие сортировать записи по уровню значимости. В Outlook Express это высший, средний и низший уровни важности. При составлении плана на день процедура сортировки позволяет быстро принимать необходимые решения.

Таким образом, я просматриваю перечень дел. Планирование дня – это дело по важности относится к категории А, а покупка подарка к свадьбе – к категории В. Звонок администратору – категория А. Почему? Потому что общественная работа соответствует моим ценностям, и я должен быть уверен, что позвоню на курсы сегодня. Для меня это важно. Завершение отчета по продажам – категория Б. Чтение специального журнала – категория А. Звонок Венди – категория Б, звонок сотруднику, отвечающему за командировки, – тоже Б. Итак, я быстро просматриваю список дел и расставляю приоритеты.

Теперь еще раз прохожусь по всему списку. Зачем это нужно? Правильно, в каждой категории я тоже расставляю дела по значимости. А1 – составление плана на день, А2 – звонок администратору курсов обучения грамоте, А3 – чтение специального журнала. Итак, упорядочены первоочередные дела. Теперь список Б – средняя степень важности. Б1 – телефонные переговоры по поводу поездки; Б2 – завершение отчета по продажам; Б3 – звонок Венди. К категории В – «наименее важные дела» – было отнесено только одно дело. Обозначим его как В1. Все происходит очень быстро; я просматриваю список и уже готов к работе. Правильно – я уже заслужил право вычеркнуть первое дело из перечня.

Затем я перехожу к делу А2: звоню администратору курсов обучения грамоте и узнаю, что нужно, чтобы стать волонтером. Звонок сделан; пункт плана отмечен, и сейчас всего 8.30 утра. Теперь чтение профессионального журнала. Насколько вероятно, что в столь ранний час вы схватитесь за специальную литературу и начнете ее читать? Если в журнале нет ничего, что мне обязательно сегодня понадобится, скорее всего, я его отложу. Я по-прежнему буду считать это «важным» делом на сегодня, но займусь им чуть позже. Выполнение пункта плана можно отсрочить, но такое решение

должно быть обдуманым. Для него должны быть разумные основания; это не простая проволочка.

Итак, я перехожу к списку дел среднего уровня важности.

Б1: позвонить насчет поездки. Это дело я решаю поручить сотруднику нашего подразделения, который занимается командировками; назовем его Гэри. Поэтому в моем перечне дел рядом с Б1 я ставлю букву Г. Я говорю с Гэри, и он отвечает: «Конечно, Стив. Я займусь билетами на самолет». В этой строке я рисую кружок, помечая тем самым, что за билеты отвечаю не я, а другой сотрудник. Дело еще не сделано, но есть ответственный. Если Гэри не перезвонит, кружок напомнит мне, что дело нужно довести до конца. Когда я получу от Гэри положительный ответ, этот пункт списка можно будет вычеркнуть.

Б2: закончить отчет по продажам. Я начинаю им заниматься, но в это время звонит клиент. Материалы для завтрашнего семинара не доставлены. Что мне ему ответить? Что мне сначала нужно закончить отчет? Нет, конечно. Но у меня есть условный знак: точка, которую я ставлю около записи об отчете. Что она означает? Это напоминание. В верхней части страницы приведен список символов. Загляните в него: точка рядом с пунктом плана означает, что «дело находится в работе». Вы видите в своем списке точку и вспоминаете о том, что начали чем-то заниматься, но не закончили. Решив вопрос, который отвлек вас от дела, вы не спрашиваете себя, чем перед этим занимались. Точка в списке напомнит, на чем вас прервали.

К вечеру около каждого из пунктов плана появится один из трех символов. Галочка будет означать, что задача выполнена; стрелка – что дело отложено, а крестик – что оно отменено. Это что касается так или иначе завершенных дел. Если в списке остались кружок без каких-то дополнительных пометок или только точка, вечером нужно принять решение: заканчиваете ли вы начатое или вообще от него отказываетесь? Примите решение и действуйте. Перенесите задачу на более позднее время, вычеркните ее из списка или доведите до конца.

Перечень дел, которые выбраны в соответствии с личными приоритетами и помечены потом условными символами, поможет

отслеживать решение всех запланированных задач. Вы всегда будете знать, как обстоят ваши дела, а в изменившейся ситуации принимать более правильные решения. Как правило, когда возникают новые задачи, мы переключаемся на них и можем забыть о прежних намерениях. Перечень дел – это только хорошая система отсчета, а не жесткая директива.

Ключевые заметки

Говорит Стив Джонс

Давайте посмотрим в органайзере на страницу справа, где написано «Ежедневные заметки» или «События за день». Эта рубрика не предназначена для развернутых записей, ваших договоренностей или предложений других людей; она не для запланированных бесед. Здесь должны быть только ключевые заметки.

Рассмотрим один пример, демонстрирующий положительные качества этой рубрики. А они состоят не в том, чтобы записать информацию, а в том, чтобы ни о чем не забыть и легко найти эти сведения, как только они понадобятся. Всякий раз, когда мы записываем что-то, существует опасность, что в нужный момент мы это не найдем или вообще забудем о своем намерении.

Сейчас я покажу вам маленький фокус. Этот прием мне очень помогает. Если вы будете им пользоваться, то никогда не потеряете никакой информации и в нужный момент она всегда будет под рукой... Показать вам этот трюк?.. Хорошо... Минутку.

Пункт первый. Том Грин. Когда вы что-то пишете на странице, предназначенной для ежедневных пометок, советуем нумеровать свои записи. Под номером один я записал телефонный разговор с Томом Грином. Мы договорились встретиться с ним 8 января в его офисе, с 9 до 11 часов утра. Том дал мне адрес и рассказал, как к нему добраться. Я там никогда не был. Он также просил меня пригласить на встречу Джейн и принести черновик отчета.

После того как мы договорились, я записал все это, чтобы не забыть. Мы проговорили минут пять, но для меня важна только эта информация. Когда она мне понадобится? Конечно, 8 января, может

быть, и раньше, а уж в день встречи – определено. Она намечена на 8 января, а запись делается на странице от 3 декабря. Но мне не нужно ни переносить ее куда-либо, ни запоминать. На самом деле я могу о ней даже забыть. Но 8 января происходит то, что намечено. Фантастика!

Хотите узнать, как работает этот прием? Конечно! Хорошо, я научу вас. Если вы договариваетесь с кем-то или кто-то договаривается с вами, появляется два типа обязательств: вы должны куда-то прибыть или вы должны что-то сделать. Я делаю в органайзере пометки о том или о другом.

Рассмотрим сначала договоренность о встрече в определенном месте. Я договорился с Томом Грином быть у него в офисе 8 января в 9.00. Первое, что я делаю, это открываю свой календарь на странице января. Здесь 8-го числа я помечаю время с 9.00 до 11.00. Рядом вы можете написать все, что вам нравится, «Том» или «Встреча», это неважно. Важно, что вы отметили временные рамки вашей встречи. Такая запись не должна содержать всей необходимой информации.

Однако хитрость все же есть. Я должен или помнить обо всех подробностях встречи, или суметь их найти. Чтобы найти эти сведения, можно использовать команду «Перейти». Я должен отметить для себя, куда переходить, и у меня помечено «12 тире 3 тире 1». Это означает, что я хочу найти первую запись, сделанную в третий день 12-го месяца. Как только я вижу такую инструкцию, я быстро открываю страницу «3 декабря» и нахожу на ней пункт первый. Там записаны все подробности встречи. Действуя таким образом, вы ничего не забудете, поскольку обеспечили себя ориентирами.

Вы можете задать вопрос: «Как быть, если встреча была назначена три месяца назад и в моем органайзере уже нет странички от 3 декабря?» Помните, когда мы начинали знакомство с ежедневником, я рассказывал о рубриках «Прошедший месяц», «Текущий месяц» и «Следующий месяц»? Прошло несколько месяцев; сегодня 8 марта, у меня назначена встреча, и я просматриваю страницу, соответствующую этому дню. А где искать страницу от 3 декабря? В вашем архиве. Как вам кажется, где он

находится? Правильно, там, где вы составляете свои планы. Если вы это делаете в офисе, то нужная папка должна лежать на столе.

Итак, сегодня 8 марта. Когда я последний раз видел страницу, помеченную 3 декабря? В январе. Может быть, позже? Да. Когда составлял планы на текущую неделю и на отдельные дни. Я видел эту страницу, когда планировал дела на 8 марта. «Что это еще за Том? Как он попал в мой органайзер?» Я сразу же достаю свой архив, нахожу страницу от 3 декабря и читаю пункт первый. Этого мне достаточно.

Вы можете скопировать запись из архива или сделать новую запись в органайзере. Не брать же на встречу архив! Я никогда не вырываю из него страничек, потому что можно забыть о том, чтобы вложить материалы на прежнее место.

Итак, мы вспомнили, «где» собирались быть.

Кроме того, вы хотели пригласить на встречу Джейн. Но вы не будете дожидаться 8 января, чтобы сообщить ей об этом. Я бы предпочел поставить Джейн в известность как можно раньше. Сегодня не получится, потому что девушки нет в офисе; поэтому ее нужно будет предупредить завтра. Я нахожу в своем ежедневнике завтрашнюю страницу и делаю там запись: «Пригласить Джейн». И опять простое примечание: 12-3-1. Во время беседы с ней я просто вернусь на страницу назад и прочитаю ей все, что нужно.

Так можно поступать с любым предстоящим делом, с любой встречей.

Точно так же можно работать с отчетом, если его еще нужно подготовить.

Полезный прием? Хорошо, давайте остановимся на минутку на двух ваших обязательствах и еще раз поупражняемся в работе с органайзером прямо сейчас. Вот ваше следующее обязательство – последнее, которое мы сегодня запишем. Я уже просил вас заниматься планированием на протяжении последующих трех недель. Так вот, когда три недели пройдут, на следующий день я прошу вас написать мне письмо. Мне хочется знать, как вы работали с «Пирамидой эффективности» и как составляли свои планы: на бумаге или как-то иначе; могут быть любые комбинации. Мне также

интересно, как вы оцените свою работу: что у вас получилось, а что нет. Письмо можно отправить по электронной почте в компанию FranklinCovey на мое имя.

Эффективная система планирования

Говорит Стив Джонс

...Итак, помните, мы говорили, что эффективная система планирования отличается тремя особенностями? Давайте их кратко обозначим. Первое качество – целостность. Для этого есть следующие возможности.

Во-первых, можно делать записи на бумаге. Интересное наблюдение: многие люди перешли от записей на бумаге к использованию технических средств или пытались применять бумагу и электронику одновременно, но потом все равно вернулись к традиционным записям. Почему? Бывает трудно свести разные средства в единую систему. Но мне кажется, что трудностей можно избежать. Для одних самым лучшим решением будет бумажный вариант или карманное устройство вроде электронной записной книжки или компьютера. Для других – бумажные записи и настольный компьютер. Кто-то будет использовать все эти три средства. Сейчас люди пытаются уйти от записей на бумаге и обходиться только настольным и карманным компьютерами. Поступайте так, как удобно вам. С помощью некоторых моделей карманных компьютеров делать записи стало легче. Но для большинства людей – хотя, конечно, есть исключения – по-прежнему наиболее удобны бумага или ее комбинации с другими средствами.

Дело не только в удобстве записей, но и в возможности найти среди них нужную. Конечно, в карманных компьютерах есть функция «Поиск», но при ее использовании всегда возникает элемент везения. Можно несколько раз к ней обращаться и не находить нужных записей, хотя я знаю, что они есть, и впоследствии могу их неожиданно обнаружить.

По-видимому, лучший вариант – использование всех преимуществ новых технологий. Бумага же является только одним из

инструментов, помогающих работать наиболее эффективно.

Вторая особенность эффективной системы планирования – ее мобильность. В этом нам тоже могут помочь записи на бумаге.

Третья характеристика – персонализированность планов.

Говорит один из участников семинара

Стив, как вы посоветуете, записи за сколько месяцев стоит держать в органайзере?

Говорит Стив Джонс

Хороший вопрос. Мы рекомендуем органайзеры разного объема – «Монарх» и «Классика»; они соответствуют трем месяцам. Это наши «Прошлый месяц», «Текущий месяц» и «Следующий месяц». Если работать с органайзерами типа «Компакт» или «Карманный», необходимо иметь записи за два месяца – прошлый и текущий. Без записей прошлого месяца сложно работать с рубрикой «Перейти».

Мы обнаружили, что 85 % дел, которыми занимаешься, связаны с событиями последних 30 дней. Поэтому, если вы сохраняете записи предыдущего месяца, большая часть необходимых сведений находится при вас. Если вы пользуетесь органайзерами «Классика» или «Монарх», у вас тоже есть возможность планировать следующий месяц. Это уже не обязательно, но, мне кажется, иметь при себе сведения за прошедший месяц действительно необходимо.

Мы часто упоминали электронную и голосовую почту и несколько раз говорили о том, что приходится отвлекаться или откладывать свои дела. Эти четыре фактора существенно влияют на течение вашего рабочего дня. Как бы хорошо вы ни организовали свое время, как бы хорошо ни планировали, они все равно могут вмешаться и повлиять на ваш день.

Сейчас мы попробуем выяснить, что вы думаете об этих четырех вещах. Я разделю вас на четыре группы, и члены каждой должны будут на флип-чарте очень быстро набросать свои идеи по поводу того, как лучше всего справиться с одной из четырех проблем. Если ваша тема – «Электронная почта», предложите, как лучше всего с ней работать. Второй группе я предлагаю подумать над темой «Голосовая

почта». Третьей – над неожиданностями, отвлекающими нас в течение дня, но не связанными с электронной или голосовой почтой. Расскажите, как вы с ними боретесь. Четвертая тема – «Проволóчки», необходимость что-то отложить. Подумайте не о том, как их устраивать, а как с ними бороться. Наверное, группа, обдумывающая проблему проволóчек, будет оттягивать время выступления до последнего, но я думаю, что их нужно выслушать прямо сейчас. Самые трудные задачи мы договорились решать в первую очередь. Итак, начнем с четвертой группы: кто готов рассказать о результатах?

Говорит одна из участниц семинара

Ну, вот наши идеи по поводу проволóчек. Первая – это заниматься неприятными делами в первую очередь, чтобы скорее с ними покончить... Составлять план и следовать ему... Быть мужественными... Награждать себя... Если вы что-то ненавидите делать, придумайте себе подарок, например сходите в кино или куда-нибудь еще... Какие-то дела можно перепоручить. Почему бы этого не сделать? А еще мы вот о чем говорили. Можно мысленно вернуться назад и спросить себя: «Почему я с этим так тяну? Вероятно, я не знаю, с чего начать?» А может быть, это не ваше дело и его можно кому-то делегировать? Или же нужно с кем-то посоветоваться о том, как к нему подступиться? Выделить подзадачи. Если это большой проект, его можно разделить на несколько этапов. Когда знаешь, с чего начать, дело становится яснее. Если и такой прием не сработает, откажитесь. Просто вычеркните этот пункт из списка.

Говорит Стив Джонс

Очень хорошо! Когда ваша группа думала над проблемой проволóчек, она обнаружила замечательные вещи. Знаете, если решить для себя в первую очередь делать все неприятное, можно постепенно забыть о первоочередном и важности приоритетов. Но иногда – мы снова говорим об индивидуальных особенностях планирования – стоит делать так, как, по вашему мнению, удобнее. Если вы склонны что-то откладывать и вам удобнее сделать это и

выкинуть из головы, поступайте таким образом. Но будьте внимательны и не увлекайтесь тем, что действительно не важно.

Еще одно интересное наблюдение этой группы – вопросы к себе. Почему я так поступаю? Люди склонны откладывать дела по разным причинам, но для каждого из нас они часто оказываются одними и теми же. Я склонен тянуть с крупными делами. Если я чувствую, что с чем-то затягиваю, значит, задача кажется мне слишком сложной. В этом случае решением служит выделение отдельных этапов и составление плана действий. Для меня это очень хорошее решение. А что по этому поводу думаете вы? Если разбить большое дело на подзадачи, принять какие-то решения, наметить даты, можно сдвинуться с мертвой точки. Но если я откладываю то, что мне делать не хочется, не важно, какой сложности проблема, то тут выделение этапов вряд ли поможет. Стоит подумать о том, чтобы выполнить эту работу в первую очередь или о том, как себя наградить.

Делегирование – вполне законный прием, если видеть разницу между перепоручением и отфутболиванием. Стоит ли развивать эту тему?

В нашем органайзере есть замечательная маленькая глянцевая наклейка, озаглавленная «Не упускайте из виду». Она как раз и предназначена для борьбы с проволóчками. Мы увидели, что группа, работавшая над этой проблемой, рассмотрела большинство ее аспектов. Желающие получить дополнительную информацию могут прочесть эту памятку.

Что нас отвлекает

Говорит Стив Джонс

Теперь послушаем группу, размышлявшую на тему неожиданностей, отвлекающих нас от намеченного плана.

Говорит один из участников семинара

Сначала мы попытались определить для себя, что называем отвлечениями. Все сразу задумались, не относятся ли к ним дела, входящие в квадранты № 3 и № 4, т. е. к квадрантам не важного?

Наверное, так оно и есть. Но это также всякие помехи. Некоторые из них на самом деле идут нам на пользу. Наше первое решение: дать понять, что вы заняты вторым квадрантом, тем, что для вас важно. Вторая ситуация: получив электронные письма, можно просмотреть их темы. Это позволит разделить информацию на важную и не важную. Но тут Стив прервал нас и сказал: «Стоп, ребята. Вы говорите об электронной почте, а это тема другой группы». Он отвлек нас, сказав, что это полезное отвлечение.

Итак, мы предлагаем планировать свой день, т. е. возвращаемся к тому, о чем сегодня так много говорилось. Нужно уяснить собственные ожидания (что, собственно, является вашей целью), как мы это делали со Стивом, делегировать ответственность и, наконец, просто уметь сказать кому-то «нет». Иногда отвлекают новые задачи, а у нас нет времени, чтобы их решать. Просто скажите, что не можете этого сделать или что сделаете это попозже. Дайте людям четкий ответ.

Говорит Стив Джонс

Просто здорово. Спасибо вам. Помимо электронной и голосовой почты вас могут отвлекать самые разные вещи. Подумайте об этом. Когда вас отрывает от дела другой человек, вторгающийся в ваше пространство – по телефону или заглядывая в кабинет, еще непонятно, что это предвещает. Сразу трудно сказать, отвлечение это или, наоборот, нечто полезное, относится ли к квадранту № 1 или нет. А может быть, это что-то из квадранта № 3?

Вы можете отвлечься незаметно для себя. Представьте: вы над чем-то работаете и вдруг ощущаете, что в комнате кто-то есть. Вы поднимаете голову и в дверном проеме видите еще не самого человека, а только одну его голову. Вы понимаете, что кто-то хочет встретиться с вами глазами. Как только вы поднимаете голову, голова пришельца произносит: «Есть минутка?» И что мы обычно отвечаем? «Конечно, заходи». Разумеется, владелец головы заходит. Он присаживается или заходит и говорит нечто вроде: «Ну, Гарри, как дела? Как выходные? А я так ужасно провел время. У моей дочки была такая ангина...» В этот момент вы начинаете думать: «А кому

это интересно? Ты меня ни с кем не спутал?» И все потому, что согласились поболтать, а ваш собеседник использовал эту возможность. Иногда он даже может поинтересоваться вашими делами.

Однако вы видите, что этот разговор вам навязывается. Он нужен лишь человеку, который заглянул в ваш кабинет. Примите решение. В этой папочке об отвлечениях говорится, что есть три типа отвлечений: необходимые, которые касаются вас и требуют немедленных действий. Они относятся к квадранту № 1, но сейчас заниматься ими не время. Есть отвлечения не необходимые. Если я на месте, это еще недостаточная причина, чтобы меня отвлекать. Когда вас отрывают от дел, нужно решить, как к этому отнестись.

Тот, кто к вам обращается, еще не знает, как вы поступите. Если я к кому-то захожу и говорю «Гарри, как выходные?», а он отвечает «Я объелся» или что-то вроде этого, а потом спрашивает «Тебе что-нибудь нужно?», то такое поведение мы называем «подстройкой». Если же тот, к кому мы пришли, говорит «Ты зачем пришел?», это уже будет вопрос «по существу». Он ставится непринужденно, но совершенно конкретен. Скажем, можно его сформулировать так: «Стив, выходные прошли прекрасно, спасибо. Ты зачем пришел?» И тогда я должен сказать, зачем к нему заглянул. В этот момент человек принимает решение, нужно ли ему сейчас мною заниматься.

Если дело важное, то человек прерывается и начинает действовать в соответствии с изменившимися обстоятельствами.

Может быть, коллега пришел с важным вопросом, но не вовремя? Иными словами, да, это входит в ваши обязанности, но вы говорите, что можете выполнить просьбу в течение часа. Время указано. Не пытайтесь отделаться, а скорректируйте планы. Если вы будете невнимательны к людям, они этого не потерпят или будут на вас злиться. Вы можете сказать мне: «Стив, давай займемся этим в два часа? Мне нужно закончить то, что я делаю». Если в два часа мне встречаться неудобно, то я об этом скажу, и мы сможем договориться иначе. Правда, такой диалог не всегда получается, особенно когда с просьбой обращается начальник.

Если вы не считаете необходимым выполнить чью-то просьбу и не хотите из-за нового дела менять свои планы, нужно честно об этом сказать. Если вы устали и хотите спихнуть поручение, есть риск, что коллеги поймут ваши намерения и перестанут вам доверять. Это опасно, и лучше все сказать начистоту. Человек, конечно, может обидеться, но вопрос будет решен.

Полезные советы от Стива Джонса

Всю информацию, получаемую нами по электронной или голосовой почте, а также в бумажном виде, т. е. все, что к нам поступает с помощью технических средств, о которых уже было сказано, нужно фильтровать по определенной системе.

Раньше, когда работали только с бумагами, логика была такая: «Ни за одну бумагу не братья дважды». Недостаток этой логики или ее ошибочность состояли в том, что, если бумага попала к вам в руки, с ней обязательно нужно было что-то сделать, даже если документ относился к незначительным задачам или проектам. Мне кажется, сначала нужно просматривать **все** материалы, которые вы получили, а потом думать, что с ними делать. Можно вернуться к какой-то бумаге позже, хотя это – уже второй ее просмотр. Но от этапа принятия решения отказываться не стоит.

Возникает вопрос: каким оно может быть? И здесь может оказаться полезной эта страничка. Когда поступает информация, возможны только три решения: сохранить ее в архиве, что-то сделать в связи с ней (прореагировать действием) или уничтожить. Если вспомнить о наших четырех квадрантах, какие материалы я скорее всего буду сохранять? Конечно, те, что имеют отношение ко второму квадранту «Эффективность и баланс». Я сохраню эти материалы и, возможно,отреагирую на них позднее. Но как мне потом их найти? Я делаю пометку в органайзере о том, где они находятся. В этом случае всегда можно вспомнить, в какой папке лежат бумаги. Если подарок спрятан в «Обувной коробке под кроватью», вы делаете пометку ОКПК (по первым буквам слов) или что-то вроде этого. Если вы сохраняете информацию, укажите путь к ней.

Таким образом, какие-то важные для вас сведения, относящиеся ко второму квадранту, нужно сохранять. Что касается реагирования действием, то, конечно, это должны быть срочные дела, относящиеся не только к квадранту № 1, но к квадрату № 2 – важного, но не срочного! И, конечно, уничтожайте сведения, относящиеся к третьему и четвертому квадрантам.

Одно дополнительное замечание. Наметив что-то, можно действовать по-разному. Например, дать ответ или отреагировать на просьбу (если это просьба) сейчас или позднее. Если ее выполнение откладывается, нужно быть уверенным, что мы включили это дело в свой план.

Мы говорили, что дело можно перенаправить или порекомендовать кому-то. В чем разница?

Говорит один из участников семинара

В ответственности. Кто будет отвечать за исход дела? В первом случае я – только промежуточное звено, и исход дела меня не интересует. Во втором я должен сам проследить за выполнением задачи.

Говорит Стив Джонс

Конечно. Если я перенаправляю материалы, вероятно, они ко мне не вернуться. Я поручаю заниматься ими другому сотруднику, потому что знаю: это – не мое дело.

Если я даю кому-то поручение, то должен проследить за результатом. Еще раз о различии между делегированием и отфутболиванием. Когда вы кого-то отфутболиваете, то пытаетесь избавиться от того, что вам неприятно, а когда делегируете – передаете поручение человеку, которому действительно следует заниматься данным делом. Однако здесь требуется обратная связь: нужно назначить дату, когда человек должен вам перезвонить, ответить или вернуть документ.

Сведения такого рода следует хранить в рубрике «Не упускать из виду»; держать их в памяти не стоит. Вся поступающая информация должна сортироваться. Если вы выставляете фильтры, даже на уровне

электронной почты, вам становится проще принимать решения о том, что следует сделать с сообщением: сохранить его, стереть или включить в категорию «удалять всегда».

Последний комментарий относительно отвлечений, проволóчек, электронной и голосовой почты – относительно всей поступающей информации, и можно будет подводить итоги дня.

Вот что я хочу сказать. Давайте вспомним все, о чем мы сегодня говорили:

- матрица управления временем;
- фокусировка на квадранте № 2 «Эффективность и баланс»;
- ценности, цели, роли;
- недельное планирование;
- ежедневное планирование;
- процесс планирования в целом;
- список приоритетов дня, основанный на плане недели;
- работа с потоком информации...

Если вы освоите эти понятия и приемы, если вы будете действительно убеждены, что план дня соответствует вашим приоритетам, уверенность в правильном решении последних четырех вопросов, над которыми мы сейчас работали, – электронная и голосовая почта плюс то, что отвлекает или заставляет откладывать запланированные дела, – существенно возрастет. Почему? Потому что вы сможете выработать систему координат и составить хороший план. Вы уже не станете хвататься за первое же электронное или голосовое сообщение, не будете поддаваться отвлечениям или попусту тянуть время. Вам нравится составленный вами план, потому что он отвечает вашим основным ценностям, и уверенность в выполнении намеченного возрастает. Подход к работе становится дифференцированным, потому что план хорошо продуман. Мы говорили о планировании своей деятельности применительно к вашему мышлению, каким оно было до сегодняшнего дня, но если вы будете использовать все, о чем мы говорили, то сам ваш подход к этим вещам изменится, станет гораздо более активным и ориентированным на перспективу.

Заключение

Говорит Стив Джонс

...Итак, учитывая все это, давайте еще раз вспомним, что мы сделали за сегодня. Вот наш день по порядку.

Первое, о чем мы говорили, – это то, как понимаем проблему времени. К ее решению нужно подходить с позиций второго квадранта, т. е. с позиции дел, которые важны для вас лично, но не являются срочными, и посвящать им больше времени. Это позволит нам быть более сфокусированными на том, что действительно важно, – и в профессиональной, и в личной сфере.

Выработав такое понимание проблемы времени, нужно научиться реализовывать этот подход в жизни. Здесь следует использовать «Пирамиду эффективности». С ее помощью мы выявляем свои ценности, намечаем цели, составляем планы на неделю и на день.

Следующей темой были приемы планирования и их сочетание, обеспечивающее мобильность и работоспособность системы в целом.

Эри Киев в своей книге «Стратегия повседневной жизни» (Everyday's life strategy), пишет так: «Успешная жизнь не есть результат случайности, она не предопределена роком или капризами фортуны. Она складывается из последовательности успешных дней».

Сосредоточьтесь на каждом дне; у вас есть для этого необходимые знания и умения. То, о чем мы сегодня говорили, поможет выстроить последовательность успешных дней, но повторяю еще раз: такое произойдет только в том случае, если вы действительно этого захотите.

Кто-то из античных авторов сказал: «Не способные смотреть вперед гибнут». Кто-нибудь из вас слышал о Флоренс Чедвик? Эта спортсменка плавала на длинные дистанции. Она была первой женщиной, переплывшей Ла-Манш. Потом Флоренс решила доплыть от калифорнийского побережья до острова Каталина. Дистанция составляла больше 40 километров. Спортсменка специально тренировалась. В день заплыва было холодно, стоял туман и

штормило. Но дата была определена заранее, и Флоренс поплыла. Тренер и мать сопровождали ее на лодке. Прошло несколько часов. Спортсменка устала бороться с волнами, течением и холодом и сказала тренеру: «Не могу больше. Поднимите меня в лодку». Тренер спросил: «Что-то случилось? Нужен врач?» Флоренс сказала, что нет. Тогда он ответил: «Ты не знала, как тебе будет тяжело, но нужно продолжать». И опять потянулись часы борьбы с течением и холодом. Наконец она сказала: «У меня нет сил. Больше я не могу плыть. Все». После споров с тренером Флоренс все-таки вытащили из воды. Когда лодка повернула назад, туман поднялся, и стало видно, что до берега острова Каталина оставалось около полумили. Тогда Флоренс воскликнула: «Если бы я могла видеть берег, я бы доплыла». Поверьте, когда мы видим цель, туман рассеивается.

Обещаю вам: если вы будете делать то, о чем мы сегодня говорили:

- выявлять свои ценности;
 - намечать цели;
 - анализировать роли,
 - отрабатывать приемы недельного и ежедневного планирования,
-

если вы справитесь с хаосом повседневности, туман рассеется.

И тогда вы увидите, что в некоторых сферах жизни, которые для вас особенно важны, вы находитесь всего в полумиле от желаемого, хотя об этом и не подозревали. Могу с уверенностью сказать: вы добьетесь всего, если разгоните туман. Приемы, с которыми вы ознакомились, вам под силу. Мы показали, как они работают, и научили вас ими пользоваться. Теперь нужно применять их в жизни. Кто-то уже начал, а кто-то продолжает это делать. Почему бы и вам не попробовать?

Желаю удачи. Знаю, что у вас все получится.

Говорит Стивен Кови

Надеюсь, вы ощутите преимущества этих принципов, когда начнете их постоянно применять. Начните с малого и старайтесь

сосредоточиться на том, что для вас действительно важно в личной и профессиональной сферах. Это позволит вам достичь своих главных приоритетов. И когда это произойдет, вы ощутите взлет эффективности, испытаете чувства равновесия, спокойствия и умиротворения, незнакомые вам ранее. Надеюсь, вы приложите к этому все свои силы, и благодарю за внимание. Помните: главное – считать важным **то** , что для вас **действительно** важно.