

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

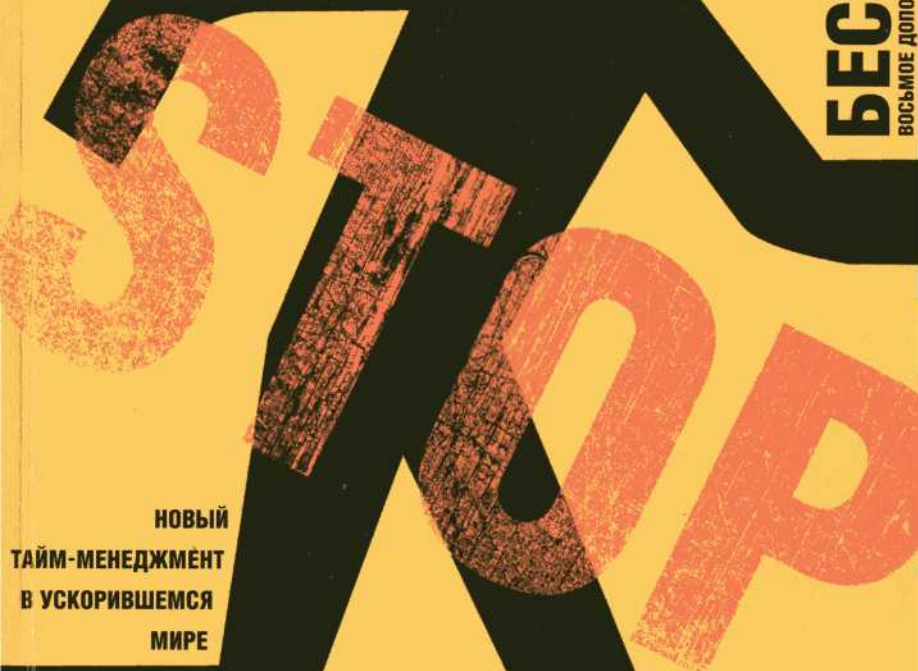
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

**ЛОТАР ЗАЙВЕРТ**

**ЕСЛИ СПЕШИШЬ —  
НЕ ТОРОПИСЬ**

**БЕСТСЕЛЛЕР**  
ВОСЬМОЕ ДОПОЛНЕННОЕ И ИСПРАВЛЕННОЕ ИЗДАНИЕ



**НОВЫЙ  
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ  
В УСКОРИВШЕМСЯ  
МИРЕ**

**СЕМЬ ШАГОВ  
К ЭФФЕКТИВНОСТИ  
И НЕЗАВИСИМОСТИ  
В ИСПОЛЬЗОВАНИИ  
ВРЕМЕНИ**

УДК 159.9:65.01  
ББК 88.4 + 65.290-2  
312

Настоящее издание представляет собой перевод оригинального немецкого издания «*Wenn du es eilig hast, gehe langsam, Lotbar J. Seiwert*» выпущенного издательством Campus

Перевод с немецкого *Сироткина Н.С.*

Все права защищены.

Ни одна часть данного издания не может быть воспроизведена или использована в какой-либо форме, включая электронную, фотокопирование, магнитную запись или какие-либо иные способы хранения и воспроизведения информации, без предварительного письменного разрешения правообладателя.

Подписано в печать 17.11.06. Формат 84x108/32.  
Усл. печ. л. 13,44. Тираж 3 000 экз. Заказ № 7724.

Общероссийский классификатор продукции  
ОК-005-93, том 2; 953000 – книги, брошюры  
Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.02.953.Д.003857.05.06 от 05.05.06 г.

Зайверт, Л.

312 Если спешишь - не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире : семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени / Лотар Й. Зайверт; пер. с нем. Н.С. Сироткина. - М.: АСТ; Астрель, 2007. - 255, [1] с: ил.

ISBN 978-5-17-042011-7 (ООО «Издательство АСТ»)

ISBN 978-5-271-16117-9 (ООО «Издательство Астрель»)

ISBN 3-593-37223-1 (нем.)

Из этой книги в форме семинара, посвященного эффективному управлению собой, вы узнаете все о тайм-менеджменте.

УДК 159.9:65.01  
ББК 88.4 + 65.290-2

ISBN 978-5-17-042011-7 (ООО «Издательство АСТ»)

ISBN 978-5-271-16117-9 (ООО «Издательство Астрель»)

ISBN 3-593-37223-1 (нем.)

© 1998/2003 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

© ООО «Издательство Астрель», 2006

## Содержание

Предисловие . . . . .	6
О структуре книги . . . . .	9
<b>Первая часть</b>	
<b>В поиске новой культуры времени . . . . .</b>	<b>11</b>
1. Прощание с тайм-менеджментом? . . . . .	13
2. Замедление: парадигма медлительности. . . . .	22
3. TimeShift — изменения в тайм-менеджменте. . . . .	26
4. От тайм-менеджмента к менеджменту жизни. . . . .	78
5. Целостное управление временем и жизнью: модель временного баланса? . . . . .	86
<b>Вторая часть</b>	
<b>Семь шагов к индивидуальной эффективности и независимости в использовании времени . . .</b>	<b>95</b>
6. Ваша индивидуальная пирамида успеха: путь к эффективности . . . . .	97
7. Первый шаг: выработать представление, идеал и жизненную цель . . . . .	107

8. Второй шаг: определить жизненные роли. . . . . 145
9. Третий шаг: сформулировать стратегические задачи. . . . . 159
10. Четвертый шаг: «МУДРО» сформулировать цели на год. . . . . 174
11. Пятый шаг: каждую неделю эффективно планировать приоритеты. . . . . 185
12. Шестой шаг: продуктивно справляться с ежедневной работой. . . . . 202
13. Седьмой шаг: накапливать энергию, силу, поддерживать самодисциплину — основа ежедневного успеха. . . . . 211

### Третья часть

**Время и индивидуальность — ежедневное управление собой в зависимости от типа личности. . . . . 223**

14. Спрос на индивидуальность. . . . . 225
15. Модель личности «ДИПО»: четыре типа времени — четыре стратегии. . . . . 228

### Спасибо!

- Благодарности. . . . . 254
- Предметный указатель. . . . . 256

### Если

бы я смог прожить свою жизнь еще раз, я бы сделал гораздо больше ошибок.

Я бы отдыхал.

Я был бы гораздо более сумасшедшим, чем я был в моей жизни.

Я знал бы только то немного, к чему я относился бы действительно серьезно.

Я бы больше рисковал.

Я бы больше путешествовал.

Я бы покорила больше гор, переплыла бы больше рек и увидел бы больше закатов солнца.

Я бы ел больше мороженого и меньше салата.

У меня было бы больше настоящих проблем и меньше придуманных.

Видите ли, я один из тех людей, которые всегда живут разумно, смотря вперед час за часом, день за днем.

О да, бывали прекрасные моменты, и если бы смог прожить жизнь еще раз, их было бы у меня больше.

Собственно, у меня и были бы лишь такие моменты.

Только прекрасные, один за другим.

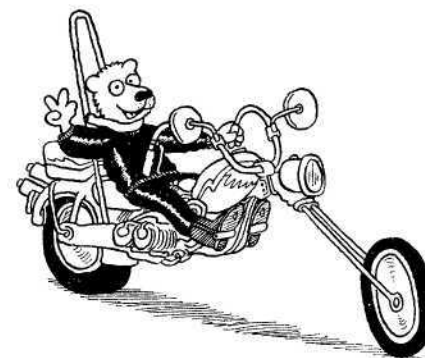
Если бы я смог прожить свою жизнь еще раз, я бы начинал ходить босиком с первыми весенними лучами и ходил бы так до поздней осени.

Я просто прогулял бы многое.

Я бы больше катался на американских горках.

Я бы чаще загорал.

*(Источник: Harley-Davidson, Managermagazin. № 6. 1998)*



# Предисловие

Незадолго перед отъездом в санаторий, где я уединился на несколько месяцев, чтобы написать эту книгу, я узнал, что мой коллега, консультант и автор книг, занимавшийся, как нарочно, именно вопросами управления временем и жизненного планирования, скоропостижно скончался. Что это — совпадение, судьба или знамение?

Время начать  
сначала

Так или иначе, я был поражен этим обстоятельством и задумался. Все проходит так быстро: каждый день умирают десятки тысяч людей, безвестных и прославленных, — но не возникает ли у нас совершенно иное, эмоциональное отношение к этому факту, если речь идет о человеке, лично вам знакомом? Пускай он не был вашим другом, но вы с ним были каким-то образом связаны...

Кто станет на смертном одре сожалеть, что слишком мало времени провел на работе, в офисе или слишком мало трудился на благо налоговой инспекции или своих наследников? И сколь многие раскаиваются в том, что недостаточно времени уделяли своей семье или своим увлечениям? Кто бы не отдал все за то, чтобы повернуть время вспять, чтобы, как герой романа Макса Фриша Номо Faber, иметь возможность начать жизнь сначала и на этот раз сделать все по-другому?

Новое  
представление  
о времени

Возможно, все это звучит для вас странно, но я хочу разбудить вас, подтолкнуть к переосмыслению ваших взглядов: *сегодня* — пер-

вый день из оставшихся в вашей жизни, вы можете начать его с новым представлением о времени!

Когда я в начале восьмидесятых годов начал вести семинары по тайм-менеджменту и, как обычно, спрашивал каждого из участников о его *ожиданиях*, большинство ответов были похожими: «Научиться успевать еще больше за имеющееся время» или — в заостренной формулировке — «Запихнуть в 12-часовой день 14-часовую программу». Такие темы, как *личное жизненное планирование* или *целостное управление собой*, большого интереса не вызывали. Сегодня участникам семинаров становится ясно, что они не могут совладать со своей жизнью при помощи чисто функциональных приемов тайм-менеджмента. В последние годы все чаще ставится вопрос о *смысле жизни* или о *жизненной цели*.

Вопрос о смысле  
тайм-менедж-  
мента

Людей все чаще не устраивает 70-часовая рабочая неделя, месячная 250-часовая программа или даже семидневная рабочая неделя — таковы недовольства многочисленных представителей свободных профессий, посещающих наши занятия. Важнее становится потребность и желание потратить время на себя, на семью, на увлечения. Проще говоря, «меньше работы — больше свободного времени». Несомненно, все больше дает о себе знать изменение общественного сознания: ориентация на успех в мышлении людей сменяется стремлением повысить качество своей жизни, радоваться и наслаждаться ею. Те, кто стал думать по-новому, более довольны жизнью, более спокойны и счастливы. Они не только знают, но и испытали на себе, что «меньше» может значить «больше».

Думать  
не об успехе,  
а о качестве  
жизни

Постоянно работая со многими участниками семинаров, я понял, что вопрос о смысле тайм-менеджмента: «зачем», «почему» и «для чего», интересуется и затрагивает все больше

От тайм-  
менеджмента  
к лидерству

людей. Тайм-менеджмент — это гораздо больше, чем сортировка писем по важности. Тайм-менеджмент — это управление собой и активное формирование собственного образа жизни или *лидерство*. В ответ то и дело слышишь сетования: «Почему я не узнал об этом десять лет назад?» Старая китайская мудрость гласит: «Горевать о разлитом молоке — пустое занятие».

Вы не можете изменить прошлое. Главное — это *сегодня*! Измените же хоть что-то — или отдайте эту книгу кому-нибудь другому.

Ваш *Лотар Й. Зайверт*  
Гейдельберг, январь 2003 г.

## О структуре книги

*Семинар в форме книги*, посвященный теме «Эффективное управление собой», состоит из трех частей:

- В первой части рассматриваются подходы к *новой культуре времени* и высказывания о ней. С одной стороны, стремление к успеху и конкуренция ускоряют наш темп жизни; с другой — естественный временной ритм требует «отключаться». Но ответом на происходящее в последние годы изменение темпа жизни должна стать не медлительность, а уравновешенный баланс между скоростью и медлительностью, между профессиональными требованиями и личными желаниями, между индивидуальными жизненными целями и той реальностью, которую мы проживаем. Таким образом, эффективный тайм-менеджмент не ограничивается одним-единственным подходом, например требованием ускориться. В нашу эпоху культура времени требует быстроты *и* медлительности, она оставляет место как для одного, так и для другого. Речь идет не о выборе «или — или», а о даоистском «и то, и это».
  - Во второй, основной части книги обсуждается вопрос о том, как объединить оба элемента новой культуры времени в рамках *эффективного управления собой*. *Включающая в себя семь ступеней, программа успеха*, под-
- В поиске новой культуры времени
- Быстрота и медлительность
- Семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени

Представление  
о жизни  
и жизненные  
цели

крепленная упражнениями, рекомендациями и примерами, наглядно покажет вам, как «проживать» повседневную жизнь, ориентируясь на свои жизненные планы и цели.

Задача в том, чтобы выработать индивидуальное представление о жизни и конкретные жизненные цели (первый шаг), определить жизненные роли, в рамках которых вы проживаете каждый день своей жизни (второй шаг), и сформулировать подходящие для вас стратегии успеха (третий шаг). Затем вы сможете составить план своих целей на год (четвертый шаг), список приоритетов на каждую новую неделю (пятый шаг) и ежедневный распорядок дня (шестой шаг). Чтобы ежедневно добиваться успеха, необходимо стать более энергичным, сильным, самодисциплинированным — это седьмой, заключительный шаг. На каждом из уровней индивидуальной пирамиды успеха ускорение и замедление играют важную роль.

Четыре типа  
времени —  
четыре стратеги  
и времени

- Наконец, в третьей части описаны четыре *типа личности*, которые по-разному обращаются со временем. Для каждого из типов даются рекомендации и советы по использованию наиболее подходящей методики управления временем и собой.



## ПЕРВАЯ ЧАСТЬ В ПОИСКЕ НОВОЙ КУЛЬТУРЫ ВРЕМЕНИ

# Глава 1

## Прощание с тайм-менеджментом?

«Не вкалывай — работай с удовольствием!»  
Мудрость американских менеджеров

В последние годы тайм-менеджмент все чаще становился предметом дискуссий и критики: "Отказ от безумного темпа", «Эпидемия борьбы за время», «Выбросьте ваш распорядок дня» — такими или похожими были заголовки популярных газет и журналов.

Смена  
тенденции

И напротив, выдвигаются новые лозунги, пропагандирующие экологию времени: «Замедление», «Время для себя» или «Медленнее значит красивее». Появилось даже «общество по замедлению времени» «Темпус», а также движение «Slow food» как противовес «Fast food», а роман Стена Надольного «Открытие медлительности» стал почти культовым: в этом романе замедленный человек постепенно понимает, что темп улитки, присущий ему от рождения, — не недостаток, а едва ли не бездонный источник энергии и творческих сил.

Изменение  
ценностей  
в тайм-  
менеджменте

Компания International Watch Company (IWC), занимающаяся производством часов, провела исследование об «Ущербе быстроты», где уже описаны «slobbies». Это «люди, которые работают медленнее, но лучше», они отказываются признавать быстроту единственным критерием успеха и открывают в медлительности продуктивные и творческие аспекты.

Slobbies  
и медлитель-  
ность



Значит ли это, что тайм-менеджмент ушел в прошлое?

Все эти критические высказывания — явление времени, они отражают смену ценностей и новый поворот в тайм-менеджменте.

Смена парадигм  
в тайм-  
менеджменте

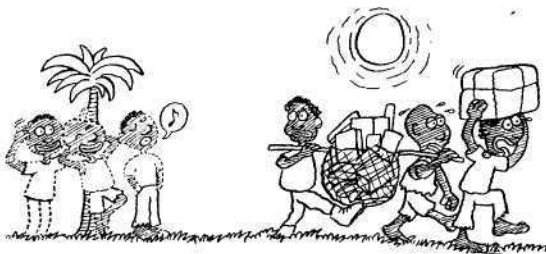
Сам по себе тайм-менеджмент — рассматривать ли его как производственную технику, как методику успеха или как жизненную концепцию — отнюдь не ушел в прошлое. Напротив, сегодня он актуальнее, чем когда бы то ни было.

Необходимо расширить «новый» тайм-менеджмент, выработать новые подходы и идеи!

### История о медлительности души

В те бремена, когда на земле не было дорог и машин, чтобы со скоростью ветра перенести человека с берега моря в горы, один миссионер с толпой носильщиков с трудом пробивался сквозь заросли кустарника в Африке. Он торопился и постоянно подгонял своих проводников, потому что хотел прийти к своей цели через три дня.

Наступило третье утро, на небе поднялось солнце, в его лучах воздух сиял, высокая трава слегка покачивалась и пели птицы. Миссионер призывал продолжить путь, но носильщики лежали и не хотели вставать. Ни просьбы, ни приказы, ни угрозы не помогали. Наконец он спросил, почему они отказы-



ваются идти, и в ответ услышал: «Хотя наши тела уже здесь, мы должны подождать, пока за ними не подтянутся наши души». (Африканская история. Источник: Носсрат Пезешкян «Голый король».)

Парадигмы — это мысленные модели, через которые, как через очки, мы видим или хотим видеть мир. Парадигмы описывают то, как человек воспринимает, понимает и объясняет окружающий его мир. Их можно сравнить с мысленными географическими картами, которые мы держим в голове: та или иная проблема такова, какой мы ее видим! Парадигмы — это индивидуальные, но также и коллективные способы видения мира, нашей действительности, в рамках которой мы существуем. Парадигма — это то же, что вода для рыбы, в которой она плавает, но увидеть и описать воду ей нелегко.

Парадигмы:  
точки зрения

Тот, кто будил солнце

На птичьем дворе сильно заболел петух, и никто уже не надеялся, что он будет кукарекать на следующее утро. Курицы очень боялись, что если их господин и повелитель не разбудит солнце, оно не встанет.

Они считали, что солнце встает только потому, что петух кукарекает. Следующее утро избавило их от этой ошибки. Петух был болен, слишком хрипел, чтобы кукарекать, но тем не менее солнце взошло. Ничто не сказалось на его движении.

(Персидская история. Источник: Носсрат Пезешкян «Торговец и попугай».)

Парадигмы решающим образом определяют наши установки и наше поведение в профессиональной и частной сферах, в окружающем нас мире, от них зависят и отношения между людьми.

Смена парадигм:  
новые  
перспективы

ми, и обращение со временем. Только изменение индивидуального или коллективного образа мыслей, так называемая *смена парадигм*, открывает новые, более глубокие перспективы и дает реальные шансы на дальнейшее развитие.

Новые подходы

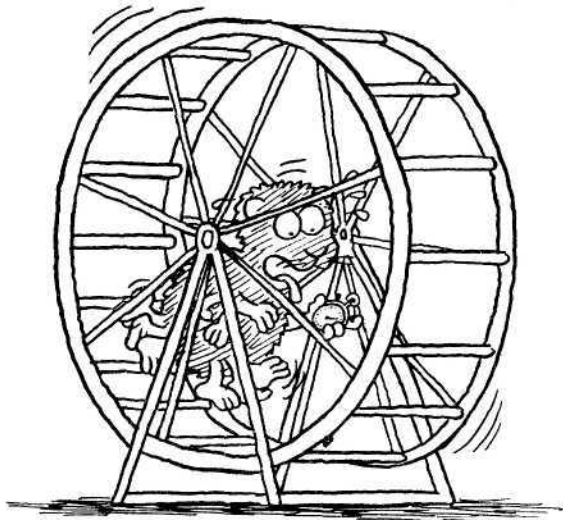
В этой книге речь идет именно о такой смене парадигм, о переходе от традиционного тайм-менеджмента к «новому». Наша задача — проверить, обсудить *традиционные* подходы к тайм-менеджменту и привести их в соответствие с потребностями сегодняшнего дня, чтобы вы по-новому решили для себя вопрос о том, как хотели бы организовать свое время, а значит, и свою жизнь.

Две парадигмы тайм-менеджмента  
Скорость

В частности, в тайм-менеджменте выделяются два совершенно противоположных представления или образа мира, т. е. парадигмы:

- парадигма *скорости*, в рамках которой тайм-менеджмент понимается как скоростной менеджмент, и
- парадигма *медлительности*, в рамках которой тайм-менеджмент превращается в экологию времени.

Медлительность



## Тайм-менеджмент как скоростной менеджмент

С точки зрения *парадигмы скорости*, колесо крутится все быстрее, и скорость все больше становится важным фактором в конкурентной борьбе. Сокращаются сроки производства и поставок, циклы инноваций и совершенствования товаров, сроки их годности; целевая аудитория и типичное для нее поведение становятся все более непредсказуемыми: торжествует кратковременность.

Парадигма скорости

Каждый хочет иметь все немедленно, лучше (поза) вчера. В организациях, работающих по американскому образцу, формула «*a.s.a.p.*» (= as soon as possible, как можно быстрее) становится универсальным стандартом, когда речь идет о назначении встреч или согласовании сроков. Тот, у кого нет e-mail-адреса, отстал от времени, а ответа на электронное сообщение нетерпеливо ждут, самое позднее, в течение суток. Над привычной почтой уже только устало посмеиваются, называя ее «улиточной», а вездесущая маниакальная привязанность к мобильной связи, включая возможность оставить голосовое сообщение, делает любого человека доступным в любое время. Все больше людей тяготеет этим давлением, которое постоянно возрастает в ускоряющемся мире.

Усиленное давление времени

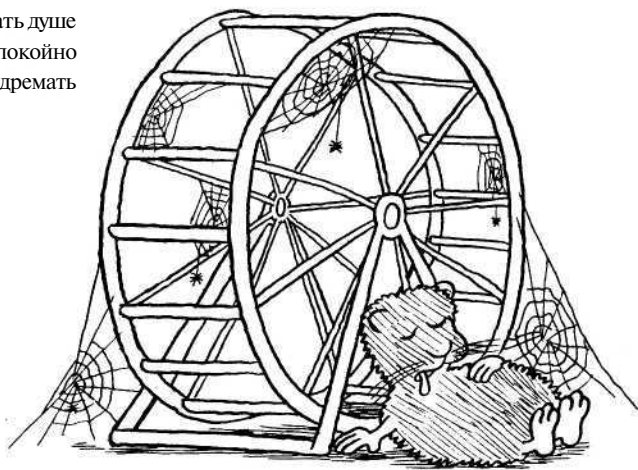
Многие испытывают ощущение, будто живут, двигаясь по полосе для обгона. Не у больших преимущество над маленькими, а у быстрых — над медленными.

Быстрота

*Скоростной менеджмент* (speed-management) Дать душе повышает рабочее давление на сотрудников. Ускорение означает требование добиться сопоставимого результата за более короткое время или вновь повысить качество и скорость работы. Кроме того, нужно справиться

Дать душе спокойно подремать

Дать душе  
спокойно  
подремать



с большей ответственностью и возросшими ожиданиями в плане инициативного и творческого подхода к делу. Повышенная нагрузка может сделать сотрудников более активными, но может и создать дополнительную стрессовую ситуацию.

### Требования к скоростному менеджеру

От тайм-менеджера — к скоростному менеджеру  
Приоритеты

Как пишет Й. В. Йонас («High Speed Management», 1993), чтобы вырасти в скоростного менеджера, тайм-менеджер должен соответствовать следующим требованиям:

• **Уметь главное**

Прежде чем познакомиться с принципами скоростного менеджмента, необходимо овладеть распространенными методиками (лидерство, мотивация, коммуникация, планирование), а также с соответствующими теоретическими разработками.

Время

• **Правильно управлять собственным временем**  
Скоростной менеджер использует технологии экономии времени. Стиль его жизни — уравновешенный, свободный от стрессов.

• **Ориентироваться на будущее в частных вопросах** Будущее вопросы

Чтобы предприятие и в дальнейшем осталось конкурентоспособным, скоростной менеджер должен уметь идти на шаг вперед в своей отрасли, в развитии фирмы, в ассортименте товаров или услуг, а также опережать своих конкурентов.

• **Уметь принимать более быстрые решения** Решения

Скоростной менеджер должен анализировать сложные ситуации, требующие разрешения, взвешивать разные возможности и рассматривать их с точки зрения потенциальных конфликтов. Испытывая давление, он должен не только справляться с рутинной, но и задним числом оценивать принятые решения.

• **Быть уверенным на переговорах** Переговоры

При ведении переговоров скоростной менеджер пользуется своей силой и своими знаниями, чтобы влиять на поведение других людей. Он строит отношения на доверии, а проблемы, возникающие между договаривающимися, решает на конструктивной основе.

• **Опережать век информационных технологий** Информация

Скоростной менеджер в каждый момент сконцентрирован на наиболее важной проблеме. Он умеет оптимально использовать всю электронную технику, например, ноутбуки.

• Скоростной менеджер устойчив к постоянному рабочему стрессу, умеет справляться с ним, при этом сохраняя свое здоровье. Рабочий стресс

*Скоростной менеджмент* имеет стратегическое значение в конкурентной борьбе. Являясь социальными организмами, предприятия могут и должны меняться. Они имеют возможность развиваться в зависимости от динамики Самообучающаяся структура



рыночной ситуации и актуальных потребностей. Овладев скоростным менеджментом, предприятия вместе с тем учатся постоянно корректировать свою организацию, рабочие и коммерческие процессы, ориентируясь на приближающиеся изменения. Становясь самообучающимися структурами, они могут реагировать все быстрее и органичнее.

Однако быстрота требует и медлительности.

Тиль Уленшпигель

Когда Тиль Уленшпигель с узлом своих пожитков на плече шел пешком в ближайший город, его обогнала весьма быстрая карета. Возница, который, как казалось, чрезвычайно спешил, крикнул: «Далеко ли до ближайшего города?»

«Если поедете медленно — полчаса, а если поедете быстро, то полдня, господин!» — ответил Тиль Уленшпигель.

«Шут гороховый!» — обругал его возница, схватил плетью и погнал лошадей еще быстрее, и карета быстро помчалась дальше.

Тиль Уленшпигель шел своим путем. На дороге было много выбоин. Час спустя он обнаружил карету, лежавшую в придорожной канаве, заметно пострадавшую. Передняя ось была сломана, а возница, бранясь, пытался ее починить.

Возница с упрёком посмотрел на Тиль Уленшпигеля, на что тот только сказал: «Я же вас предупреждал: если поедете медленно — полчаса...»



## Глава 2

### Замедление:

#### парадигма медлительности

«Можешь трясти оливу сколько угодно — от этого она быстрее не созреет».  
Тосканская поговорка

Замедление —  
противополож-  
ная тенденция

Одна тенденция, как правило, вызывает к жизни противоположную тенденцию. Параллельно с распространением культуры ускоренного темпа говорят о замедлении скорости жизни, о мужестве быть медлительным, требуют от руководителей отказаться от безумного ускорения. Если работать меньше, труд не только станет более производительным, но, в конечном счете, приведет к лучшим результатам.

Время для себя

Медлительность стала еще более необходимой, вновь появился интерес к неспешности и тишине. Нужно заново научиться воспринимать естественный ритм и отводить время для себя.



— *Доброе утро*, — сказал Маленький Принц.

— *Доброе утро*, — сказал торговец.

Он продавал весьма действенные пилюли против жажды. Проглотив одну пилюлю бне-

делю, совершенно не чувствуешь больше потребности пить.

— *Почему ты продаешь их?* — спросил Маленький Принц.

— *Это большая экономия времени*, — ответил торговец. — *Специалисты произвели расчеты. За неделю сэкономишь пятьдесят три минуты.*

— *И что делать в эти пятьдесят три минуты?*

— *Можно делать что хочешь...*

— *Если бы у меня было пятьдесят три минуты лишних*, — сказал Маленький Принц, — *я бы неторопливо отправился к фонтану...*

Антуан де Сент-Экзюпери  
"Маленький Принц"

Очевидно, процесс ускорения достиг своих пределов. Возвращение к верному масштабу времени и естественным ритмам создает баланс между медлительностью и быстротой. *Экология времени* как наука умеренного использования времени, прежде осмеиваемая, постепенно воспринимается все более серьезно, в том числе и среди менеджеров.

80 % населения Германии отмечают, что все вокруг меняется слишком быстро, люди «предпочли бы, чтобы все происходило немного спокойнее». Возрастающее ускорение создает разрыв между нашей культурой времени и естественными жизненными ритмами.

«*Экономика растет и растет — так стремительно, что ускорился даже темп национального гимна.*

«*Малайзия — страна стремится ввысь*», журнал *Focus*, № 21 от 17 мая 1997

*Парадигма медлительности* требует найти иной, а именно более адекватный способ об-

Возвращение  
к экологии  
времени

Культура време-  
ни: временные  
ритмы

Медлительность

ращения со временем, верный временной масштаб — требует вернуться к естественному порядку времени.

Природные ритмы Если вернуться на несколько столетий назад, мы увидим, что было время, когда покой и активность находились в равновесии. Естественные факторы определяли «внутренние часы» человека, ритм его жизни — до того, как в жизнь вошли технологические новшества индустриальной эпохи.

Если заглянуть в еще более далекое прошлое, неестественный, линейный порядок времени впервые дали человеку механические часы.

Неспешность Теперь вновь пора вернуться к естественному порядку времени, когда можно позволить себе неспешность.

Ускорение требует покоя Тому, кто на работе вынужден торопиться и загнан постоянной спешкой, в качестве компенсации необходимо побольше покоя, отдыха, свободного времени, чтобы отключиться от дел.

#### Тень на солнечных часах

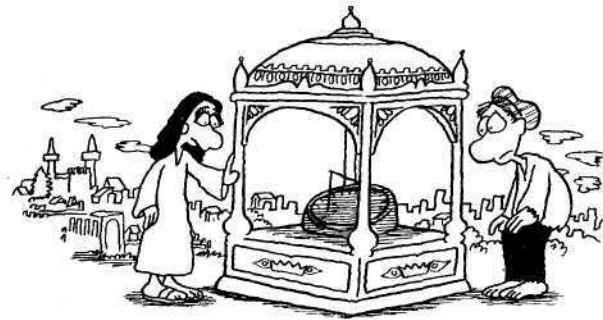
Один восточный монарх хотел доставить своим подданным радость и однажды, вернувшись из путешествия, привез им, не знавшим часов, солнечные часы. Его подарок изменил жизнь людей в королевстве. Они стали различать времена суток и планировать свое время. Они стали более точными, более аккуратными, более надежными и прилежными и достигли великого богатства и благополучия.

Когда монарх умер, подданные задумались о том, как им почтить заслуги умершего. И поскольку солнечные часы были символом его милости и причиной успеха его граждан, они решили воздвигнуть над часами величественный храм с золотым куполом. Но когда строительство храма было завершено и золотой

купол сомкнулся над солнечными часами, лучи солнца больше не падали на них. Та тень, которая указывала гражданам время, исчезла, и солнечные часы, служившие всеобщей точкой отсчета, оказались скрыты.

Один гражданин перестал быть точным, другой — надежным, третий — прилежным. Каждый шел своей дорогой. Королевство распалось.

Носсрат Пезешкян «Торговец и попугай»



# Глава 3

## TimeShift — изменения в тайм-менеджменте

Автор главы — Энн МакДжи-Купер, Даллас (Техас)

Переход к новой  
культуре  
времени

Рассмотрев социальные изменения в наше ускорившееся время, обратимся к индивидуальным аспектам. Неважно, идет ли речь о новой болезни — загнанности, о наших лево- или правополушарных, моно- или полихронных *современниках*, о единогласных или расходящихся во мнениях мыслителях — именно на индивидуальном уровне совершается переход к новой культуре времени. Новые перспективы увидят здесь в первую очередь те читатели, которым обычные методики тайм-менеджмента помогают мало.

### 3.1 Осознание времени в ходе времени

Высказывания  
о времени

Сетования по поводу времени

- «У меня сейчас нет на это времени!»
- «У нас очень плотный график, и к сроку мы, видимо, уже не управимся!»
- «Еще одно совещание? Забудь! У меня нет времени!»
- «Похоже на то, что я уже не могу выкроить время для своих удовольствий, для семьи или для занятий спортом».
- Я знаю, что надо бы есть более здоровую пищу, но у меня нет времени. Я рад, если

удается хотя бы выпить чашку кофе на ходу».

- «У меня нет времени на то, чтобы составлять план или все по нему расписывать».
- «У меня нет времени даже на то, чтобы, ходить на семинары по тайм-менеджменту. Не выдумывай! Ты вообще представляешь себе, сколько я к этому времени всего уже должен был сделать?»

Не кажется ли вам все это знакомым? Все более стремительные технологии приводят ко все более быстрым изменениям. Благодаря факсу, модему, электронной почте, Интернету и спутниковой связи мы находимся в контакте с миром и друг с другом в *реальном времени*, а это значит, что временная дистанция между мыслями, действиями или ответами все меньше. За годы нашей жизни все необычайно быстро ускорилося. Поток информации удваивается примерно каждые двадцать месяцев. Для большинства из нас это означает, что

- мы получаем как минимум в два раза больше писем, факсов и электронных сообщений,
- от нас за то же время требуют в два раза больше,
- возможности выбрать, какое дело следует сделать в первую очередь, увеличились более чем в два раза.

Слияния крупных компаний изменили нашу жизнь. Рыночные тенденции и политические перемены ведут к тому, что рынок, который прежде был очень активным и прибыльным, может исчезнуть за короткое время. Падение Берлинской стены, распад Советского Союза и Югославии, начало и завершение войны в Гольфском заливе повлияли и продолжают влиять на нашу жизнь. Мы сталки-

Ускорение  
темпа жизни

Воздействия  
на наше отношение  
ко времени

ваемся с самыми различными международными конфликтами, каждый из которых не имеет прецедентов. Поэтому, чтобы найти выход, мы вынуждены начинать с нуля. А это — новая задача, отнимающая много времени. Как это сказывается на наших представлениях и нашем обращении со временем?

Болезнь  
загнанности В США появилась новая болезнь — *болезнь загнанности* (Hurry Sickness), первое описание которой дал Ларри Досси в работе «Space, Time and Medicine».

*Болезнь загнанности* вызывается противоречивым и ошибочным мнением, согласно которому, если мы просто ускорим все процессы в достаточной степени, мы в конце концов сможем "Добиться всего".

Болезни,  
вызванные  
стрессом В любом случае эта установка приводит к хроническим болезням, причина которых — стресс: это сердечные боли, артрит, язва желудка или нервное напряжение.

Стресс  
свободного  
времени Большинство людей, говоря о своем *свободном бремени*, приходят к выводу, что у них его стало меньше, меньше отдыха, а качество жизни понизилось. Не должны ли мы изменить наши представления об обращении со временем?

### 3.2 Болезнь загнанности: эпидемия на рабочем месте

Эпидемия  
загнанности «Чем больше я тороплюсь, тем медленнее движется дело!» Знакомо ли вам это непреодолимое чувство безнадежности? Вы идете на работу пораньше, решив нагнать все, что не успели, — и только снова сталкиваетесь там со множеством проблем, помех и новых проектов. К концу дня вы понимаете, что приложили все усилия, какие только можно требовать

от человека. Тем не менее, вы не можете вычеркнуть ни одного пункта из своего списка — вместо этого в сферу вашей ответственности вошли шесть новых больших задач.

Это вам знакомо? Тогда вы не одиноки: большинство людей страдают от последствий сокращения штата, постоянно ускоряющегося благодаря новым технологиям, и от требований выполнять все большую работу за более короткие сроки, с меньшим количеством сотрудников и с более низким бюджетом.

Однако *болезнь загнанности* — это нечто большее, чем ощущение, что нужно постоянно торопиться, и желание вырваться из круговорота ежедневных обязательств.

Также, как *собаки Павлова* научились вырывать слюну тогда, когда это не нужно, — так и мы научились торопиться, когда без этого можно обойтись. Наше ощущение *срочности* вызвано не действительной потребностью в быстрых действиях, а заученными фразами. Для нас *условными сигналами* служат наручные часы, будильник, кофе за завтраком и сотни ожиданий, которые мы сами на себя возлагаем в нашем рутинном распорядке дня.

Как установить, заражены ли мы *болезнью загнанности*? Посмотрите на список *типичных симптомов*. Поставьте галочкой те, которые вы обнаружите у себя.

Давление  
времени

Болезнь  
загнанности

Условный  
рефлекс  
срочности

Симптомы  
болезни  
загнанности

#### ВОПРОСНИК: ЗАРАЖЕНЫ ЛИ ВЫ БОЛЕЗНЬЮ ЗАГНАННОСТИ?

1. Я часто езжу на 10 км/ч быстрее, чем разрешено.
2. Я прерываю других и / или заканчиваю за них фразы.
3. На совещаниях я испытываю нетерпение, когда кто-нибудь отклоняется от темы.
4. Мне трудно уважать людей, которые постоянно опаздывают.



5. Я тороплюсь, всегда стараясь быть первым в очереди, даже если это не имеет значения (например, первым выхожу из самолета, чтобы потом дольше стоять в ожидании багажа). ○
6. Если в магазине или в ресторане мне приходится ждать дольше, чем пару минут, я испытываю нетерпение и ухожу или жалуюсь. Для меня время — деньги! ○
7. В целом я считаю людей, которые медленно говорят, медленно действуют или медленно принимают решения, менее способными. Я удивляюсь людям, которые могут поддерживать мой быстрый темп! Я горжусь своей быстротой, трудолюбием и пунктуальностью. ○
8. «Слоняться» я считаю пустой тратой времени. ○
9. Я горжусь, когда получается устраивать дела в оговоренные сроки, и предпочел бы отказаться от шанса улучшить продукт, чем смириться с запозданием. ○
10. Я часто поторапливаю своих детей и / или мою супругу (супруга). ○

Сумма: \_\_\_\_\_

### Результаты

- 0-3 балла: поздравляем! У вас есть хорошие предпосылки для того, чтобы *переносить нагрузки без ущерба для здоровья*, и вы уже знаете: «В спокойствии — сила».
- 4-6 балла: вы в *опасной зоне*. Задумайтесь над нашими рекомендациями и постарайтесь добиться более надежного баланса между стрессовыми нагрузками и соответствующими восстановительными программами (отдых, расслабление, психологическая гигиена).
- 7 и более баллов: болезнь заганности уже перешла у вас в *опасную стадию!* Вам следует немедленно начать постепенно снижать обороты, пока не стало слишком поздно.



Так что же говорит не в пользу *высокого темпа*? Мы всегда думали, что быть первым достойно поклонения. В конце концов, на Олимпиадах мы награждаем золотой медалью тех, кто первым приходит к цели!

Проблема заключается не в темпе как таковом. Трудности начинаются тогда, когда скорость становится единственным критерием. Полезную метафору можно позаимствовать из мира компьютеров: слово «грузиться» описывает ситуацию, когда компьютер занят административной или организационной работой, а *настоящая* работа выполняться не может.

Другая метафора — из языка электриков: «замыкание». Когда электрическое напряжение больше, чем может выдержать электропроводка, происходит короткое замыкание. Страдая *болезнью заганности*, вы торопитесь, не замечая, что при этом, возможно, теряется подлинный смысл вашей деятельности. Если, например, торопливо вести совещание, его можно закончить точно в срок, но в результате не удастся завоевать доверие или по-

Темп:  
«грузиться»

Спешка:  
«замыкание»



лучить отклики, в чем заинтересованы все стороны. Если спешить в телефонном разговоре, легко пропустить мимо ушей неуверенность в голосе клиента, и из-за этого потерять заказ.

Жизнь  
как спешка

Но важнее всего то, что вы можете *протопиться всю свою жизнь* — стать самым молодым генеральным директором в истории либо победителем в марафоне или человеком, заработавшим свой первый миллион за самое короткое время, — только для того, чтобы в конце концов понять, что из-за спешки у вас не хватило времени для своей семьи и друзей, вы не успели насладиться всеми теми прекрасными моментами, которые только и делают жизнь достойной того, чтобы ее прожить. Когда выросший ребенок скажет вам, что прежде у вас никогда не было для него времени, может быть уже слишком поздно, чтобы начать все сначала.

Изменить жизнь

Но никогда не поздно решиться изменить себя и начать жить по-другому.

«Теперь понятно, что вы имеете в виду! Но как я могу изменить себя, если всю жизнь от меня требуют только торопиться?»

Преодолеть  
болезнь  
загнанности

Если у вас достаточно мужества, чтобы распознать у себя *болезнь загнанности*, и вы решитесь начать иную жизнь — более богатую, более уравновешенную, позволяющую выбирать разный темп, — то вы будете здоровее, выносливее на длинных жизненных дистанциях, а качество вашей жизни повысится. Кроме того, благодаря этому вы сможете стать гораздо более успешным лидером, образцом для всех тех, кто вас любит, уважает и доверяет вам.

#### КАК БОРОТЬСЯ С БОЛЕЗНЬЮ ЗАГНАННОСТИ

1. Составляя план на каждый день и каждую неделю, включайте в него «пустое» время, когда вы забываете о часах.
2. Снимайте ваши наручные часы по вечерам или на выходные.
3. Отводите себе время для ничегонеделания.
4. Порадуйте себя: помечтайте, порисуйте человечков, вздремните или просто погуляйте.
5. Оценивая проведенный день, неделю или месяц, похвалите себя, если вам удалось создать равновесие между «делать» и «быть», между выполнением рабочей нагрузки и вдыханием аромата роз, между продуктивной и осознанной жизнью.
6. Сознательно планируйте периоды покоя и молчания в вашей жизни. Прислушайтесь к своему телу, к своим ощущениям, к интуиции. Гений черпает вдохновение в молчании.

### 3.3 Интеллектуальный инжиниринг: новые данные исследований мозга

Знаете ли вы, что данные, которыми мы располагаем о мозге, на 95% были установлены в последние пять — десять лет? И что даже самая умная голова использует менее 1% всего потенциала своего мозга? Интересно ли вам узнать, на что вы были бы способны, если бы смогли задействовать 99% скрытой мозговой активности — те 99%, которые только ждут того, чтобы вам служить?

Человеческий  
мозг

*А если в вас уже закралось сомнение, спросите себя, сколькими путями вы добираетесь из дома на работу. Вероятно, не более чем*

двумя-тремя. А если бы мы предложили вам 100 евро за каждый новый путь, который вы отыщете, — стали бы вы постоянно искать новые возможности? Даже если бы вы когда-нибудь перебрали все уличные пути, осталась бы возможность срезать дорогу или по переулку, или по автостоянке, или по незапаханной земле, или по полю. Вы можете применить эту метафору и к своему мозгу. Представьте себе множество возможностей для развития привычных вам мысленных схем, изобретения новых вариантов, накопления новых примеров.

Интеллектуальный инжиниринг

Интеллектуальным инжинирингом мы называем процесс применения полученных знаний о мозге и человеческом потенциале для решения актуальных социальных проблем. Основываясь на разработках таких научных областей, как нейролингвистическое программирование (НЛП), психонейроиммунология и ускоренное обучение, предприятия и организации могут открыть для себя новые перспективы, повышающие производительность, улучшающие качество жизни и позволяющие быстрее и эффективнее справиться с задачей: добиться большего, приложив меньше усилий.

Качество жизни

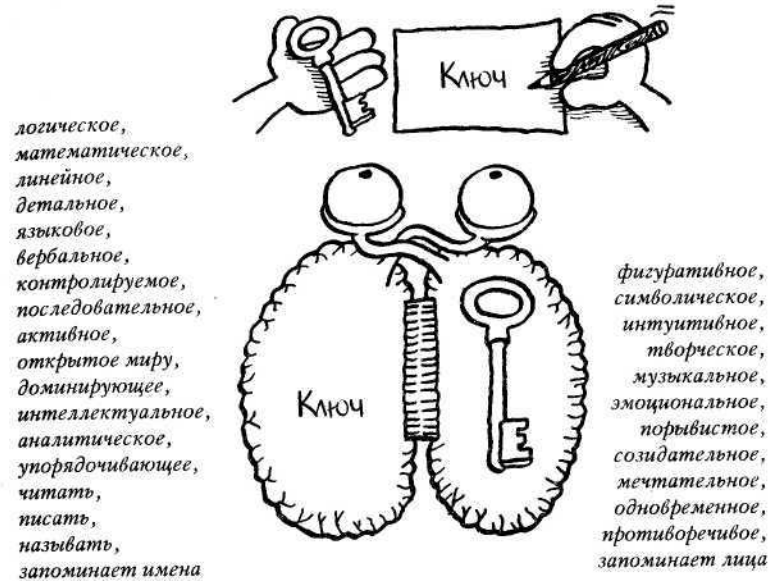
Наиболее важная и глубокая по значимости тема — наши установки, наше поведение по отношению ко времени и то, как это сказывается на качестве нашей жизни.

Левое и правое полушария мозга

За последние 30 лет ученые установили удивительные факты о развитии нашего мозга и о том, что позволяет нам работать более продуктивно и творчески. Примерно половина людей в стиле своего мышления и поведения опирается в большей мере на левое полушарие мозга, а другая половина — на правое. Это принципиально важно для индивидуального тайм-менеджмента и даже для того, как мы переживаем время.

Мозг каждого человека состоит из двух полушарий — правого и левого. В течение первых шести лет жизни ведущую роль играет правое полушарие. Оно определяет те элемен-

Правое полушарие



ДВА ПОЛУШАРИЯ МОЗГА

ты поведения, которые мы считаем типичными для маленьких детей — это, например, фантазия, эмоциональная экспрессивность, телесная активность, частое переключение внимания, любопытство, тяга к игре, преобладание чувственного восприятия, неадекватность ситуации, интуиция и богатые творческие способности.

Приблизительно с шестилетнего возраста в большинстве социкультур дети идут в школу. Мы начинаем развивать левое полушарие нашего мозга. Учителя, родители и другие авторитетные личности работают над тем, чтобы привить нам такие качества, как логичное

Левое полушарие

мышление, аккуратность, дисциплинированность, адекватность ситуации, прилежание, целенаправленность, ориентация на вознаграждение в будущем. Они учат нас точно выполнять правила. Нам всегда говорили, что мы должны вести себя, "как большие мальчики" или «большие девочки». За детское поведение и незрелость нас одергивали либо строго порицали. С этого времени нас вознаграждали главным образом за такое поведение, способности к которому заложены в левом полушарии.

Доминирующие  
полушария

Исследователи не пришли к единому мнению о том, чем вызвано *доминирование того или иного полушария* — окружающей средой либо индивидуальной предрасположенностью. Однако у большинства людей *доминирующее полушарие* определяется, по-видимому, уже в подростковом возрасте. Подобно тому, как у многих из нас одна рука (глаз, нога) развита лучше, чем другая (например, люди бывают левшами и правшами), также и в обращении со временем и со своей жизнью люди больше ориентируются либо на правое, либо на левое полушарие. При этом право- или левополушарный подход дополняют друг друга и *оба* могут быть *эффективными*, если мы стремимся к успеху в профессии и в жизни. В том, что касается обращения со временем, этот фактор имеет большое значение.

Гении  
с одинаково  
развитыми  
полушариями

Интересно, что в истории гениями считались такие люди, которые проявляли удивительные способности во многих областях и отличались от прочих тем, что, работая, часто задействовали *оба полушария*. Это означает, что в детстве они каким-то образом научились использовать для переработки информации как правое, так и левое полушарие. Они в равной степени применяли как одно, так и другое и умели объединять

их, сохраняя преимущества каждого. Другое отличие заключается в том, что *мотивы* деятельности всех этих людей были, как правило, скорее *внутренними*, чем *внешними* (т. е. исходящими из окружающего мира, как у большинства). Различная структура мотивации опять-таки сказывается на нашем переживании времени.

### 3.4 Внешняя и внутренняя мотивация

Являются ли ваши мотивы внешними или внутренними?

Мотивация

- Если ваша мотивация — *внешняя*, для вас вопросы — «Чего ожидают от меня другие?» и «Как я могу соответствовать их ожиданиям?» — важнее, чем — «Что говорит мне внутренний голос?»
- Если ваша мотивация — *внутренняя*, то вы в первую очередь прислушиваетесь к внутреннему голосу и только затем оцениваете его, сопоставляя свои желания с желаниями, требованиями и потребностями других людей.

Внешняя

Внутренняя

Вероятно, вы можете наблюдать за тем, как человек с *внешней* мотивацией просто задыхается от разноплановых требований и потребностей своего окружения и уже не находит буквально ни минуты для себя, для развлечений, для поддержания своего здоровья и для прочих необходимых занятий.

Люди  
с внешней  
мотивацией

Если же вы — человек с *внутренней* мотивацией, то вам, вероятно, проще установить границу и сконцентрироваться на собственных жизненных потребностях, чтобы потом разумно определить, каким просьбам и потребностям извне вы можете пойти навстречу. В этом плане интересно следующее:

Люди  
с внутренней  
мотивацией

Жизнь  
в равновесии

Чем больше вам удается сохранять в своей жизни равновесие и заботиться о себе самом (управление собой), тем больше у вас внутренних ресурсов для того, чтобы помогать другим.

Бессмысленная  
трата времени

Если вы оставляете без внимания собственные потребности, работаете до изнеможения, откладываете отпуск и развлечения, если вас не радуют занятия спортом и здоровое питание — значит, вы всего-навсего изнуренный, переработавший человек вечно в плохом настроении, который только раздражает окружающих. Люди такого типа, как правило, *бессмысленно тратят* свое время — занимаются не тем, чем следовало бы, делают ошибки из-за невнимательности, упрямо отвергают необходимые нововведения и создают напряженную атмосферу, которая наносит ущерб плодотворному сотрудничеству с другими людьми.

Время для себя

Мы хотели бы предложить вам выделить *время для себя*, назначить встречу с самим собой на страницах этой книги, чтобы вы смогли ясно понять, какой должна быть ваша жизнь.

Ценности и цели

• О чем вы *мечтаете*? Каковы ваши *ценности* и ваши *цели*? Запишите их, делая упражнения к следующей главе! Не обязательно писать каллиграфическим почерком.

Идеал

• *Каждую неделю* пересматривайте свой идеал, который вы набросаете позднее. Необходимо убедиться, что вы постоянно делаете что-то (неважно, за какими занятиями вы проводите ваше время), что соответствует вашему наивысшему идеалу и вашей жизненной цели.

Время  
для важного

Можно воображать себе, что дома вы — хороший, любящий супруг (или супругу), отец

(или мать), но если вы не будете постоянно следить за собой, окажется, что вы настолько заняты работой и карьерой, что ваша семья вас почти не видит и почти не знает. Результат — уставший, изработавшийся брюзга, который собирается когда-нибудь провести с семьей много времени... только «когда-нибудь» не наступает *никогда!*

### 3.5 Доминирующие полушария

Хотя на протяжении дня мы задействуем оба полушария нашего мозга, тем не менее многие предпочитают только одно из них. Чем чаще мы используем это *одно* полушарие, тем больше и эффективнее оно развивается и тем сильнее мы сопротивляемся переключению его на другое полушарие. Таким образом мы превращаемся в людей с «половиной мозга».

Какое полушарие мозга предпочитаете *Вы?* С помощью нашей анкеты вы сможете выяснить, в каком объеме вы задействуете правое и левое полушария своего мозга (с точки зрения вашего *индивидуального* тайм-менеджмента).

Предпочтение  
одного  
из полушарий  
мозга

Доминирующие  
полушария  
и тайм-  
менеджмент

РУКОВОДСТВО К АНКЕТЕ:

ДОМИНИРУЮЩИЕ ПОЛУШАРИЯ И ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Прочитайте предлагаемые высказывания, решите, что вам больше всего подходит, и обведите кружочком тот номер, который вы присвоили бы себе на линии между двумя полюсами. Первый полюс — Л5 — означает «в высшей степени организовано, планомерно, всегда в соответствии с привычным точным порядком», другой полюс — П5 — означает: «в высшей степени спонтанно, гибко, случайно, никогда не повторяясь, непредсказуемо».

Если вы вспомните, что иногда поступаете методично, а иногда — нет, вы, вероятно, окажетесь где-то между Л3 и П3. Если вы поймете, что на работе вы исключительно орга-

низованны, следуете плану и помните о сроках, а дома представляете собой полную противоположность этому, вы можете на одной линии обвести две цифры, одна из которых будет описывать ваше состояние на работе, другая — в частной жизни.

Давая себе эти оценки, подчиняйтесь интуиции. *Следуйте первому импульсу!*

1. Как вы начинаете свой день? Составляете ли вы сначала список приоритетов, которого затем придерживаетесь?	Или вы просто приступаете к работе и вскоре начинаете заниматься многими делами одновременно?
Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П
2. Прodelываете ли вы каждое утро определенные действия в одной и той же последовательности, когда готовитесь к работе?	Или вы изменяете привычный порядок в зависимости от того, как вы себя чувствуете, и считаете себя довольно непредсказуемым?
Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П
3. Считаете ли вы, что лучше всего работаете в том случае, если сначала заканчиваете одно дело, прежде чем приняться за следующее?	Или вы считаете, что лучше всего работаете тогда, когда следуете спонтанному побуждению к тому или иному занятию и жонглируете многими задачами?
Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П
4. Если вы продумали в деталях, как провести выходные, а ваш(а) супруг(а) вдруг предлагает альтернативный план, это вызовет у вас раздражение?	Или вы можете увлечься этим новым планом — просто потому, что любите неожиданности и смену ритма?
Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

© 1986, 1990, 1998 Ann McGee – Cooper and Associates, Inc. Dallas, Texas. USA

5. Предпочтете ли вы полностью завершить дело и позаботиться о том, чтобы все мелочи были обдуманы и доделаны?	Или вам интереснее придумывать новые идеи и планы, а их дальнейшую детальную разработку вы охотно предоставите другим?
Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П
6. Если вас просят помочь в работе над проектом и вы знаете, что это отнимет у вас много времени, легко ли вам сказать «нет»?	Или сначала вы скажете «да», не имея в дальнейшем времени на то, чтобы помочь, как пообещали?
Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П
7. Сколько спонтанных дел вы начинали за последние две недели? Немного?	Или много?
Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П
8. Считаете ли вы, что перед тем, как идти в гости, обязательно нужно предупредить хозяев, по возможности — за несколько дней?	Или же вы любите спонтанно приглашать гостей на ужин или выходить вечером на прогулку?
Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П
9. Делая незапланированные покупки, думаете ли вы о том, что можете себе это позволить, или вы заранее откладываете деньги на этот случай?	Или же, делая покупки, вы подчиняетесь импульсу и лишь потом задумываетесь о том, чем будете платить?
Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П	Λ 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

10. Если вам предстоит выполнить неприятное дело, занимаетесь ли вы им в первую очередь, чтобы поскорее от него избавиться?

Или же, занимаясь неприятным делом, вы пытаетесь, насколько возможно, разнообразить его выполнение или найти новые, более интересные пути, либо откладываете дело до тех пор, пока наконец оно не начинает вас беспокоить, потому что сроки исполнения подходят к концу?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

11. Если бы я без предупреждения заглянул к вам на работу, увидел бы большинство предметов на своих местах, понял бы, что большинство из них имеет свое определенное место?

Или бы я увидел такую обычную картину: бумаги лежат кучами, там и сям приклеены десятки листочков с телефонными сообщениями — беспорядок занятого человека? Часто ли вы говорите: «Когда-нибудь я наведу порядок, как только будет побольше времени»?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

12. Закончив работу над проектом, убираете ли вы обычно бумаги, чтобы освободить свой письменный стол для того дела, к которому приступаете?

Или на вашем столе, как правило, лежит множество бумаг и папок — для того, чтобы вы о них не забыли? Удобнее ли вам, если бумаги находятся под рукой, а не спрятаны в «картотеку»? (Если зарегистрировать проект более чем под одной рубрикой для вас представляется сложным или вы в конце концов не можете вспомнить, в каком отделении у вас хранится проект или документ, — это явное свидетельство правополушарности.)

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

13. Гордитесь ли вы тем, что выдерживаете сроки, любите ли вы быть пунктуальным, идя на встречи или совещания?

Или же вы обычно бежите с одной встречи на другую и при этом часто опаздываете?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

14. Составляя рабочий график, предусматриваете ли вы обычно время для «закулисной» работы?

Или же вы вносите в план только время совещаний, сроки поставок и даты встреч и потом отчаянно пытаетесь найти время, чтобы провести всю необходимую подготовку?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

15. Для вас не составляет труда заканчивать работу к сроку? Вы часто выполняете свою работу раньше установленного времени?

Или вы часто чувствуете, что «загоняете себя в угол», пытаетесь сделать работу вовремя... но для вас это не так уж страшно — вы знаете, что под давлением вы работаете лучше всего?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

16. Вы собираете факты, анализируете данные и потом принимаете однозначное решение, которого обычно и придерживаетесь?

Или при принятии решений для вас большую роль играют предчувствия и интуитивные ощущения? Считаете ли вы, что ваш «внутренний голос» часто оказывается прав и вы можете ему доверять?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

17. Предпочитаете ли вы работать в одиночестве? Любите ли вы записывать свои мысли на бумагу? Предпочитаете ли вы, чтобы другие люди сначала записали свои соображения, а потом представили их вам на рассмотрение?

Или вы любите думать вслух, стоя, вместе с другими людьми, которые поддерживают вас в размышлениях? Трудно ли вам точно изложить дело на бумаге?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

18. Уверенно ли вы принимаете решения, полагаетесь ли на себя, редко ли меняете свою точку зрения?

Или же, решив, впоследствии вы часто меняете свое мнение, в один день говорите «да», на следующий — «нет» и в конце концов — «может быть»?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

19. Предпочитаете ли вы оставаться на одной должности, чтобы становиться все более компетентным в своем деле? (Семь лет и более.)

Или же вы предпочитаете менять должности, сферы ответственности и направления деятельности как минимум каждые три-пять лет (или даже чаще), чтобы сохранять свежую голову и совершенствоваться?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

20. Если вы организуете деловой обед, предпочитаете ли вы пойти туда, где вы уже были и где вы можете заказать из меню блюда, которые уже ели, свою давно любимую еду?

Или вы любите находить новые рестораны (например, по ресторанному гиду) — просто потому, что это доставляет удовольствие, и пробовать что-то новое — всегда волнующее дело?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

21. Разделяете ли вы работу и свободное время? Рассказываете ли вы шутки и фливорные отпускные истории только во время кофе-брейков или обеда? Цените ли вы тех сотрудников, которые не мешают другим работать своей болтовней?

Или же вы щедро приправляете весь свой день шутками и юмором — тут каламбур, там шутка в телефонном разговоре? Юмор и игра — ваша вторая натура?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

22. Вспомните, какие газеты и журналы вы читаете или выписываете. Предпочитаете ли вы скорее те, в которых на первом месте — слово (такие, как «Коммерсантъ» или «Ведомости»)?

Или вы любите хорошие фотографии, красочные и энергичные издания (такие, как «Огонек»)?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

23. Как вы читаете любимую газету? Прочитываете до конца одну статью, прежде чем перейти к следующей?

Или вы часто читаете фрагменты многих статей, а потом возвращаетесь назад, чтобы дочитать до конца только те, которые вам действительно интересны?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

24. Когда вы выбираете новую книгу, вы просматриваете оборот переплета, первый и последний раздел и оглавление, чтобы выяснить, о чем идет речь? Начиная ли вы, как правило, читать с начала и последовательно читаете до конца?

Или вы предпочитаете книги с иллюстрациями, в хорошем оформлении, с разнообразными шрифтами, с текстом разного размера? Вы часто листаете от конца к началу и при этом читаете тот или иной фрагмент, чтобы понять, стоит ли читать дальше?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П



25. Когда вы едете в город, стремитесь ли вы, как правило, найти хороший, быстрый путь, по которому и ездите в дальнейшем?

Или вы часто находите новые пути, чтобы приехать к привычным местам в городе, например, разведывая переулки?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

26. Если у вас возникла проблема с автомобилем, то, чтобы устранить ее, вы обычно перебираете один вариант за другим, может быть, с помощью специалиста или справочника по устройству машины?

Или вы обычно определяете причину неисправности на слух либо по тому, как машина «ведет себя» на дороге?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

27. Всегда ли вы раздаете вещи, которые вам не нужны? Вы гордитесь тем, что у вас не копится бесполезный хлам?

Или вам трудно разобраться на чердаке, в садовом сарае или в чулане, потому что вы знаете — то, что вы сегодня выбросите, понадобится вам на следующей неделе?

Л 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 П

### Определение вашего доминирующего полушария

После того, как вы ответили на все вопросы, определите общую тенденцию в ваших ответах. Попадали ли вы чаще в левый или в правый край? Или в середину? Начните с вопроса № 1 и сначала сложите все числа, которые вы обвели справа от нуля. Полученное число — ваш П-результат. Затем сложите те числа, которые вы обвели слева от нуля. Это ваш Л-результат.

Теперь вы можете записать итоговый результат на обобщающей числовой линии.

135 118 101 84 67,5 51 34 17 0 17 34 51 67,5 84 101 118 135  
Л -доминантность левого доминантность правого — П

Помните: ни одно полушарие мозга не «лучше», чем другое. Оба по-своему ценны и важны. Все мы сможем повысить эффективность своей деятельности, осознанно развивая свои способности, задействуя все области нашего мозга. Если ваши ответы находятся на правом или на левом краю линии, вы должны попытаться наладить сотрудничество с людьми, у которых доминирует другое полушарие. Иная возможность совершенствоваться заключается в том, чтобы сознательно брать на себя задачи, для выполнения которых особенно необходимы способности другого полушария мозга.

Если ваши ответы сконцентрированы в середине прямой, попытайтесь выйти из этого спокойного состояния, работая в обоих направлениях шкалы.

Тайна потенциала гениев заключается не в том, чем они располагают, а в том, как работает их мозг. Люди, которых считают гениями, как правило, обладают широким спектром способностей (например, Леонардо да Винчи, Томас Джефферсон или Г. С. Колетт). Они научились без усилий решать и в высшей степени структурированные, и в высшей степени творческие задачи<sup>1</sup>.

### Правополушарные люди

Если у вас доминирует правое полушарие, вы — типичный *неорганизованный человек*, которого окружающим постоянно приходится призывать к порядку. На вашем рабочем столе или рабочем месте громоздятся кучи и стопки бумаг, хотя при этом вы обычно находите все, что вам нужно: *Дезорганизация*

Вы не составляете списка своих дел, а если составляете, то либо теряете листочек со списком, либо забываете о каком-нибудь деле. Как правило, вы одновременно работаете над шестью-семью проектами и то и дело перепрыгиваете с одного на другой — в зависимости от того, что приходит вам в голову в данный момент. *Слишком много дел сразу*

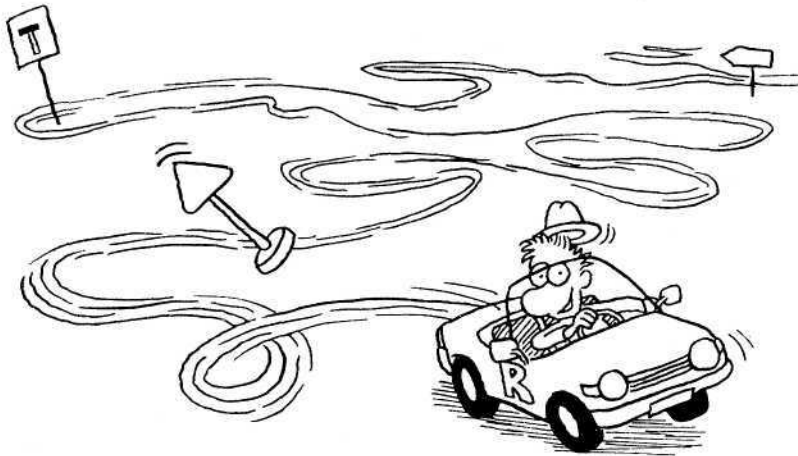
Вы берете на себя больше задач, чем другие, и затягиваете сроки исполнения. Вы *Долгий ящик и аврал*

<sup>1</sup> © 1986, 1990, 1998 Ann McGee – Cooper and Associates, Inc. Dallas, Texas. USA

очень хорошо работаете, когда времени не-много, и радуетесь, если удастся закончить работу в последнюю минуту. Обычно вы не успеваете к началу совещания, с запозданием сдаете отчеты и задерживаетесь в офисе после окончания рабочего дня. Причина не в том, что вам безразличны окружающие вас люди, а в том, что общение с другими людьми, как вам кажется, всякий раз отнимает у вас больше сил и энергии, чем вы предполагали.

Общение  
и работа  
в команде

Вы предпочитаете обсуждать идеи на встречах с другими людьми и легко отклоняетесь от темы; вы не любите работать в одиночестве и записывать свои соображения. Если же вы все-таки пишете памятки или письма, вам требуется много слов и много страниц, чтобы выразить ваши мысли. Придумывать новые идеи доставляет вам удовольствие, но их детальное воплощение дается нелегко.



Кучи бумаг  
и идеи

Вы предсказуемо непредсказуемы! Если вы придумываете правила, то забываете им следовать. Вы станете читать «Инструкцию по применению» только в том случае, если чего-то не знаете. Вы предпочитаете спонтанно

жить и спонтанно работать и забываете записывать в свой календарь даты встреч. Вам трудно выбросить ненужные бумаги, письма и листочки с напоминаниями. Проведя всю субботу за наведением порядка в любимой комнате, в понедельник вы задумываетесь: не стоит ли все-таки оставить все то «добро», которые вы уже решили выкинуть?

Может быть, вы уже читали книги по тайм-менеджменту или ходили на семинары такого рода, но они вам не помогли. Для вас есть хорошая новость! В течение многих лет у вас растет чувство вины: как вам кажется, вы не в состоянии ни планировать, ни расставлять приоритеты, ни придерживаться сроков и планов и не можете «заниматься одним делом только один раз». Дело не в том, что вы расхлябаны, ленивы или глупы.

В действительности вы, вероятно, — *визуальный, дивергентный, полихронный человек*, и ваш мозг просто-напросто требует совершенно иного подхода в управлении временем!

### Левополушарные люди

Если у вас доминирует левое полушарие, вы любите аккуратность и предпочитаете работать там, где царит порядок. Вы заканчиваете одно дело, прежде чем приняться за следующее. Закончив работу, вы немедленно откладываете ее в сторону, потому что любите, чтобы все было в порядке, и хотите найти нужные вещи, когда потребуется. Вы составляете списки, устанавливаете приоритеты, следуете инструкциям и предпочитаете работать шаг за шагом.

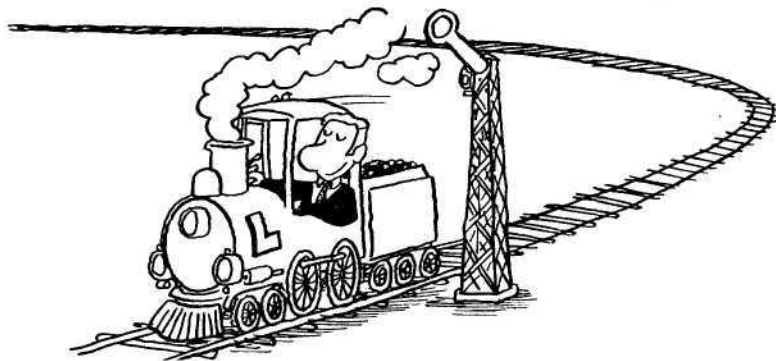
Вы пунктуальны и хотели бы, чтобы остальные так же относились ко времени. Устраивая совещание, вы заранее рассылаете его

Проблемы  
с тайм-  
менеджментом

Последовательное  
решение  
проблем

Пунктуальность

участникам повестку дня, чтобы они могли подготовиться. Вы начинаете и заканчиваете встречу точно вовремя. Вам необходимо действовать так, как вы привыкли, вы предсказуемы и живете по правилам.



**Рутин** То, как обычно проходит ваше утро, легко предсказать: когда вы встаете, где и чем вы завтракаете, когда вы появляетесь на работе.

**Тайм-менеджмент** Если все это кажется вам знакомым и почти полностью соответствует структуре ваших потребностей, то вы согласитесь, что традиционный тайм-менеджмент основан на особенностях левого полушария и великолепно работает, когда речь идет о *левополушарных* людях.

**Доминирующее полушарие** Но если у вас доминирует *правое полушарие* и вы хотите следовать левополушарным системам, то дело обстоит также, как если бы вы смотрели через очки, прописанные другому человеку. Хотя традиционные правила тайм-менеджмента вполне разумны, вы не можете по ним работать. Они просто не соответствуют доминанте вашего мозга.

**Противоположности притягиваются** Интересно, что в партнерских взаимоотношениях нас, как правило, привлекают люди с противоположной мозговой доминантой; по-видимому, родные братья и сестры по от-

ношению друг к другу и к своим родителям иногда также тяготеют к развитию в противоположных направлениях. Подростки, как правило, живут в правополушарном времени, а родители пытаются контролировать их, ориентируясь на левополушарные процессы. Это противоречие может стать причиной бесконечных ссор и отнять массу времени.

В рабочих группах и командах, занимающихся одним проектом, обычно собираются люди, имеющие сходные мозговые доминанты. Однако для продуктивной коллективной работы необходимо взаимодействие противоположных навыков мышления и труда. Если вы в состоянии увидеть и оценить эти различные способности, стили поведения и мотивы, не стоит топтаться на месте и терять драгоценное время. Если же вы кроме того знаете, как организовать групповую работу, чтобы возможности лево- и правополушарных коллег конструктивно дополняли друг друга, вы сможете достичь гораздо большего за гораздо меньшие сроки и при этом получить массу удовольствия. Опытом такой работы мы хотим с вами поделиться.

Сходные мозговые доминанты

### 3.6 Как мы думаем о времени

Интересно, что поначалу феномен *времени* возникает в нашей голове. С началом индустриальной революции часы приобрели исключительно важное значение, и люди стали повсюду носить с собой часы. С тех пор мы полагаем, что сутки состоят из 24 часов, что время идет линейно и что в нашем распоряжении всегда одно и то же ограниченное количество времени.

Эйнштейн показал нам ошибочность этого взгляда. Благодаря ему мы узнали, что время *относительно*.

Представления о времени

Вспомните две минуты, в течение которых вы испытали сильную боль, или две минуты в зубврачебном кресле, которые показались вам двумя часами или двумя днями. А теперь вспомните о двух полных наслаждения днях, проведенных с любимой, — они промелькнули со скоростью молнии!

Сознание  
времени

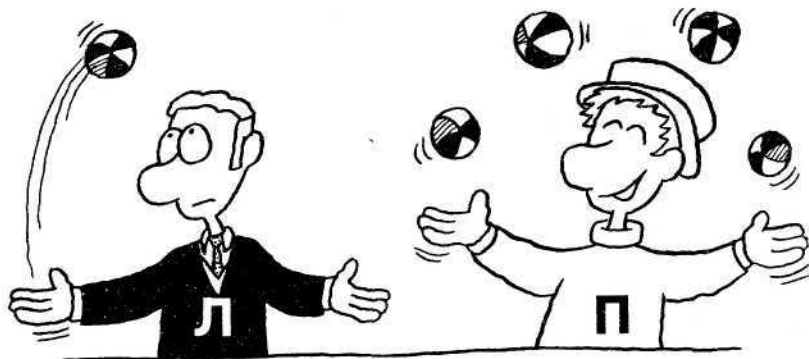
Изменяя свое сознание времени, вы можете сделать собственное обращение со временем более конструктивным.

Восприятие  
времени

Если, например, вы работаете с удовольствием, вам не только представляется, будто время проходит быстрее, но меняются и химические процессы в вашем мозге. Если вы любите свою работу и получаете от нее удовольствие, ваш мозг производит химические вещества (например, эндорфин), улучшающие ваши интеллектуальные способности. Вам приходят в голову оригинальные идеи, вы замечаете то, что в обычном состоянии могли бы упустить. Вы один справляетесь с работой, для которой требуются три-четыре человека.

Химическое  
время

Секрет успеха многих людей, работающих с удивительной продуктивностью, заключается в их мастерском умении решать несколько вопросов одновременно. Пока другие думают в ли-



нейном времени, т. е., например, занимаются только одним делом в течение определенного временного отрезка, данные люди думают в *сместанном времени*; они изобретают возможности добиться более чем одной цели за то же время.

Например, служащий в гостинице приветствует гостей и помогает им, стремясь при этом предложить им дополнительные услуги, чтобы привлечь их в свой отель и в будущем. Он ведет общественную работу на пользу гостиницы и своего города, используя в качестве повода для разговора последние новости, учится чему-то у гостей отеля и расширяет круг своих друзей и знакомых. За небольшое время он отыскивает мелочи, которые помогут улучшить имидж отеля, корректирует свое поведение, приобретает языковые навыки, разговаривая с гостями из разных стран, учится маркетингу и просит директора гостиницы оценить его работу.

Вы можете проследить, как этот молодой человек за год приобретает трехлетний опыт работы. Он может отправиться домой и развлечь своих близких, рассказав им о новостях и идеях, о которых он узнал на работе; может быть, заботясь о своем здоровье, он поедет за покупками на велосипеде, чтобы в то же время побыть со своими детьми на природе и позагорать.

3.7 В каком времени вы мыслите — в монохронном или в полихронном?

Следующее важное различие в индивидуальном тайм-менеджменте связано с тем, как мы обращаемся со временем.

Обращение  
со временем

- Если вы все делаете точно по часам, заранее планируете дела и обычно придержи-

Монохронное

ваетесь своего распорядка, то вы — *монокронный тайм-менеджер*. Это в большей мере типично для левополушарных людей. Часы — единственное мерило, и хороший тайм-менеджер справляется со всем быстро, вовремя и согласно плану. С этой точки зрения, и сам тайм-менеджмент — монокронное понятие.

- Если у вас доминирует правое полушарие, то вы, скорее всего, — *полихронный тайм-менеджер*. Это означает, что вы обращаетесь со временем по-разному в зависимости от различных и многообразных обстоятельств, которые невозможно предвидеть, — таких, как интуиция или настроение. Забота о детях, общественная работа, занятия спортом, консультации и руководство — все это полихронные сферы ответственности. Все они требуют постоянно держать в голове множество параллельных факторов, одновременно учитывать различные требования.

### Примеры полихронных сфер ответственности

Мать семейства, у которой дом отнимает все ее время, должна, например, заниматься покупками, приготовлением еды, постоянной стиркой, мытьем окон и ухаживать за садом. Ей приходится заботиться о том, чтобы члены семьи не только вкусно ели. Кроме всего прочего, нужно проверить домашние задания, отвести детей на балет или на занятия теннисом и забрать их оттуда, испечь пирог, купить все нужное в городе, приготовить обед и ужин, а также — не в последнюю очередь — вечером порадовать мужа.

Вы не можете заранее сказать, сколько времени потребуется на то, чтобы поговорить с сотрудниками и так уладить конфликт, чтобы обе стороны услышали друг друга, почувствовали, что их поняли, и поддержали принятое решение. Вы не можете сказать, как долго придется заниматься вирусом, который стал причиной сбоя в работе компьютера.

Если ваша жизнь и ваша карьера связаны с полихронными вопросами, вы вполне можете оказаться плохим тайм-менеджером, даже если на самом деле вы несете ответственность за те проблемы, которые действительно невозможно втиснуть в почасовой график.

Можете ли вы представить себе, насколько это важно для вашего индивидуального тайм-менеджмента — уяснить себе, тяготеете ли вы к *монокронному* или к *полихронному* подходу? Если понять, как сферы вашей ответственности связаны с обеими этими категориями, это действительно может вам помочь. Так, если монокронный руководитель оценивает деятельность преимущественно полихронного сотрудника, это станет стрессом для обоих.

Например, один из супругов хочет выйти пораньше, чтобы появиться в гостях вовремя, и называет это «пунктуальностью». Его половина все еще думает о том, что надеть, поливает цветок, ищет пеленки, бутылочки и одежду для малыша, параллельно занимаясь с двумя другими плачущими детьми, — и, как правило, опаздывает. Но для нее в этом нет никакой проблемы, потому что главное, по ее мнению, прийти около назначенного часа.

Эти супруги могут либо создать друг для друга стресс, ссорясь и критикуя один другого, либо

Полихронные тайм-менеджеры

Монокрония или полихрония

Симбиоз в команде

Монохронные люди
<ul style="list-style-type: none"> <li>• занимаются только одним делом;</li> <li>• сосредотачиваются на своей работе;</li> <li>• воспринимают назначенные сроки всерьез;</li> <li>• в небольшой степени ориентируются на обстоятельства и нуждаются в информации;</li> <li>• ответственно относятся к своей работе;</li> <li>• добросовестно придерживаются планов;</li> <li>• не хотят мешать другим; уважают личное пространство, тактичны;</li> <li>• с уважением относятся к частной собственности; редко берут попользоваться чужие вещи и редко дают свои;</li> <li>• корректны;</li> <li>• предпочитают кратковременные отношения.</li> </ul>

Полихронные люди
<ul style="list-style-type: none"> <li>• занимаются многими делами одновременно;</li> <li>• без усилий отвлекаются и легко позволяют себя перебить;</li> <li>• воспринимают назначенные сроки как цель, к которой нужно стремиться и которую нужно достичь — по возможности;</li> <li>• в значительной степени ориентируются на обстоятельства и уже владеют информацией;</li> <li>• ответственно относятся к людям и отношениям между ними;</li> <li>• часто и легко меняют планы;</li> <li>• для них близкие люди (члены семьи, друзья, деловые партнеры) важнее, чем личное пространство;</li> <li>• часто и охотно берут на время вещи других людей и дают им свои;</li> <li>• ставят корректность в зависимость от степени близости;</li> <li>• весьма склонны к многолетним связям.</li> </ul>

договориться о том, как использовать сильные стороны в поведении и мышлении каждого. Если супруги понимают слабости и преимущест-

ва своего поведения и поведения партнера, они могут прекрасно дополнять друг друга: каждый выигрывает от плюсов другого. Результатом может стать подлинный *симбиоз*, когда целое больше, чем сумма его частей.

Активные монохронные
<ul style="list-style-type: none"> <li>• быстрые;</li> <li>• их умение управлять временем высоко ценят;</li> <li>• установка «время — деньги»;</li> <li>• хорошие работники;</li> <li>• почти всегда предсказуемы и надежны;</li> <li>• прекрасно справляются с ситуациями, требующими синхронизации во времени, например такими, как технологические процессы или составление графика авиарейсов;</li> <li>• являются образцом для окружающих в том, что касается соблюдения назначенных сроков.</li> </ul>

Пассивные монохронные
<ul style="list-style-type: none"> <li>• могут настолько сконцентрироваться на времени, что перестают воспринимать окружающих и, например, неотрывно смотрят на часы во время совещания;</li> <li>• легко упускают из виду то, что не является конкретным и осязаемым, например, доверие, совпадение взглядов или увлеченность задачей. Им постоянно приходится отключаться и искать время, чтобы вникнуть в проблемы каждого сотрудника, а потом работать еще быстрее. Ведь каждый может, действуя «на опережение», внести свой вклад в достижение общей цели.</li> </ul>

АКТИВНЫЕ И ПАССИВНЫЕ ЛИЧНОСТИ  
С МОНО- И ПОЛИХРОННЫМ ОТНОШЕНИЕМ КО ВРЕМЕНИ

### Практический совет

Найдите человека, который в сравнении с вами понимает время *противоположным образом*. Поговорите друг с другом о том, как

Обмен опытом

каждый из вас воспринимает время и обращается с ним. Избегайте оценок, не пытайтесь выяснить, кто прав; постарайтесь просто узнать об отличиях и преимуществах каждого. Подумайте, как бы вы смогли работать в одной команде и использовать сильные стороны друг друга.

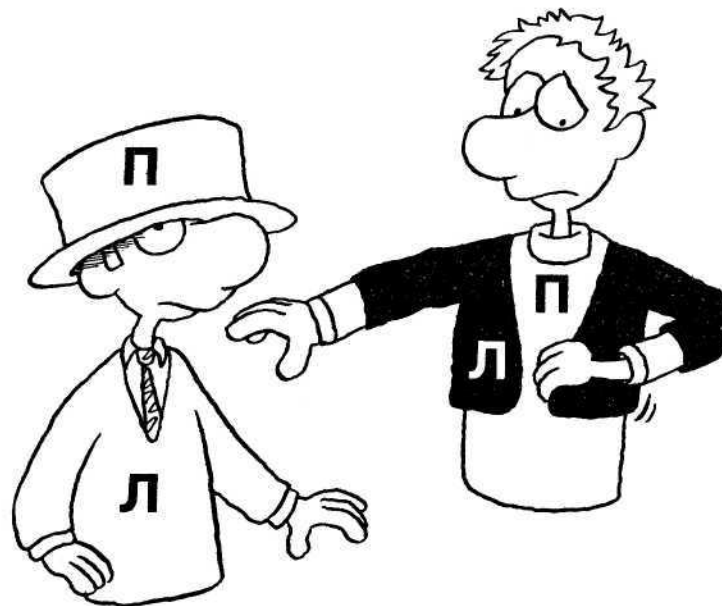
Пусть в плане управления временем каждый из вас начинает развивать оба полушария мозга. Почаще тренируйтесь, даже если прогресс пока незначительный.

#### Активные полихронные

- ориентируются на человека;
- их считают внимательными людьми, обладающими развитой интуицией и всегда готовыми помочь;
- умеют справляться с трудностями до того, как они превратятся в серьезные проблемы;
- умеют хорошо организовывать коллективную работу;
- умеют слушать и руководить.

#### Пассивные полихронные

- не могут адекватно оценить, сколько времени (часов и минут) займет то или иное дело;
- часто раздражают окружающих тем, что заставляют ждать;
- могут казаться менее хорошими работниками, потому что для людей этого типа нематериальное (например, чувства или ценности) важнее, чем то, что поддается измерению и исчислению (например, сколько карандашей можно заточить за один час);
- некоторых успокаивает миролюбие таких людей, но другие истолковывают его как недостаток агрессивности и инициативности в жестком и жестком обществе, построенном на конкуренции.



#### Рекомендации для монокронных ситуаций с полихронными потребностями

- Постоянно обсуждайте со своей командой вопрос о том, как ставить *гибкие временные задачи*. Если на совещании вам требуется больше времени, спросите других, могут ли они задержаться, сделать паузу и переназначив менее срочные дела на другое время.
- Если вы замечаете, что, работая над творческой задачей, подгоняете себя, поглядывая на часы, сделайте *паузу*, чтобы освежить голову, или займитесь на какое-то время другим делом, чтобы меньше думать о времени.
- Сделайте своей привычкой, когда это возможно, разрабатывать *альтернативный план*. Держите других людей в курсе

Гибкость

Паузы

Альтернативный план

Буферное время

тех обстоятельств, которые их затрагивают или могут измениться, чтобы эти люди могли вам помочь или, может быть, на месте предложить новый план.

- Если вы планируете полихронные задачи или события, пусть ваш план будет не жестким, а приблизительным. Оставьте *открытые временные окна* между событиями. (Мы знаем одного руководителя, который в график своих дел, доступный каждому через компьютерную сеть, вносит встречи с воображаемым человеком, чтобы создать для себя необходимые полихронные временные окна.)

Отдых

- Несколько раз в день отстраняйтесь от интенсивной работы и от ее давления. Полностью *расслабляйтесь*, устраивайте *приятные паузы*, чтобы подзарядить свои батарейки и заняться тем, что доставляет вам удовольствие. (Полное описание приятных пауз вы найдете в главе 13.) Вы увидите, что именно в таком, более цельном состоянии к вам часто станут приходить новаторские озарения. *Иногда нужно замедлиться, чтобы ускориться.*

#### Рекомендации для полихронных ситуаций с монокронными ожиданиями

Прервать разговор

- Если приближается назначенное время и вас ждут, *вежливо прервите* разговор и скажите своему собеседнику, что вы были бы рады продолжить обсуждение, но у вас назначена другая встреча. Спросите, удастся ли продолжить разговор при следующей встрече.

Временные рамки

- В самом начале встречи оговорите, сколько *времени* в вашем распоряжении.

Скажите: «У меня есть 10 минут, после этого я должен ехать в аэропорт. Смогу ли я ответить на ваш вопрос за это время или мне стоит позвонить вам из самолета?» либо «На совещание у нас есть один час. По истечении этого времени мы должны принять решение. Поэтому я предлагаю утвердить повестку дня с учетом необходимых результатов и приблизительно установить, сколько времени мы можем потратить на каждый вопрос, чтобы не провести весь час за обсуждением только одного пункта».

- Определите, насколько безупречным должно быть решение задачи. Если до назначенной жесткой монокронной даты времени осталось немного, *вместе* со своими полихронными коллегами заново решите, до какой степени необходимо «отшлифовать» идею, чтобы вынести ее на коллективное обсуждение.
- Перемешайте свои «карты» вновь, если для завершения работы вам требуется больше времени. Чтобы найти необходимое дополнительное время, быстро оцените другие позиции в списке ваших приоритетов: вычеркните одни, отложите другие, для третьих установите менее высокую степень проработки.

Меньше стремиться к идеалу

Новые приоритеты

### 3.8 Как вы перерабатываете информацию и анализируете процессы — дивергентно или конвергентно?

- Люди, у которых *доминирует правое полушарие*, по-видимому, чаще перерабатывают информацию *дивергентно*. Свою

Дивергентно мыслящие люди



Конвергентно  
мыслящие люди

энергию они направляют на то, чтобы одновременно работать над различными проектами, думать во всех направлениях. Они производят и собирают огромное количество материала и создают множество новых идей.

- Люди, у которых *доминирует левое полушарие*, по-видимому, чаще перерабатывают информацию *конвергентно*. Их энергия направлена на то, чтобы работая в предложенных рамках, сконцентрироваться на задаче и прийти к желаемому результату. Они предпочитают работать в помещении, где царит порядок, стараются улаживать все до мелочей, отказываются от излишеств и придерживаются распорядка дня.

Структура  
мотивации

Интересно и важно заметить: то, что подталкивает дивергентного человека к работе и мотивирует его, раздражает и утомляет конвергентную личность — и наоборот. Каждому из них необходимо то, что лучше всего умеет другой. Наши преимущества и сильные стороны до известной степени нам очень полезны, но если мы слишком концентрируемся на них, доходя до отрицания противоположного стиля поведения, то достоинства превращаются в недостатки.

Например, я, Энн МакДжи-Купер, — дивергентный человек и исключительно творческая личность. Я получаю удовольствие, находя новые варианты решения проблем. Я обеими ногами стою на почве реальности и люблю вызовы, которые бросает мне невозможное. Если я иду на поводу у своих достоинств, я так занята накоплением новых проектов, что «у меня просто больше нет времени», чтобы обращать внимание на детали, и в результате все рушится, когда я

пытаюсь разобраться в окружающей неразберихе.

Теперь я стремлюсь совершать меньше ошибок: я создаю для себя больше возможностей выбора, вместо того чтобы мешать себе самой, я стараюсь работать организованно, составлять планы, устанавливать сроки и придерживаться их. Если же я забываю отвести время на то, чтобы приобрести конвергентные навыки, я могу легко утонуть в бесчисленных дивергентных вариантах.

#### Конвергентно мыслящий человек

- из многого создает одно,
- стягивает в центр,
- обводит кружком,
- работает шаг за шагом,
- ограничивает себя,
- терпелив, делает планы на будущее,
- следует логике,
- любит надежность,
- предпочитает «жесткие» даты и факты,
- ищет единственный верный ответ,
- считается упрямым.

#### Дивергентно мыслящий человек

- из одного создает многое,
- расширяет границы,
- проверяет всю картину на ощупь,
- хватается за разные дела,
- стремится расширить свое «Я»,
- делает все немедленно!
- следует интуиции,
- любит открытые пространства,
- легко оперирует неоднозначными данными, предположениями и предчувствиями,
- ищет, насколько возможно, больше ответов,
- считается рассеянным и неловким.

СРАВНЕНИЕ КОНВЕРГЕНТНО И ДИВЕРГЕНТНО МЫСЛЯЩИХ ЛЮДЕЙ

### 3.9 Установки и стили поведения в тайм-менеджменте

Самодисциплина  
и последовательность

Если вы — классическая правополушарная дивергентная личность, то всегда стремитесь следовать правилам традиционного тайм-менеджмента, но это вам мало удастся. Дело не в том, что вы не понимаете этих правил, просто вы не можете себе представить, как последовательно применять их к себе самому. *Вот именно, дело в этом!* Не блеснул ли здесь для вас свет?

Тайм-менеджмент  
и стиль поведения

Традиционные правила тайм-менеджмента обычно описывают такие же конвергентные процессы, они созданы конвергентными людьми для конвергентных людей. Если речь идет о левополушарных конвергентных личностях, эти правила работают великолепно. Проблема в том, что они игнорируют классическую дивергентную личность: такой человек не понимает, что хотя эти правила звучат хорошо, они, тем не менее, не подходят к его индивидуальному стилю поведения. Если дивергентный человек напишет, по каким принципам следует организовать работу, его правила так же обескуражат левополушарного конвергентного человека, как правополушарного дивергентного отпугивают традиционные правила.



Секрет заключается в том, что правила, которыми нас учили, подходят к одним и не подходят к другим; но это не делает ни правила, ни людей плохими или хорошими. Просто необходимы исследования, изменения и совместная работа, чтобы выработать *гибкие правила*, которые подошли бы всем. Попытаемся обнаружить различия и устранить путаницу.

Гибкие правила

#### Правило 1: составьте список того, о чем вы должны подумать

*Конвергентный* человек справится с этой задачей легко и быстро. Он привык обращать внимание только на важные и срочные обстоятельства. Он ограничивает свой список еще до того, как приступает к его написанию.

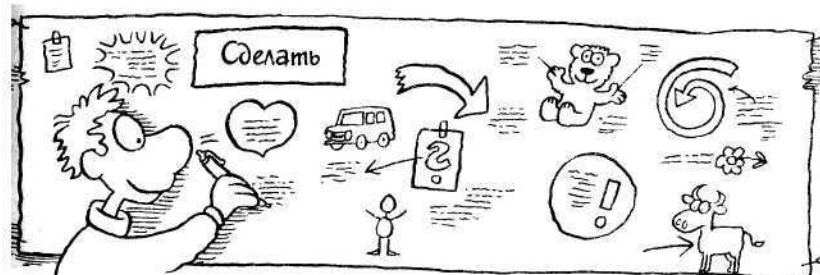
Конвергентные люди

Но будучи *дивергентным* человеком, вы сразу же начинаете мысленно растекаться во всех направлениях, еще не взявшись за карандаш. Вы думаете о том, что нужно сделать дома, в саду, об отпуске, который будет через три месяца, о праздниках, о работе, которую вы обещали выполнить, и о новых идеях, которые только что пришли вам в голову. Вам нравится, когда в голову приходят новые идеи. Заниматься старой идеей скучно и утомительно.

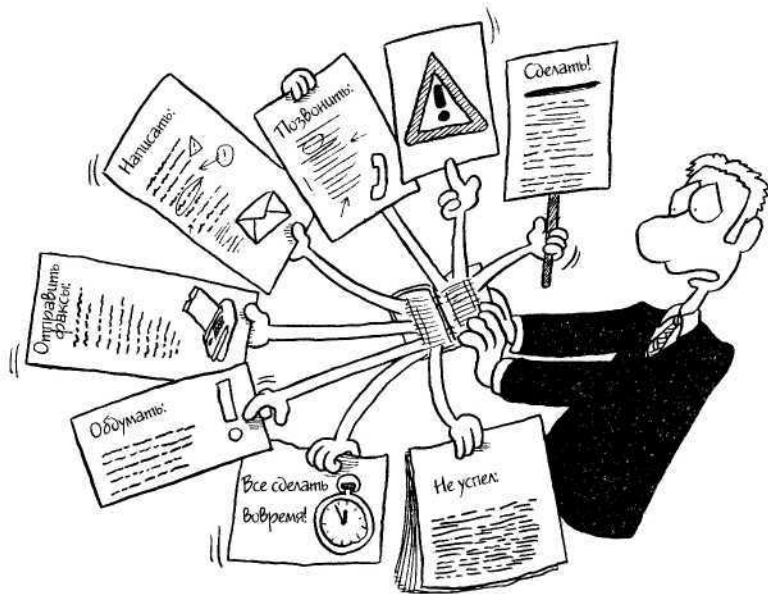
Дивергентные люди

Составить список дел значит не просто записать свои обязанности. Это настоящий мозговой штурм: мы связываем воедино множест-

Списки дел



во новых возможностей и наши обязанности на данный момент. Обычно мы составляем такой список тогда, когда это нам удобно, и параллельно занимаемся шестью другими делами. Мы оставляем записки то тут, то там, то еще где-нибудь. Однако составление такого списка доставляет радость и может принести нам настоящее удовлетворение.



## Правило 2: расставьте приоритеты, но по-другому

Конвергентные люди

А теперь дивергентному человеку действительно придется нелегко. Для *конвергентного* человека расставить приоритеты несложно. В его голове все распадается на «черное» и «белое». Задача имеет либо приоритет «А» (важно и срочно), либо приоритет «Б» (важно, но не срочно), либо «В» (срочно, но неважно).

Дивергентные люди

Если вы мыслите дивергентно, ваш список приоритетов будет, скорее всего, в три раза

длиннее, чем у конвергентного человека. Вы не ограничиваетесь тем, что нужно сделать, а обращаете свое внимание на то, что сделать можно. Вы вспоминаете все возможное и то, что когда-то пообещали, и то, чего хотели бы. Вашего объемного списка хватило бы на то, чтобы обеспечить делами шестерых человек, — как же, скажите на милость, разделить его на группы «А», «Б» и «В»?

Именно в этом коренится кризис, который переживают дивергентно мыслящие люди.

Я знаю это, потому что я сама (Энн Мак-Джи-Купер) двенадцать лет изучала традиционный тайм-менеджмент в надежде, что когда-нибудь наконец научусь самостоятельно им владеть. Я постоянно пересматривала нужные фильмы, читала соответствующие книги и разрабатывала системы планирования — и все это только для того, чтобы вновь и вновь бесславно возвращаться к моему прежнему стилю поведения, каждый раз с возросшим чувством вины и неудовлетворенности собой. Потом я обратила внимание на то, что многие из моих чрезвычайно успешных клиентов тоже сохраняли множество «дурных привычек», с которыми я все еще боролась, — только они достигали вершин в своей карьере. Может быть, не нужно следовать всем традиционным правилам, чтобы быть успешным, уважаемым и полезным членом нашего общества?

С этого времени я начала открывать противоположный путь в планировании и творческом использовании времени.

Если я начну делить мой длинный список дел по приоритетам, я немедленно застряну, задумавшись над сотней различных нюансов. Присвоить этой задаче уровень «А», «А — Б» или «Б+++А»? В зависимости от того, с какой стороны я взгляну на дело, оно меняется, пе-

Творческое планирование

Без списка приоритетов

реходя из группы "А" в «Б» или далее в «В». А если я подожду еще пару часов, все приоритеты сместятся, потому что мне позвонили и появилось совершенно новое обстоятельство или кто-нибудь заболел. Из-за того, что я мыслю дивергентно, расставлять приоритеты для меня исключительно сложно, и я никак не могу с этим справиться.

Приоритеты  
и уровень  
энергии

Правило «Начинай не с дел группы «В», а с дел группы «А» у меня тоже не работает. Конечно, мысля логически, я понимаю, что должна была бы направлять мои лучшие силы и время на наиболее перспективные и важные возможности. Но иногда у меня нет никаких сил, и я могу работать только с задачами группы «В», пока мой мозг отдыхает. В другое время я занимаюсь делом уровня «В» или даже «Г» (бессмысленное), а то и "М" (мусорная корзина), и мне в голову приходит великолепная идея начать новое дело класса «А+». Если то, что я сейчас описала, кажется вам глупым и звучит для вас как плохой совет, есть основания думать, что вы — выраженный *конвергентный* тип, и моя методика вам не пригодится. Но эта глава может сослужить вам большую службу, если благодаря ей вы станете больше понимать людей вокруг вас, которые мыслят *дивергентно* и которым то, о чем я пишу, поможет как нельзя лучше.

Без давления  
времени

Если же вы будете настаивать на конвергентных моделях, вы окажете давление на других людей, не сможете с ними сотрудничать и упустите их таланты. Даже если люди дивергентного типа доверяются вам и действительно последуют вашим советам, для них это будет шагом назад. Чем больше усилий они потратят на то, чтобы угодить вам, тем больше они станут сомневаться в собственных достоинствах, вместо того, чтобы объединить свои сильные стороны с вашими и кардинально улучшить внутреннее равновесие в вашей команде.

## Практический совет

Вместо того чтобы пытаться составить из необходимых дел один последовательный список, просто запишите самые важные задачи на цветных листочках для напоминания и прикрепите их высоко на стену, прикрепите на кнопках над своим письменным столом. Когда приоритеты меняются, вы можете переклеить листочек пониже и т.д.

Цветные  
листочки с  
напоминаниями

Эта гибкая система подобна игре и удовлетворяет потребность в открытых возможностях. Таким образом вы сможете работать организованно и не терять задачу из виду, даже если вы то и дело *дивергентно* отклоняетесь от нее в самых разных направлениях.

Гибкость

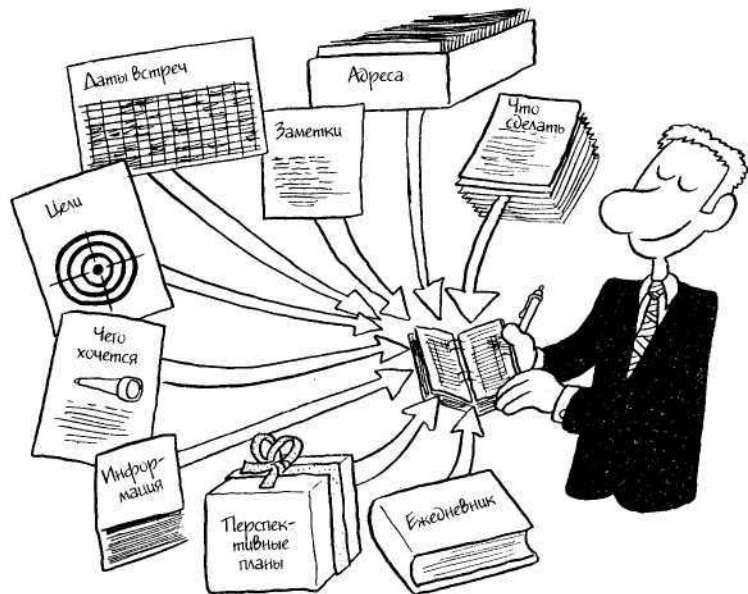
## Правило 3: вносите в свой график время на развлечения и жизненные удовольствия!

Купить календарь или органайзер и вписать в них все свои обязанности — слишком просто, чтобы об этом говорить. Как уже отмечалось, это великолепно сработает у человека *конвергентного* стиля, но не у того, кто работает за письменным столом *дивергентно*.

Ежедневник

Так, поход за покупками для дивергентных людей — это, как правило, развлечение. Мы с удовольствием открываем новые возможности и чувствуем, что нас почти притягивают к себе новые средства и системы организации работы. У календарей есть альтернатива: план на день, на неделю или на месяц. Существуют календари миниатюрного размера, формата А5, настольные и настенные календари. Некоторые — яркие, с шутками и картинками, другие — в мрачных кожаных переплетах, выглядят очень профессионально. Посмотрев все, что есть, мы либо не по-

Привлекательные  
органайзеры



купаем ничего, либо берем все, просто, чтобы испытать их и понять, с каким нам лучше всего работается.

Планировать  
время  
по-другому

Теперь мы стоим перед серьезной проблемой: детальные инструкции по применению и конвергентный бумажный хлам — наше слабое место. Поэтому в один день возьмем с собой миниатюрный календарь и запишем в него только одну встречу, а на другой день оставим его дома и внесем в записную книжку другую встречу. На работе нам звонят — мы смотрим на настенный календарь. Поскольку подготовительная и завершающая работа удается нам особенно плохо, довольно высоки шансы, что мы не перепишем все встречи с одного календарика или листочка на остальные, и это значит, что наше время распланировано вдвойне. Расстроенные и смущенные, мы убеждаемся: «Организеры и ежедневники — не для нас!»

Секрет успеха, который мы нашли, работа с тысячами *дивергентных* людей, гласит:

**Не усложнять!**  
**Воспринимать глазами!**  
**Быть гибким!**  
**Получать удовольствие!**

Планирование  
времени для  
дивергентных  
людей

Позвольте привести пример из моей личной жизни. Я подыскала себе органайзер, который понравился мне с первого взгляда. Обложка — ярко-красная, из мягкой кожи, на маленькой золотой пластинке — мои инициалы. Внутри — небольшая стопка листочков для напоминания, три цветных маркера и пара ярких самоклеящихся кружочков. Если я не на работе и мне нужно назначить встречу, я либо звоню в офис, чтобы убедиться, что на это время больше ничего не назначено, либо предварительно записываю время на листочек, приклеив рядом в календаре красный кружок, — для меня это значит, что мне нужно обговорить время встречи с коллегами и перезвонить клиенту, чтобы окончательно решить, когда мы с ним увидимся.

Маркеры помогают мне реалистичнее обходиться со временем:

Маркеры

- *Желтым* я подчеркиваю встречи вне офиса, чтобы напомнить себе: необходимо учесть время на дорогу. Благодаря этому мне легко следить за тем, чтобы за одну неделю или за один месяц не скапливалось слишком много желтого — иначе мне не хватит времени на подготовку к семинару или на домашних. желтый
- Дела, которые требуют много подготовки, я подчеркиваю *красным*. Это говорит мне, что требуется еще столько же времени перед самым событием, чтобы все распланировать, опробовать и подготовиться. красный

оранжевый	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Такие дела, как рабочие совещания, я подчеркиваю <i>оранжевым</i>. Это означает, что я должна просто явиться на них тогда, когда следует, потому что время заранее оговорено.</li> </ul>
зеленый	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все, что связано с развлечением, я подчеркиваю <i>зеленым</i>, чтобы обозначить <i>паузы для отдыха</i>.</li> </ul>
Радость жизни	Если у меня слишком много дел и не остается времени на то, чтобы получать удовольствие и радоваться жизни, то и энергии у меня становится меньше, мне в голову приходит меньше оригинальных идей, я начинаю менее гибко реагировать на обстоятельства.
Время для себя	Залог действительно успешного тайм-менеджмента заключается в том, чтобы планировать время для себя, для собственных жизненных радостей с той же увлеченностью, фантазией, с той же степенью самодисциплины, с какими вы отдаете себя работе.
Мотивация	<p>Если каждый день, каждую неделю и каждый месяц жизнь обещает мне множество радостей и успех в делах, по утрам я просыпаюсь полная сил, энтузиазма и невероятной энергии.</p> <p>Если же я держу в голове только работу, работу и снова работу, мне не захочется просыпаться, одеваться я буду медленно, заранее ощущая гнет работы, попытаюсь отвлечься от нее, а на совещаниях буду мечтать, уставившись в пространство.</p> <p><b>Практический совет</b></p> <p>Установите равновесие между <i>конвергентным</i> и <i>дивергентным</i>!</p> <p>Найдите коллегу, которому вы доверяете, чей стиль поведения противоположен вашему</p>
Баланс конвергентности	

и уравновешивал бы ваш. С интересом ищите различия, но не оценивайте то, как вы оба работаете и справляетесь с делами. Каждый день тратьте 15 — 20 минут на решение тех вопросов, на которые у вас обычно нет времени.

Сравните результаты и позаимствуйте друг у друга необходимое, пусть даже вы не сможете сразу добиться равновесия между конвергентным и дивергентным.

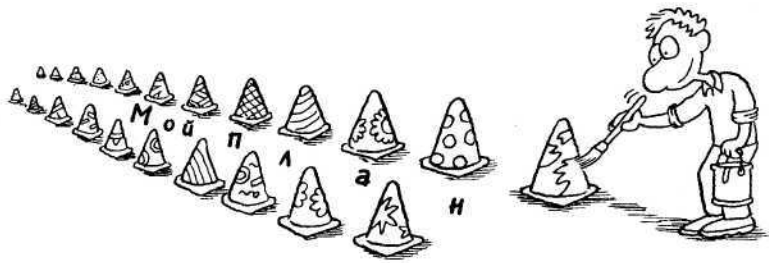
Когда я занялась этим упражнением, я с удивлением выяснила: оказывается, дела, на которые у меня «никогда нет времени», например наведение порядка на столе и основательная проработка деталей, — прямая противоположность тому, на что у моего левополушарного партнера по бизнесу тоже никогда не остается времени. Он с трудом находит время, чтобы отвечать на телефонные звонки, устанавливать деловые отношения и заниматься новыми идеями, связанными с производством или с семинарами.

Нам стало любопытно, в чем же состоят наши трудности? Оказалось, мы оба твердо верили, что у нас нет времени на решение тех вопросов, которые не соответствовали стилю поведения и работы каждого из нас. После этого мы продолжали заниматься главным образом теми делами, которые подходят нашему стилю. Но когда один из нас переключался в другой режим и некоторое время сознательно работал в противоположном ключе, занимаясь соответствующими вопросами, эффективность нашей работы и радость, которую она приносила, более чем удваивались.

#### Правило 4: следуйте своему плану

Несомненно, для *конвергентного* человека это правило — самое простое и самое прият-

Дивергентный стиль работы



Чего бы вам ни стоило оставаться в хорошем настроении, занимаясь наведением порядка, знайте: затраты себя оправдают.

Примерно раз или два в месяц я захожу в магазин канцелярских принадлежностей и покупаю все, что привлекает мое внимание. Это могут быть вещи полезные или пригодные только для игры. Например, я могу купить набор великолепных карандашей и красную доску, к которой можно прикреплять мои списки необходимых дел и листочки с напоминаниями. Некоторыми из моих покупок я буду пользоваться недолго или просто поэкспериментирую с ними, но не принесу на работу. Главная выгода, которую я из этого извлекаю, заключается в том, что я могу найти занятие для «играющего малыша», который сидит у меня в голове, и при этом удовлетворить потребность в порядке и планировании времени.

ное, тогда как для *дивергентного* оно — наиболее сложное и потому почти невыполнимое. При дивергентном стиле работы радуют новые начинания, придумываются свежие идеи, меняются направления деятельности. Хотя мы щедры, набрасывая технологии, правила и системы для других, рутинная работа нам скучна, и мы предпочтем отклониться в каком-нибудь направлении, но не работать над одним проектом до самого конца.

Парадигмы Чтобы мы могли лучше понять эти две различные парадигмы тайм-менеджмента, необходимо отметить:

Конвергентный

- *Конвергентный* человек задается вопросом: «Зачем изобретать велосипед?» Для него это пустая трата времени.

Дивергентный

- *Дивергентный* же человек должен заново изобретать велосипед, чтобы сохранить свою энергию. Это означает, что дивергентной личности необходимо постоянно изменять привычные процессы, рутину, чтобы не потерять интерес к работе.

Смена деятельности

Итак, секрет заключается в том, чтобы беспрерывно менять систему порядка и все, что с ней связано. Переходите от одного цвета к другому, от пестрых карточек в каталоге к квадратным стопкам листов для записок.

Задумайтесь: *конвергентные* люди покупают что-либо только в том случае, если вещь им действительно пригодится и они знают, как будут ее использовать. Напротив, *дивергентные* люди часто покупают вещи, зная, что они, может быть, вовсе не понадобятся, или, не зная, что с ними делать, либо же у них сложилась определенная позиция, которая им, однако, начинает надоедать.

Шопинг для души

Вы просто понимаете, что вещь вам понравилась и вы хотели бы ее иметь. Испытанный способ — давать себе разрешение на некоторые из таких покупок. Если хотите, установите лимит. Мой предел — 50 евро в месяц. Вот это покупка! Разве не стоят 50 евро того, чтобы поощрить вашу тягу к игре, подтолкнув таким образом ваше профессиональное «Я» к сознательному, организован-

Бюджет на покупки

ному и целеустремленному труду? Оценивая, как сильно эти замечательные «несерьезные» покупки повлияли на мою энергичность, концентрацию и эффективность моей работы, родственники, коллеги и клиенты единодушно согласились, что на них было бы не жалко и вдвое большей суммы.

### 3.10 Равновесие между быстротой (High Speed) и удовольствием (High Joy)

Быстрота и удовольствие

Другая важная пара взаимно уравнивающих противоположностей — высокая скорость (High Speed) и большое удовольствие (High Joy). Если одно приносится в жертву другому, то в долгосрочной перспективе это означает серьезные потери.

Скука

Когда мы взрослеем, нас принуждают к тому, чтобы отказаться от удовольствий и игр в пользу работы, учебы и далеких целей. Изобретение конвейера и исследования, посвященные организации рабочего времени, заставили нас поверить, что любые приспособления, которые освобождают от излишних движений, повышают производительность труда, экономят время и приносят выгоду. Настало время понять, что когда человеческий мозг не используется в полной мере, он чахнет.

Скука сушит мозг.

Творческая энергия

Это означает, что если мы утрачиваем связь с нашим собственным креативным потенциалом и концентрируем все наши усилия на том, чтобы работать больше и быстрее, мы приносим себя в жертву и теряем наши уникальные творческие возможности.

Работа и радость в равновесии

Индивидуальный секрет успеха заключается в том, чтобы постоянно искать в своей жизни новые пути к равновесию между работой и



развлечением, но в то же время и стремиться компенсировать возрастающую потребность в быстроте столь же сильной тягой к удовольствиям, умиротворенности, праздности и радости. Эти ценности обновляют наше существо, что придает новую энергию для выполнения наших задач. Радость и отдых могут утратить смысл, если они не вносят свой вклад в достижение успеха и в исполнение наших желаний.

Исследования о долголетию и здоровье снова и снова подтверждают, что те люди, кто прожил наиболее длинную, счастливую и достойную жизнь, в повседневных делах умели прекрасно совмещать и держать в равновесии работу, игру и удовольствие, при этом помогая другим и совершенствуя себя.

Быть довольным жизнью

### Заключение

Когда, читая следующую главу, вы будете писать сценарий своей жизни, обратите внимание на ваше индивидуальное представление о количестве и качестве.

Качество жизни

*Если мы не будем торопиться, управляя собой и заботясь о качестве своей жизни, мы сможем с успехом повысить эффективность своей деятельности и получать больше удовлетворения от работы.*



## Глава 4

### От тайм-менеджмента к менеджменту жизни

«Нельзя продлить дни нашей жизни,  
но можно больше жить каждый день».  
Мудрость американских менеджеров

Тайм-менеджмент — это управление собой

Вообще-то *тайм-менеджмент* — противоречивое понятие. Конечно, мы не можем «управлять временем» — мы можем управлять только собой. Тайм-менеджмент — это управление собой. Ведь время как неизменная величина постоянно, неумолимо, неудержимо сворачивается. Остановитесь на несколько секунд.

Обращение со временем

Что только что произошло? Стрелки на часах вашей жизни продвинулись на два деления вперед — невосвратимо! Это плохо? Что бы вы об этом ни думали, что бы ни ощуща-



ли — вы *не* можете на это повлиять. Мы можем лишь, глядя в будущее, формировать наше обращение со временем в соответствии с нашими представлениями или, по меньшей мере, пытаться делать это.

#### УПРАЖНЕНИЕ: ВАША ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ЛИНИЯ ВРЕМЕНИ

Представьте себе *линейку* из вашего ящика с инструментами или из магазина. Ею можно измерить не два метра, а только 82 сантиметра.

Еще лучше — возьмите настоящую линейку и просто отломите то, что находится дальше сорокового деления! Теперь положите большой палец на ту цифру, которая соответствует вашему нынешнему возрасту.

Посмотрите на цифры *слева* от вашего пальца. Это прошлое, которое у вас позади: было ли оно радостным или тягостным — возможно, и то и другое — теперь не имеет значения, потому что вы *не* можете повернуть время вспять и изменить его!

Гораздо важнее линия жизни *справа* от той цифры, на которой вы сейчас находитесь:

- Насколько велико расстояние до того дня, когда, если верить статистике, вам придется «платить по вексялям»?
- Сколько времени приблизительно еще в вашем распоряжении?
- Чего вы хотите и можете достичь за оставшееся время вашей жизни?

Все в *ваших* руках — в буквальном смысле!

Оставшееся  
время  
вашей жизни

Когда-то немецкие виноделы утверждали в плакатном рекламном слогане: «Жизнь слишком коротка, чтобы пить плохое вино». Поймите и вы:

Жизнь —  
это время

Сегодня начинается последний день из оставшихся в нашей жизни. Вы можете вступить в него с новым сознанием времени!

Вопрос о смысле

Из работы на многих наших семинарах мы знаем, что вопросы о смысле в тайм-менеджменте и в управлении жизнью глубоко затрагивают все больше людей. Тайм-менеджмент — это гораздо больше, чем сортировка писем по важности.

Лидерство

Тайм-менеджмент — это управление собой и активное формирование собственного образа жизни или лидерство.

В качестве критической реакции мы снова и снова слышим от участников наших семинаров вопрос: «Почему же я не узнал об этом десять лет назад?» Старая китайская мудрость гласит: «Горевать о разлитом молоке — пустое занятие».

Установки и поведение

Каково наше обращение со временем, сами ли мы формируем его или оно определяется извне — это зависит прежде всего от наших установок или нашего поведения, но также и от обстоятельств в окружающем нас мире. Конечно, мы не всегда можем так повлиять на мир вокруг нас, как нам хотелось бы, но вероятности того, что это удастся, всегда выше нуля.

Независимость в управлении временем

*Быть независимым в управлении временем* значит в заданных рамках (которые вы, однако, также можете изменять) формировать свое время и тем самым — свою жизнь в соответствии с собственными представлениями и желаниями.

Смена парадигм

В США, а также постепенно и в немецкоязычных странах уже происходит смена парадигм — от *тайм-менеджмента к психологии лидерства* (об этом см. в особенности работы Стивена Кови).

Тайм-менеджмент в ускорившемся мире — это значит: жить не темпами, а ритмами и концентрироваться на том, что действительно важно — как в профессиональной, так и в частной сферах: «Приведи свою профессиональную и частную жизнь в равновесие».

Время и жизнь в равновесии

Смена парадигм:

от «время — деньги» к «время — жизнь»

Известное выражение — «Time is Money»<sup>\*</sup> — восходит к Бенджамину Франклину. Этой материалистической, количественной установке мы хотим противопоставить другой, качественный взгляд: «Time is Life». Ведь время для нас намного ценнее, чем деньги, его не вернуть, «время — жизнь»!

Время — деньги /  
Время — жизнь

Деньги, которые вы потеряли, вы всегда можете вернуть, время же — никогда. Если кто-нибудь попытается украсть у вас 200 евро, вы будете этому препятствовать, как сможете. Если же кто-то пытается украсть два часа времени, многие против этого не возражают, даже иногда благодарят. «Единственные воры, которых в нашем обществе не наказывают, — это похитители времени», — говорил еще Наполеон.

Ключевая проблема заключается в том, что из-за *срочности*, которой наполнена наша рабочая повседневность, мы рискуем впасть в деятельную горячку, а в таком состоянии трудно потерять из виду свои жизненные приоритеты. Каждый из тех, кто нас окружает, хочет получить все немедленно, лучше — позавчера. Мы собираемся позаботиться о действительно важных вещах, когда у нас наконец-то «будет время», но такого «времени для себя»\* у нас, в сущности, не бывает — *никогда!*

Ключевая проблема: срочность



Оперативный тайм-менеджмент: эффективность

*Оперативный тайм-менеджмент* устраняет симптомы, но отнюдь не саму причину проблемы времени! Поначалу календарь, органайзер, ежедневник, отдельное рабочее место с компьютером и т. д., вплоть до «совместной работы в сети», помогают вам держать под контролем текущие дела. При помощи соответствующих формуляров распорядка дня, списков нужных дел и обзоров ваших проектов вам, несомненно, удастся лучше управлять с рабочим временем. Вы регулярно планируете свой день, устанавливаете ясные приоритеты и решительно обходите с помехами и похитителями времени. В такой форме тайм-менеджмент пригоден для того, чтобы на долгое время повисить *эффективность* вашей деятельности, позволить вам *правильно* делать то, что вы делаете.

Продуктивность: делать правильно

Но если вы концентрируете свое внимание не на том, на чем следует, вы по-прежнему находитесь в состоянии стресса, хотя и гораздо лучше организованного с профессиональной точки зрения — или, другими словами, «с теми же проблемами, но на более высоком уровне».

Определенного типа работники, чья деятельность связана с разъездами, постоянно сетуют на то, как они обходятся со своим временем: они проработали больше 70 часов в неделю, проехали больше 2000 километров на машине и посетили 37 клиентов — превосходное достижение?

Остается неясным, чего они действительно достигли за это время, и это не вопрос продуктивности, а вопрос эффективности. Еще в 60-х годах гуру американских менеджеров Питер Ф. Друкер в книге «Идеальный руководитель» («The Effective Executive») высказывался против установки «сделать всего понемножку» и призывал сконцентрироваться на решающих приоритетах («First Things First»). Поэтому работать *эффективно* — значит делать правильные вещи.

Эффективность: делать правильные вещи

Представьте себе, что перед вами на землю падают купюры одна в 500 евро и множество по 5 евро. К какой бы вы бросились в первую очередь, если бы и другие прохожие могли схватить деньги? Естественно, к более крупной? Это было бы «эффективно», и точно так же поступил бы всякий!

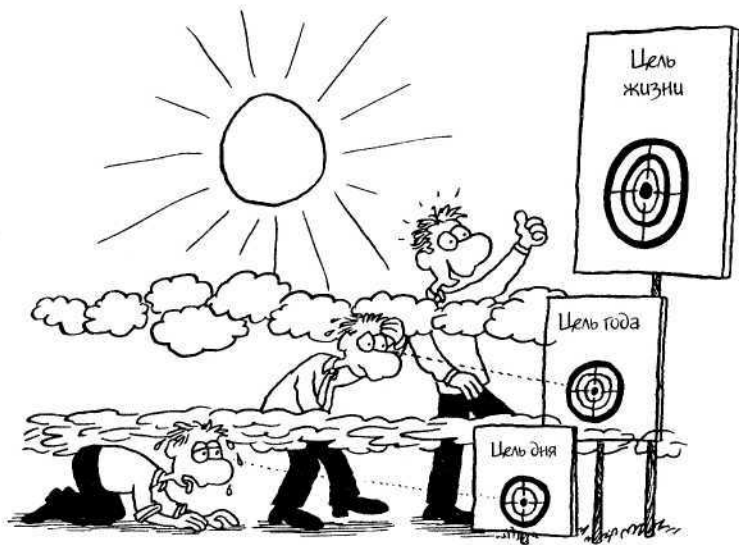
Но чем вы занимались на работе на прошлой неделе, день за днем? Уделяли ли вы внимание «большим вещам», крупным купюрам — например, привлечению клиентов, — или же разрывались между множеством мелких второстепенных частностей?

#### *Эффективность и продуктивность*

- Работать *продуктивно* — значит делать *правильно*.
- Работать *эффективно* — значит делать *правильные дела*.

Тайм-менеджмент как управление жизнью

Тот, кто считает, что если купить ежедневник или сходить на семинар по тайм-менеджменту, то времени станет действительно больше, чем раньше, — заблуждается. Потому что вы не можете управлять самим временем. В этом случае вы, конечно, будете работать *продуктивнее*, но совсем не обязательно — *эффективнее*. Решающий вопрос в том, на что вы потратите остающийся капитал времени вашей жизни и хотите ли вы придать вашей деятельности более высокий смысл. Так тайм-менеджмент превращается в управление *временем*.

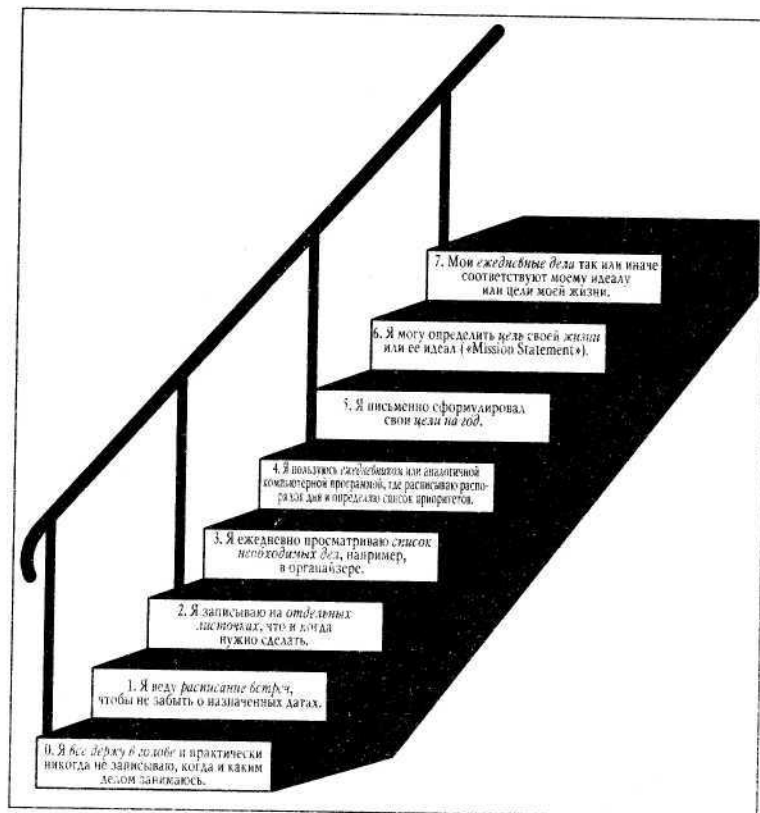


Семь ступеней развития и планирования

С этой точки зрения, между нижней ступенью планирования (простое расписание встреч) и высшей ступенью *целостного управления временем, своими целями и самим собой*, направленного на достижение жизненных целей в профессиональном и в личном плане, можно различать различные *ступени развития*.

Лестница, изображенная на следующей странице, в нижней части (между ступенями 0 и 3) показывает то состояние, в котором нахо-

дится большинство людей: постоянно записываются даты встреч и сроки, составляются списки нужных дел, которые более или менее выполняются; профессионалы пользуются и ежедневником (*ступень 4*). Очень немногие в письменном виде формулируют цели на год (*ступень 5*) или могут описать свое видение жизни (*ступень 6*). И едва ли есть люди, настолько уверенно контролируемые свое время и свою жизнь, что их краткосрочные ежедневные дела соответствуют долгосрочной жизненной цели (*ступень 7*). Как достичь такого уровня, вы узнаете в следующих главах этой книги.



СТУПЕНИ РАЗВИТИЯ: ОТ РАСПИСАНИЯ ВСТРЕЧ ДО ЦЕЛОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ, СВОИМИ ЦЕЛЯМИ И САМИМ СОБОЙ

## Глава 5

### Целостное управление временем и жизнью: модель временного баланса

«Яд или лекарство — все решает доза».  
Гиппократ

Ложь твоей жизни: нет времени

«На это у меня сейчас, к сожалению, нет времени!» Как часто вы слышали либо сами произносили эту ложь или извинение? Многих людей не оставляет ощущение, что соотношение между их профессиональной и частной жизнью вышло из *равновесия*. Один хороший друг рассказал мне о случае, который заставил его как следует задуматься:

Недавно мне позвонил старший школьный товарищ. Я давно ничего о нем не слышал. Он лежит в больнице. Ему 43 года, и он уже пережил инфаркт. Его чуть было не бросила жена. У него никогда не было времени ни для нее, ни для детей. На первом месте всегда была работа. Теперь он наконец серьезно задумался над тем, как более разумно устроить свою жизнь в будущем.

Дисбаланс

Односторонняя *хроническая* переоценка одной из жизненных сфер неизбежно приводит к проблемам в других, не менее важных сферах.

Задача *целостного управления временем и своей жизнью* — не только найти время для всех важных сфер жизни (работа, семья, здоровье, вопрос о смысле), но также привести эти четыре сферы в равновесие и сохранять его.

Время в равновесии

Важные в этом плане идеи принадлежат *Носрату Пезешкяну*, который, занимаясь названными четырьмя факторами, в своих межкультурных исследованиях постоянно возвращался к проблеме *равновесия между профессиональной и частной жизнью*:

Равновесие: профессиональное и частное



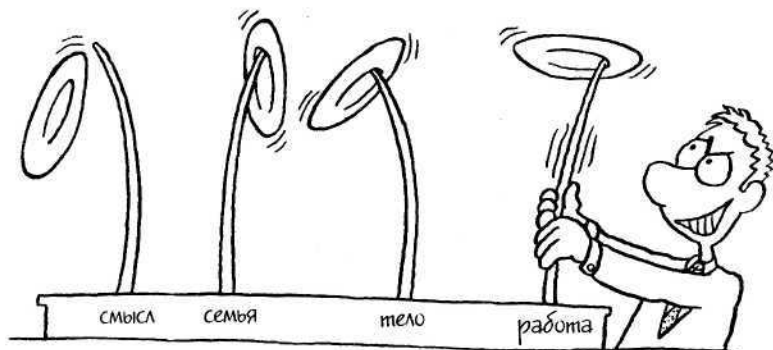
Четыре жизненных сферы

МОДЕЛЬ ВРЕМЕННОГО БАЛАНСА (ЗАЙВЕРТ / ПЕЗЕШКЯН)

**Зависимость** Отдельные жизненные сферы *зависят* друг от друга. Так, следствием перегрузки на работе станет невнимание к самочувствию, здоровью, а также ослабление личных контактов и отношений; без опоры на ясные представления о ценностях и смысле быстро и надолго снизятся личная мотивация и способность добиваться успеха.

**Односторонность** Уделяя слишком много времени и сил достижению успеха, человек неизбежно пренебрегает другими жизненными сферами, а это, в свою очередь, негативно сказывается на его достижениях, и в результате «больше означает меньше».

**Жизненное равновесие: преобладание успеха** Как выглядит ваш нынешний *баланс времени*? На «достижения и работу» часто приходится 50, 60 или 70%, иногда и больше; вопросам о смысле отводят, как правило, пять, десять или 15% (если вообще отводят). В нашей культуре принято ориентироваться не столько на смысл, сколько на *успех*. Разумеется, боль-



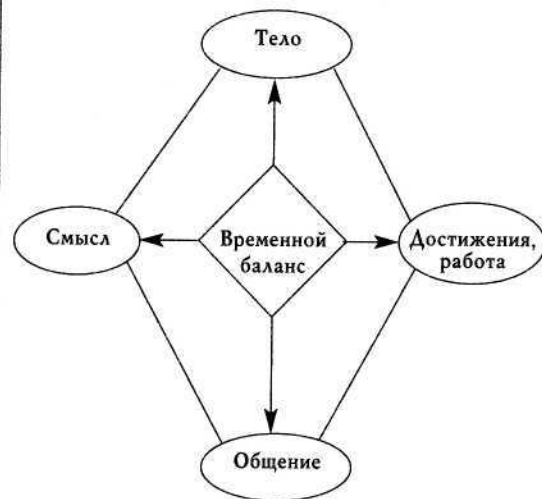
шинство из нас в трудоспособном возрасте, и поэтому успех имеет соответственно высокую значимость. Такое исключительно *количественное* неравенство сначала представляется вполне естественным и нормальным. Но проблему равновесия нельзя решить простым

### УПРАЖНЕНИЕ: «ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ЖИЗНЕННЫЙ БАЛАНС»

Предположим, что все четыре сферы жизни в сумме составляют 100%. Теперь представьте себе мысленно вашу *нынешнюю* жизненную ситуацию, то есть не то, чего бы вы хотели, а то, что есть в действительности:

- Сколько процентов вашего активного времени (= «времени бодрствования», т. е. не учитывается примерно треть — «время сна»), вашей энергии и приоритетов вы уделяете сфере «Достижения и работа»?
- Сколько процентов вы отдаете сфере «Тело и здоровье»?
- Сколько процентов вы вкладываете в «Контакты и личные отношения»?
- Сколько процентов отнимают у вас вопросы о смысле и о будущем?

По возможности не раздумывая, быстро разделите общую сумму — 100% — на четыре жизненных сферы. Чем дольше вы возитесь с подсчетами, тем меньше доверия заслуживает результат!



подсчетом, например, по формуле 100 разделить на число жизненных сфер — получим четыре равных части по 25% на каждую.

С точки зрения четырех жизненных сфер индивидуальный *баланс удовлетворения* воспринимается совершенно по-разному, а именно в соответствии с субъективно определяемым *качеством* времени. Час, пролетевший на вечернем концерте и доставивший исключительное удовольствие, обычно переживается по-иному, более интенсивно, чем заполнение «горячо любимой» налоговой декларации, отнимающее десять часов выходного дня.

Если одна или две жизненные сферы вышли из равновесия, это сказывается и на остальных.

- Например, перегрузки в сфере «Достижения/ работа» плохо влияют на здоровье, приводя к более или менее серьезным психосоматическим нарушениям, провоцируют конфликты с родственниками или друзьями и могут привести к кризису индивидуальных ценностей. *«После того как я, пережив инфаркт, провел некоторое время в реабилитационном отделении больницы, мне наконец стало ясно, что работа меня убивает» (49-летний руководитель отдела сбыта).*
- Однобокое увлечение здоровьем и развитием тела проявляется у всемирно известных «лучших ракеток мира» — и мужчин, и женщин, истощенных тренировками. Они живут от одной травмы до другой, у них мало друзей, и однажды наступает момент, когда они больше не видят смысла в своей несвободной и однообразной деятельности.
- К такому же итогу приходит тот, кто занимается только *поисками смысла*, по-

стоянно расширяя свое сознание, — его ждет либо мрачный тупик, либо сомнительное сектантство.

Ключ к успеху — в равновесии всех четырех жизненных сфер.

В своих исследованиях по психосоматике, т. е. физическому взаимодействию между душой, телом и социальным окружением, Носсрат Пезешкян подчеркивает необходимость уделять достаточно времени и внимания всем четырем жизненным сферам, чтобы заранее предотвратить заболевания тела. По его мнению, в западных индустриальных обществах сложилась отчетливая иерархия этих сфер:

• *Первый уровень: достижения*

Увлеченность профессией и работой, развитое чувство ответственности за взятые на себя задачи и желание не только оставаться в форме, но и совершенствоваться в профессиональном плане — все это побуждает человека уделять достижению успеха много сил и энергии.

Отсутствие планирования, нереалистичные планы, неясные приоритеты, неэффективная методика работы, давление времени и беспокойная из-за отложенных обязательств совесть ведут к тому, что и после завершения трудового дня не удается отключиться от работы.

Возникает *временной стресс*: проблемы и нерешенные дела человек приносит с собой домой, что мешает ему наслаждаться свободным временем. Это отрицательно сказывается на трех остальных жизненных сферах.

• *Второй уровень: здоровье*

Многие люди не думают о здоровье до тех пор, пока они ничем не болеют. Но

Временной баланс

Иерархия жизненных сфер

1. Достижения

Баланс между удовлетворенностью и временем

Дисбаланс

Психосоматические нарушения

Недостаток общения

Кризис ценностей

когда в этой жизненной сфере что-то не ладится, мы понимаем, как важно быть здоровым. Поэтому все больше людей, как правило, под давлением обстоятельств, вынуждены отдавать значительную часть своего времени поддержанию или восстановлению здоровья. Впрочем, слишком часто это делается для того, чтобы получить возможность добиваться еще большего успеха в профессиональном отношении.

### 3. Общение

#### • Третий уровень: общение

Контакты, имеющие большую значимость в качественном плане, — отношения с женой (мужем), детьми, родителями, друзьями, коллегами по работе и окружающими — в долгосрочной перспективе часто подвергаются угрозе.

Погружение в работу, отгораживание от мира за газетой, профессиональные обязательства, из-за которых рабочий день становится длиннее, второй компьютер дома, «обязанность» поддерживать себя в хорошей физической форме, слишком долгие вечера за телевизором подтачивают временной капитал в этой сфере.

Однако все больше людей болезненно осознают опасность отчуждения и изоляции в плане общения с другими людьми. Поэтому они начинают целенаправленно противодействовать этой угрозе.

### 4. Вопрос о смысле

#### • Четвертый уровень: вопрос о смысле

Многие считают, что вопросу о *ценностях*, придающих смысл нашей жизни, и о *целях*, к которым мы стремимся, уделяется слишком мало внимания. Все больше людей начинают серьезнее и основательнее задумываться о собственном будущем или будущем своей семьи, об окру-

жающей среде, о будущем человечества и вопросах веры.

Такую смену ценностей сегодня можно наблюдать во многих общественных сферах. Источником индивидуальных ценностей все чаще становится жизнь, наполненная смыслом, время для себя и для своей семьи. Вместо того чтобы переоценивать одну из жизненных сфер, люди стремятся привести все их к равновесию и гармонии.

**Временной  
баланс**

В течение дня в вашем распоряжении определенное количество часов. Поэтому любое расширение одной из сфер потребует ограничить другую, и в лучшем случае, разумнее использовать ваш драгоценный капитал — время.

Целостный тайм-менеджмент поможет вам лучше использовать свое время и поддерживать вашу жизнь в равновесии.

**Жизненный  
баланс**



**ВТОРАЯ ЧАСТЬ**  
**СЕМЬ ШАГОВ**  
**к ИНДИВИДУАЛЬНОЙ**  
**ЭФФЕКТИВНОСТИ**  
**И НЕЗАВИСИМОСТИ**  
**В ИСПОЛЬЗОВАНИИ**  
**ВРЕМЕНИ**

## Глава 6

### Ваша индивидуальная пирамида успеха: путь к эффективности

«Даже самое длинное путешествие начинается с первого шага».

Старая китайская мудрость

#### 6.1 Формирование собственного образа жизни

Последние исследования индивидуальных жизненных процессов у трудоспособных людей показывают, что *модель жизни*, основанная на традиционном использовании времени и делящаяся на три фазы:

Классическое представление о жизни устарело

образование —> работа —> заслуженный отдых

— в значительной части давно устарела. Прежде человеку часто приходилось полностью выкладываться на работе до последнего часа своей трудовой жизни, чтобы в одно конкретное утро, достигнув стандартного пенсионного возраста, внезапно полностью выпастать из своей профессии со всеми вытекающими отсюда проблемами, в частности, пенсионным шоком.

Различные гибкие модели организации рабочего времени и времени жизни позволяют постепенно уходить на покой или же продолжать работать и справляться с задачами, благодаря чему жизнь становится осмысленной. Такие модели, как правило, предусматривают сокращение рабочего времени.

Гибкий график работы и жизни

Индивидуальная  
независимость  
в использовании  
времени

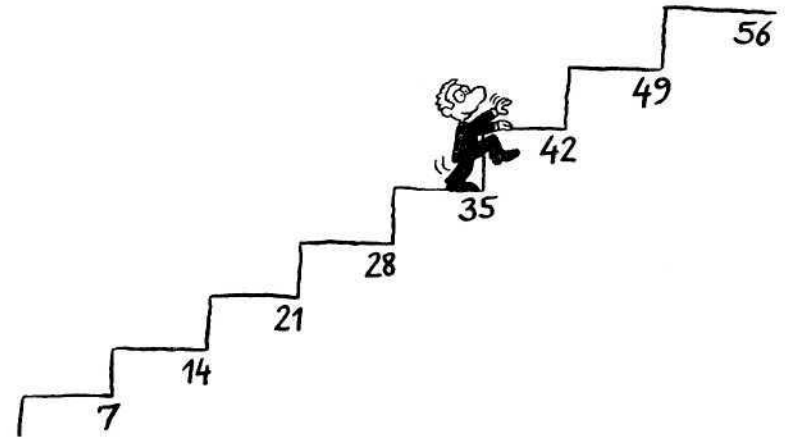
Жить более осознанно, более счастливо, стильно, быть хозяином своей жизни, достигать успеха и наслаждаться — только некоторые из модных понятий, отражающих потребность самостоятельно распоряжаться драгоценным жизненным благом — временем. Приобретенная таким образом *независимость в обращении со временем* дает возможность самореализации и развития личности в соответствии с индивидуальными потребностями или целями. Ваши временные ресурсы должны быть открыты для реализации личных целей не только по достижении пенсионного возраста, но и тогда, когда вы находитесь в расцвете сил.

Независимость  
в использовании  
времени —  
качество жизни

Управлять своей жизнью и самим собой значит сознательно, ответственно и сбалансированно относиться к драгоценному жизненному благу — времени — во всех профессиональных и частных вопросах.

Теория  
жизненных  
циклов

Независимость в обращении со временем, которой нам предстоит достичь, — это, несомненно, важная составляющая «качества жизни». Распространенная в естественных и социальных дисциплинах *теория жизненных циклов* или *периодов*, доказывает, что примерно каждые семь лет человек переживает новый этап развития личности. За переходными моментами следуют времена стабильности, и наоборот. Отдельные фазы наступают параллельно изменениям в семейной и профессиональной жизни. Исследования жизненных циклов у взрослых и научные наблюдения за карьерным ростом указывают на то, что в разные периоды жизни людей отличается характерное поведение и характерная иерархия целей.



Менеджеры, успешно работающие после окончания учебы, в *тридцатилетнем возрасте* считают, что они (при соответствующих обстоятельствах) находятся в стадии накопления и концентрации сил для энергичного рывка вперед, на самый верх. Для этих людей работа значит так много, что семье и свободному времени они нередко уделяют мало внимания. Тем не менее, такая ситуация их устраивает. Они исключительно увлечены своей целью и готовы к многочасовым дополнительным нагрузкам, чтобы выбиться вперед. Это особенно серьезно сказывается на межлических отношениях, когда постоянная занятость обоих супругов часто не позволяет им согласовывать друг с другом свои потребности, например, когда речь идет о присмотре за детьми, если и муж, и жена хотят интенсивно работать.

Тридцатилетние

Жизненные цели отдельных людей все еще часто определяются *соображениями карьеры и заработка*. Индивидуальные и социальные системы ценностей и ролевые представления (например, «муж — кормилец семьи») неизбежно приобретают новые перспективы, пережив смену парадигм. Концентрация и уплотнение рабочего времени в среднем возрасте и

Карьера  
и заработок

завышенные представления о «полной трудовой жизни» все чаще воспринимаются критически. Переоценка своих сил, двойная, тройная нагрузка, спешка и, в первую очередь, *стресс* — распространенные симптомы такой жизненной модели. Поэтому изменения в индивидуальной и социальной сферах уже давно дают о себе знать, особенно в США.

## 6.2 Новые жизненные этапы

Изменение  
жизненных  
циклов

В сравнении с прошлым *жизненные циклы* взрослых людей изменились кардинальным образом. С одной стороны, сегодня человеку требуется больше времени, чтобы стать по-настоящему взрослым и достичь определенной жизненной зрелости; с другой стороны, проходит значительно больше времени, прежде чем человек начинает стареть. Так, женщина, дожившая до пятидесяти лет, может отпраздновать свой девяносто второй день рождения, если ее обойдут стороной рак и болезни сердца. Мужчины также могут рассчитывать на заметное увеличение продолжительности жизни. В прошлом «взрослость»

- начиналась в 21 год и
- заканчивалась в 65 лет.

Второе  
взросление

Нынешние мерки совершенно иные.

Американка Гэйл Шии описывает принципиально новую границу, проходящую примерно в середине жизни: «Представьте себе, что в 45 лет вы вступаете в начальный этап новой жизни».

Саморазвитие

Вместо того чтобы обнаружить себя стремительно спускающимися вниз с вершины жизни, мужчины и женщины достигают значительного прогресса в своем развитии, если

позитивно воспринимают новый отрезок жизненного пути, начинающийся после критических лет. Это более богатая, более осмысленная жизнь, легкая и питающаяся новыми творческими силами.

Как общественные, так и индивидуальные нормы и ценности радикально сместились и претерпели глубокие изменения. Ничто не кажется теперь «нормальным» в сравнении с прошлым. Так, нам совсем не кажется странным, что в США

Социальные  
изменения

- девятилетние мальчики приходят в школу с оружием;
- 16-летние могут расстаться со своими родителями (или одним из них);
- 30-летние мужчины продолжают жить дома со своими матерями;
- 40-летние женщины впервые беременеют;
- 50-летние мужчины вынуждены преждевременно выходить на пенсию;
- 65-летние женщины начинают учиться, сдают экзамены и приобретают специальность;
- 70-летние мужчины становятся на 20 лет моложе (при помощи гормона роста);
- 80-летние участвуют в марафоне;
- 80-летние начинают жить вместе, получают удовольствие от секса и стыдят своих взрослых детей;
- и с каждым днем все больше женщин получают поздравления со 100-летним юбилеем.

Гэйл Шии различает три характерных *периода жизни*:

Периоды жизни

- предварительное взросление (от 8 до 30),
- первая взрослость (от 30 до 45),
- вторая взрослость (от 45 до 85 и дальше).

Фазы жизни как географические карты  
 Революция взросления

В деталях новые жизненные фазы во взрослом возрасте можно изобразить в виде *географической карты* (см. рисунок).

Самое главное в этой новой реальности и в концепции жизненных фаз, по Шии, — это «вторая взрослость», наступающая в среднем возрасте.

В тот день, когда вам исполняется 45, вы вступаете в новый, захватывающий этап вашего жизненного пути.

Возраст между 45 и 55

Возраст *между 45 и 55* охватывает совершенно новую территорию, которую Шии называет «превосходством» («Mastery»). Этот период включает в себе огромную решительную перемену. У каждого из нас есть возможность и шанс запустить свой индивидуальный *жизненный цикл* в соответствии с собственными представлениями.

Формирование собственного образа жизни

В начале нового жизненного пути во взрослом возрасте лежит желание стать хозяином своей жизни и самостоятельно ее устроить. В этом контексте Стивен Кови говорит об *активности, ориентированной на будущее*, как основном принципе эффективности и ответственности за собственную жизнь.

### 6.3 Семь ступеней к успеху

Эффективное управление собой

Тому, кто хочет добиться *независимости в обращении со временем*, мы рекомендуем нашу программу успеха, которая включает в себя семь ступеней и позволяет научиться *эффективно управлять собой*:

1. Представление о жизни

• *Первый шаг* — выработать собственное представление о жизни, ваш идеал в про-

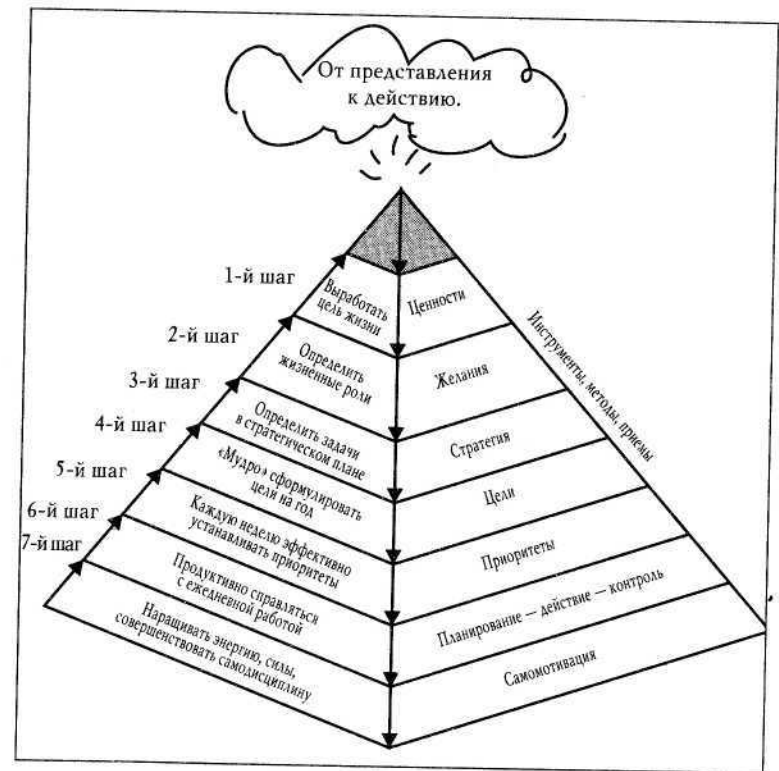
фессиональном и в личном плане, попытаться сформулировать жизненные цели.

• *Второй шаг* — определить *жизненные роли*, в которых вы проживаете свою жизнь день за днем. Это поможет зафиксировать ваше представление на конкретном материале и наполнить его жизнью и содержанием.

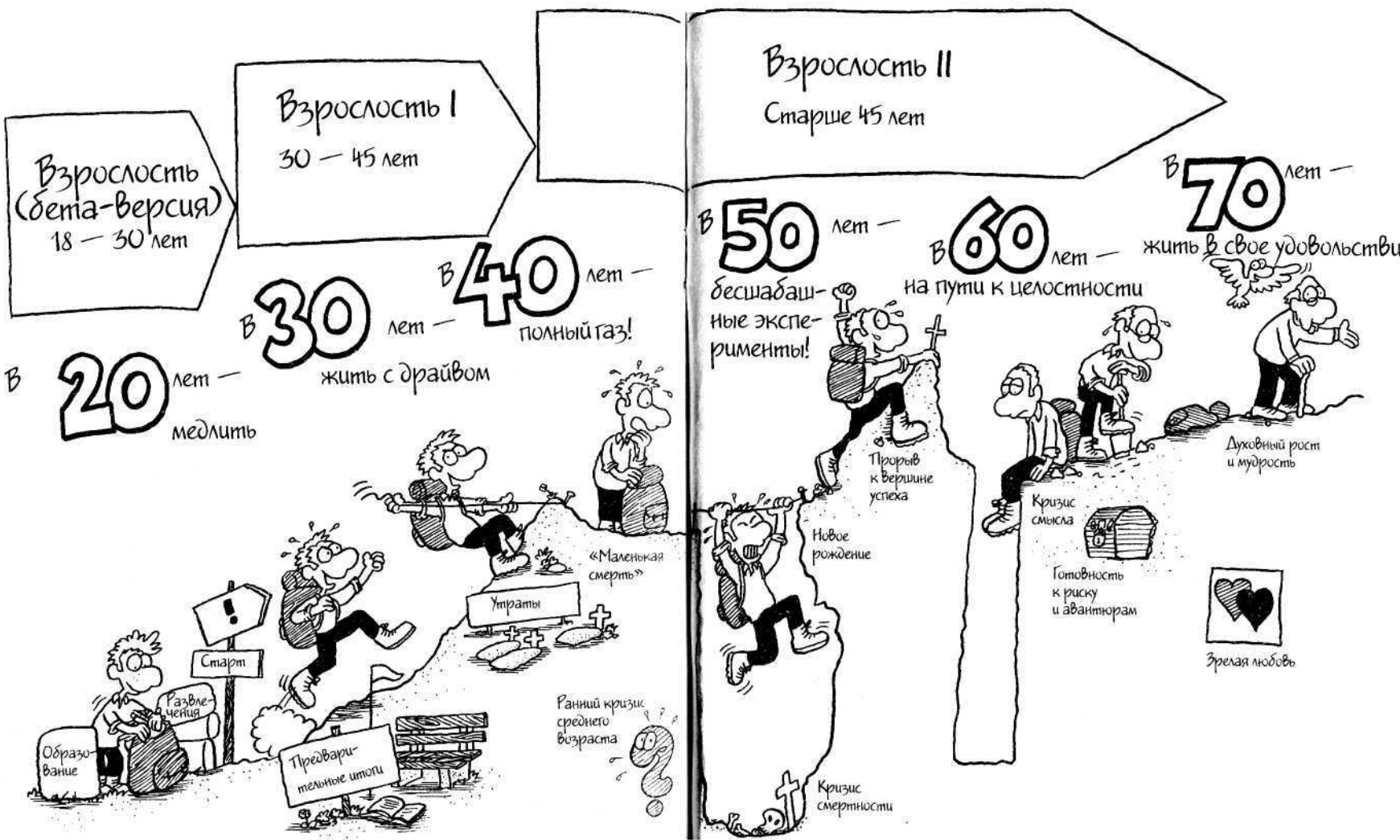
• *Третий шаг* — разработать индивидуальную *стратегию*, которая позволит вам сконцентрироваться на самых перспективных направлениях вашей деятельности. Для этого следует сформулировать

2. Жизненные роли

3. Ключевые задачи



ПИРАМИДА УСПЕХА. ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ



НОВЫЕ ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ ПО Г. ШИИ  
(Источник: с опорой на книгу Г. Шии «New Passages», New York, 1996)

4. Планирование  
времени

ключевые задачи (Assignments), решение которых откроет самый короткий путь к реализации ваших планов.

- *Четвертый шаг* — сформулировать конкретные *цели* на ваше профессиональное и личное будущее. Цели можно и нужно определить на ближайшие три — пять лет, но как минимум — на ближайшие 12 месяцев: это будет *план на год*, опирающийся на модель временного баланса и на систему ваших жизненных ролей.

5. Приоритеты

- *Пятый шаг* — начать еженедельное *приоритетное планирование*. Если в ежедневной работе на первом плане оказывается преимущественно внешнее временное давление, заставляющее решать *срочные* дела, то планирование на неделю позволит вам ориентироваться по *значимости* профессиональных и личных задач.

6. Организация  
дня

- *Шестой шаг* — каждый день быть последовательным в реализации своих планов и в самомотивации. Ведь *день* — это единица времени, в которой мы живем. Тот,

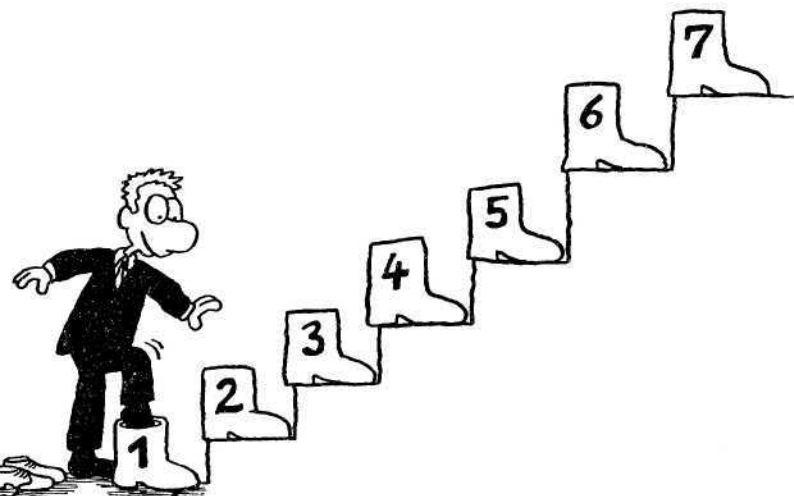
кто не может управлять своим днем, не сможет управлять и своей жизнью.

- *Седьмой шаг* — наращивать энергию и силы, совершенствовать самодисциплину. Это составляет фундамент и источник вашего успеха на каждый день.

7. Самодисциплина

Наша *пирамида успеха* дает общий обзор семи ступеней на пути к *независимости в обращении со временем и эффективности*.

Пирамида  
успеха



## Глава 7

### Первый шаг: выработать представление, идеал и жизненную цель

«Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?»  
«А куда ты хочешь попасть?» — ответил Кот.  
"Мне все равно..." — сказала Алиса.  
«Тогда все равно, куда и идти», — заметил Кот.  
(Льюис Кэррол, «Алиса в Стране Чудес»)

### 7.1 Значение представлений, идеалов, жизненных целей

« У великих людей великие мечты ».  
Николаус Б. Энкельманн,  
консультант по стратегиям успеха

Многие люди идут по профессиональной и личной жизни, не имея более или менее четких целей или ориентиров, и просто принимают обстоятельства. Вершина их взгляда на жизнь — убеждение в том, что повлиять на будущее все равно невозможно; всем управляет либо судьба, либо случай.

Пассивная  
жизненная  
позиция

На моей первой работе — в отделе по персоналу большого металлургического предприятия в Дюссельдорфе — я познакомился с целым рядом сотрудников, которые уже в понедельник утром жаловались на то, что опять «должны» были идти на работу, и мечтали о вечере пятницы. К тому же охотно снимали это внутреннее напряжение коньяком. Так они спасались от выходных до выходных или находили силы, чтобы дожидаться отпуска.

И если они не умерли и не вышли на пенсию, они по-прежнему живут такими же закосневшими...

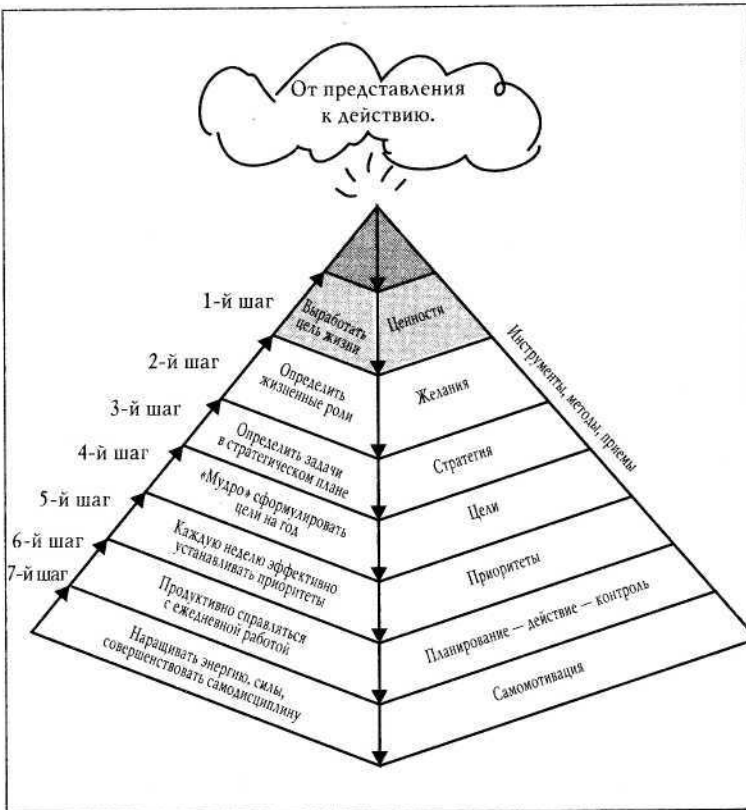
Только тот, у кого есть ясное представление о профессиональном или личном идеале, в состоянии придать своей жизни смысл и направление:

Идеал  
придает смысл

Проведенное Гарвардским университетом многолетнее исследование, посвященное профессиональной судьбе выпускников на протяжении десяти лет, показало:

Гарвардское  
исследование

- 83 % из них не имели ясной карьерной цели и в среднем зарабатывали определенную сумму долларов (1X).



Пирамида успеха. путь к эффективности



- 14 % имели ясную карьерную цель, но не зафиксировали ее письменно; они в среднем зарабатывали втрое больше, чем представители первой группы (3X).
- 3 % имели ясную карьерную цель и сформулировали ее на бумаге; они в среднем зарабатывали в десять раз больше, чем представители первой группы (10X).

Значение идеалов Достигнете ли вы своих целей, придете ли к исполнению желаний — зависит не только от ваших установок и образа мысли, но и от того, какие представления о будущем вы — осознанно или неосознанно — выработали.

*В тридцатые годы один маленький мальчик уже в двенадцатилетнем возрасте экспериментировал с маленькими ракетами и мечтал о том, чтобы полететь на Луну. Хотя в то время это казалось более чем безумным и невероятным, он твердо придерживался своих утопических представлений. 50 лет спустя в качестве директора NASA он реализовал свою мечту о полете на Луну на ракете. Его имя было Вернер фон Браун...*

*И Генрих Шлиман, уже в юности мечтавший о Трое, и Арнольд Шварценеггер, который еще будучи щедушным мальчиком вообразил, что владеет красивым, самым мускулистым телом на планете, и многие другие известные личности из звезды уже в раннем возрасте представляли себе, чего они хотят достичь.*

Представления о будущем в нашей жизни Вероятно, каждый из нас в какой-то момент своей жизни испытывает тягу к тому, чтобы перевернуть весь мир или изменить его в лучшую сторону. Источником этого стремления, как правило, является представление о том, что нашу жизнь или окружающий нас мир необходимо каким-то образом улучшить или сделать богаче. Такие представления о буду-

щем часто придают нашей жизни и нашей деятельности ориентиры и направления, мотивируют ее и вызывают изменения.

Если люди разделяют общие представления, возникает основа для успешного сотрудничества. Если большое количество людей имеют общие представления или общую цель, то складывается фундамент коллективной (корпоративной) культуры.

Представления будят силы, вызывают активную деятельность и увлекают других. Представление, в которое вы безоговорочно верите, высвобождает огромную психическую и эмоциональную энергию; оно представляет собой средоточие духовных сил. Представление или личный идеал, дает ощущение того, что вы занимаетесь важным делом и в ежедневной работе концентрируетесь на своих подлинных целях. Представление, мотивация, вдохновение — все они тесно друг с другом связаны.

Каковы ваши желания, мечты, представления? В следующем разделе мы с помощью различных упражнений, заданий и вопросов приведем вас к выработке и формулировке вашего собственного представления о жизни.

Ваш личный идеал поможет яснее стрелить смысл и направление вашей жизни.

- Вы выясните для себя, что для вас действительно важно.
- Запись на бумаге поможет запрограммировать «компьютер» вашего мозга на достижение этих жизненных целей.
- Позднее вы объедините свои цели в единую «сеть» с еженедельным и ежедневным планированием, что поможет вам связать ваше индивидуальное представление о жизни с каждодневной работой и с частной жизнью.

Общие представления

Представление как идеал

Вырабатывать представления о жизни

О пользе идеала

## 7.2 Пути к представлению, идеалу и жизненной цели

"Если ты хочешь построить корабль, не созывай людей, чтобы составлять планы, распределять работу, находить инструменты и рубить деревья, но научи их страстной любви к широкому, безбрежному морю. Тогда они построят корабль сами".

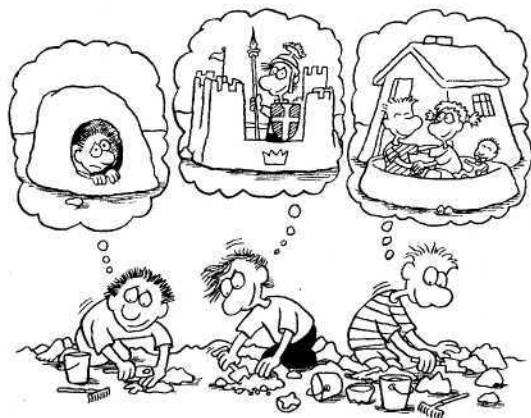
Антуан де Сент-Экзюпери

Представление как внутренний образ

Когда бы и где бы люди ни собирались для того, чтобы создать нечто необыкновенное, — всегда формулировались представления или идеал. Это был первый шаг на долгом пути. Иметь *представление* означает не что иное, как иметь перед глазами *внутренний образ*. То, что мы можем представить себе в виде образа, — мы можем достичь (Н. Энкельманн).

Сила воображения

*Когда архитектор хочет построить дом, он ясно представляет себе, как тот должен выглядеть. Зодчий своими глазами видит скульптуру уже в необработанном камне; он претворяет свое представление в действительность просто отсекая ненужный камень от скульптуры, — и произведение искусства готово.*



Идеал или долгосрочная жизненная цель должны иметь провидческий или даже миссионерский характер. Кто не помнит программную речь Мартина Лютера Кинга с ее основной мыслью — «У меня есть мечта...»? Поэтому американцы говорят об идеале как о «Mission Statement».

Представление как миссия

*«Работать над осуществлением идеала — наиболее важная задача из всех задач, так как это решение определяет все остальные».*

Mission Statement

*Стивен Р. Кови, автор книги «Семь шагов к эффективности»*

Самая известная формулировка Mission Statement, ставшая культовой, принадлежит Джину Родденберри, основателю проекта «Звездный путь»:

*«Космическое пространство, безграничные миры... Это — приключения космического корабля "Enterprise", который на расстоянии многих световых лет от Земли открывает новые миры, неизвестные формы жизни и новые цивилизации. «Enterprise» забирается в галактики, которые прежде не видел ни один человек».*

«Enterprise»

Идеал, представление, миссию, жизненный девиз или долгосрочную цель трудно отличить друг от друга. В сущности, это — разные слова, обозначающие *одно и то же*.

Вам предстоит выработать собственный идеал и ответить для себя на следующие вопросы:

Цель жизни

- Чего еще я хочу достичь в своей жизни?
- Что для меня важно, какие индивидуальные ценности для меня значимы?
- Какими способностями и талантами я обладаю?

- Что я хотел бы увидеть, вспоминая свою жизнь на ее закате?

Духовное  
творчество

Все, что создано человеком, любая поставленная и достигнутая цель первоначально — сознательно или бессознательно — создавалась *в голове*: будь то первая спонтанная мысль или вызревший, готовый концепт, — и лишь потом принимала *реальный* облик благодаря конкретным действиям и мероприятиям.

Описанный на бумаге идеал — это духовный, мысленный проект вашей будущей жизни, реальность того, кем бы вы хотели быть, что бы вы хотели делать, чего бы вы хотели достичь.

Реальные  
действия

При выработке индивидуального *представления о жизни* речь идет в первую очередь о том, что вы хотели бы вспомнить в конце своей жизни. Успешные личности имеют ясные представления о собственном будущем. Хотя наше влияние на процессы такого рода ограничено, тем не менее мы можем значительно повысить наши шансы на достижение жизненных целей, если сначала *мысленно* набросаем или спланируем свое будущее и потом *реально* возьмемся за дело. Наши действия — это непосредственный результат наших мыслей.

Все, чего вы хотите достичь в *реальности*, прежде возникло в чьей-то *голове*.

1. Начало пути:  
идеал в обратной перспективе

Однако для многих оказывается сложным просто сесть за стол и описать на бумаге идеал — свое представление о жизни или жизненную цель. Радикальное, но эффективное упражнение — написание *надгробного слова для самого себя*.

### УПРАЖНЕНИЕ: НАДГРОБНОЕ СЛОВО ДЛЯ САМОГО СЕБЯ

Представьте себе, что вы присутствуете на собственном (!) погребении. Гроб опускается в могилу, и перед собравшимися людьми нужно кратко описать вашу профессиональную и частную жизнь. *Вы* не можете повернуть время вспять, однако являетесь автором надгробного слова для самого себя:

- Каким должен быть текст в частности?
- Какие положительные стороны нужно назвать?
- Какие заслуги, успехи и этапы жизни необходимо отметить с уважением?
- О чем следовало бы по возможности умолчать? О чем не стоит вспоминать?
- И что еще можно было бы сказать?

Напишите сами текст и подумайте, кому бы вы хотели доверить его произнесение.

Было ли вам сложно выполнить это упражнение? Большинство испытывают то же, что и вы: представление о собственных похоронах на первый взгляд отпугивает.

Многoletний опыт работы на семинарах подсказывает нам, что для многих легче выработать идеал *постепенно*. Когда он наконец зафиксирован на бумаге, возникает особая мотивация и уверенность в своих силах. Все отдельные элементы *представления о жизни* объединяются, как на мозаике, в гармоническое единство.

Пройдя следующие *семь шагов*, вы получите первый письменный набросок вашего индивидуального идеала, вашего представления о жизни. Дело не в том, чтобы получить быстрый результат, — важно, чтобы с помощью отдельных вопросов, упражнений и рекомен-

Постепенная  
выработка  
идеала

Процесс  
индивидуального  
роста

даций начался глубокий процесс внутреннего роста, ибо «цель — это путь» (дзен).



СОСТАВЛЯЮЩИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ИДЕАЛА

## 2. Предварительные итоги: моя жизненная ситуация, мое видение жизни

Анализ своей жизненной ситуации

Чтобы сформулировать собственное представление о жизни, необходимо сначала проанализировать вашу исходную ситуацию в профессиональной и частной сферах. Мы не можем устраивать будущее вне связи с прошлым. То, как мы развивались раньше, уже определяет нас, и мы несем с собой, по меньшей мере неосознанно, свои ценности, желания и жизненные ориентиры.

Если мы хотим знать, куда идем, мы должны знать, откуда пришли.

Эти рабочие листы призваны подтолкнуть вас к подведению предварительных итогов, к детальному анализу собственной жизни.

## ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ: МОЯ ЖИЗНЕННАЯ СИТУАЦИЯ, АНАЛИЗ МОЕЙ ЖИЗНИ

Если вы не хотите писать в этой книге или вам нужно больше места, просто сделайте ксерокопию этих страниц, увеличив каждую до формата А4.

1. Каким был мой первый успех в детстве, который я могу вспомнить в деталях?

---



---



---

2. Как я оцениваю моих родителей и мое воспитание?

---



---



---

3. Которым ребенком в семье был я? Как это на меня повлияло?

---



---



---

4. а) Как я отношусь или относился к моему отцу?

---



---



---

б) Каким его качеством я восхищаюсь или восхищался?

---



---



---

в) Какие у него есть недостатки или особые проблемы, на мой взгляд?

---



---



---

5. а) Как я отношусь или относился к моей матери?

---

---

б) Каким ее качеством я восхищаюсь или восхищался?

---

---

в) Какие у нее есть недостатки или особые проблемы, на мой взгляд?

---

---

6. а) Кто из моих родителей был главным и как это повлияло на мою жизнь?

---

---

б) Что мне особенно запомнилось в связи с этим?

---

---

7. а) Какой была моя семья в целом? Гармоничной, негармоничной? Была ли она сплоченной?

---

---

б) Примеры гармоничности:

---

---

в) Примеры негармоничности:

---

---

8. а) Как повлияли на мою жизнь мой родной город, мой регион?

---

---

б) Что я любил? Что меня раздражало?

---

---

в) Какие были причины (если были), чтобы покинуть родные места?

---

---

9. а) В какой вере я был воспитан и что сегодня значит для меня моя вера?

---

---

б) Какие особенные впечатления, связанные с верой и религией, оставили в моей душе глубокий отпечаток?

---

---

10. Какие культурные факторы играли роль в моей жизни до сегодняшнего дня? Как сильно я интересуюсь музыкой и искусством?

---

---

11. а) Каких деятелей экономики, политики, культуры, спорта и других областей я ценю особенно высоко и почему (например, за их достижения, образ жизни или иные качества)?

---



---



---

б) Как эти деятели влияют или влияли на мое развитие и принимаемые мной решения?

---



---



---

12. Есть ли у меня «духовный учитель» или внутренний лидер такой, которого я иногда могу спросить: как бы он поступил в моей ситуации?

---



---



---

13. а) В обществе каких людей (друзья, деловые партнеры, коллеги, члены моего клуба и т. п.) я чувствую себя хорошо и непринужденно, и как это влияет на мою профессиональную и частную жизнь?

---



---



---

б) В обществе каких людей я чувствую себя неприятно и стесненно, и как это влияет на мою профессиональную и частную жизнь?

---



---



---

14. В каких ситуациях, при решении каких задач я чувствую себя хорошо и уверенно (или даже ощущаю свою «силу») и чего (каких успехов) я достиг благодаря этому?

---



---



---

15. Какими особыми знаниями, умениями (практическая деятельность) и навыками я располагаю?

Запишите все знания, умения и навыки, которыми вы обладаете, и оцените их в правой части этой страницы. Поставьте крестик в соответствующем столбце (++ = очень хорошо, + = хорошо, +/- = удовлетворительно).

	++	+	+/-
а)			
б)			
в)			
г)			
д)			
е)			
ж)			
з)			
и)			
к)			
л)			
м)			
н)			
о)			
п)			
р)			
с)			
т)			
у)			
ф)			
х)			
ц)			
ч)			
ш)			

16. Каких наивысших успехов я достиг до сих пор? Чего я добился благодаря этому?

---

---

17. В каких ситуациях, при решении каких задач я чувствую себя неуверенным или «слабым»? Какие неудачи я потерпел по этой причине?

---

---

18. В чем в настоящее время заключаются для меня наиболее серьезные проблемы или потенциальные опасности в профессиональной сфере (недостаток умений, образования, перегрузки, конкуренция, слабость моего предпринятия и т.д.), и как я могу им противодействовать?

---

---

19. В чем в настоящее время заключаются для меня наиболее серьезные проблемы или потенциальные опасности в частной жизни, и как я могу им противодействовать?

а) Брак:

---

---

б) Дети:

---

---

в) Родители, родственники, друзья:

---

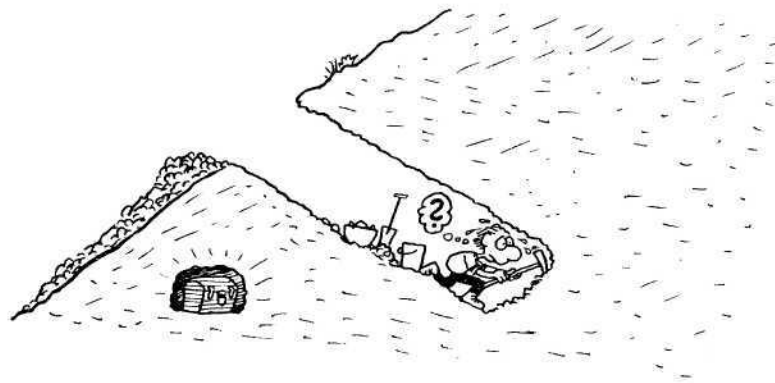
---

20. Если бы могли исполниться три моих желания, то я бы пожелал:

а) \_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_



Этот разносторонний анализ вашей жизни должен прояснить для вас различные вопросы: на какие ценности и образцы вы опирались, что на вас влияло, каковы ваши жизненные установки, что вы очень хотите сохранить и что — обязательно изменить.

Ценности  
и жизненные  
установки

Делая следующий шаг, вы сможете позволить себе свободно помечтать о будущем.

### 3. Упражнение по визуализации: мечта о будущем

Для этого упражнения вам потребуется большой лист бумаги (чем больше, тем лучше), цветные карандаши, десять минут покоя и компакт-диск с успокаивающей музыкой.

Мечты  
и расслабление

*Расслабьтесь, откиньтесь назад, затем закройте глаза и представьте себе, что вы "спроецированы" в будущее.*

*Просто перейдите мысленно на пять лет вперед, начиная с сегодняшнего дня: какое число запишем?*

ЭТОТ ЖЕ ДЕНЬ через пять лет:

(точная дата!)



Что изменится «в этот же день через пять лет»?

- Работа
  - Какой профессиональной деятельностью вы будете заниматься? Как будет выглядеть сфера вашей деятельности? Какими достижениями вы будете зарабатывать на жизнь? Каким уровнем достижений и качества вы будете ограничиваться или довольствоваться?
- Частная сфера
  - Какой будет ситуация в вашей семье и какими будут личные контакты? Кто будет для вас важным или полезным? Кого, может быть, уже не будет в живых?
- Умения
  - Какие новые умения вы приобретете? Что нового вы узнаете, чему научитесь (например, выучите иностранный язык либо научитесь новому виду спорта, или обзаведетесь новым хобби, или побываете за границей)?
- Жизненный девиз
  - Каковы ваши жизненные приоритеты, каков ваш жизненный девиз? Можно ли говорить об идеале, жизненной цели или представлении о жизни?

Наглядность Теперь возьмите цветные карандаши и сделайте ваши мечты и представления о будущем наглядными — просто нарисуйте их. «Я не умею!» — это сковывающее вас ограничение, которое вы сами на себя наложили.

Разделите ваш лист на четыре части и в каждом углу нарисуйте маленький сценарий для соответствующей жизненной сферы; кроме того, если хотите, вы можете записать ключевые слова.

Профессия, работа достижения	Семья, личные контакты
Учеба, знания, умения	Жизненные приоритеты, жизненный девиз

Вы не должны сейчас превзойти Пикассо; но рисуйте и сделайте ваши представления наглядными, потому что подсознание мыслит образами. Вы высвобождаете потенциал правого полушария и открываете себе доступ к скрытым желаниям, потребностям и целям.

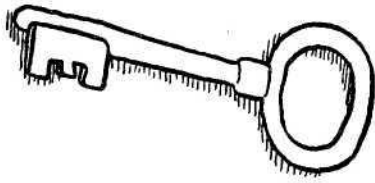
Подсознание мыслит наглядно

Свои идеалы вы можете обнаружить только в себе либо развить из своего «Я».

Только если вы чувствуете, что сформулированное вами представление о жизни созвучно тому, к чему вы стремитесь, — только тогда оно будет служить источником энергии для достижения ваших жизненных целей.

Представление о жизни — энергетический источник жизненных целей





## Ключ к небесам

Всемогущий Бог сотворил мир из самого себя, чтобы играть с ним. Ему стало скучно в одиночестве. Но первые существа, которых он создал, очень быстро вернулись с земли к нему на небеса, потому что здесь им нравилось больше. Это показалось Богу неинтересным, и он подумал, не следует ли закрыть небеса на ключ, а ключ спрятать. Но где лучше всего его спрятать? Может, на самой высокой горной вершине или на Луне либо на другом светиле? Бог посмотрел в будущее и увидел, что все это человек исследует и изучит. И тогда он сообразил, в каком месте человек будет искать его и ключ к небесам меньше всего: человек скорее возьмет на себя любые тяготы, чтобы исследовать самый дальний угол вселенной, чем пройдет по короткому пути к самому себе, чтобы изучить собственное бытие. С тех пор Бог испытывает божественное наслаждение, наблюдая за тем, как люди ищут довольства, подлинного успеха и счастья. (Индийская легенда)

Счастье и успех

Наше стремление достичь счастья и успеха в будущем подразумевает, как правило, и материальные, и нематериальные аспекты. Но здесь не должно быть жесткого «или — или», как в часто вспоминаемой поговорке «богатый либо здоровый», — возможно и то, и другое. Верить, что нам доступно либо то, либо это, — старое заблуждение. «Лучше быть бо-

гатым и здоровым, чем бедным и больным», — тоже вероятный вариант.

С возрастом материальные блага (имущество) становятся относительно несущественными, а нематериальные — такие, как межчеловеческие отношения, — играют все более значимую роль. Уже в 1976 году психоаналитик и философ Эрих Фромм в своем знаменитом труде ярко описал эту смену ценностей «от иметь к быть». Он различает два способа самоутверждения по отношению к миру и по отношению к самому себе: ориентация на «иметь» и ориентация на «быть».

Быть или иметь  
по Эриху  
Фромму

Осознанная жизнь возможна только в том случае, если мы освободимся от «иметь» и сделаем «быть» исходной точкой нашего мышления и наших действий.

Разум, любовь и продуктивная деятельность помогут нам в этом и научат подлинному искусству жить. Но мы должны также иметь мужество изменять жизнь и освобождаться от того, что связано с «иметь», чтобы в конце концов могли сказать: «Я — тот, кто я есть».

Искусство жить

Стивен Р. Кови в книге «Путь к сущности» говорит о четырех "L", от которых зависит исполнение человеческих желаний: «to Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy», т. е. жить, любить, учиться и оставлять что-то после себя. Каждая из этих потребностей имеет большое значение. Если одна из них остается неудовлетворенной, то это снижает качество нашей жизни.

Четыре «L»  
в жизни  
человека

Тем не менее мы хотим поддержать вас и в материальных желаниях, в том, чтобы полностью их исполнять и без угрызений совести радоваться этому, даже если многие в этом

мире испытывают нужду. Независимо от этого, а может быть, именно поэтому вы можете внести свой индивидуальный социальный вклад в общее дело.

В 1997 году Уте Оховен из Дюссельдорфа, супруга миллионера, занимающаяся сбором пожертвований, в ток-шоу «Неделя с Виллемсеном» рассказала о том, как она посетила мать Терезу в Калькутте. Сама она не смогла бы так жертвовать собой ни в коем случае, но именно благодаря тому, что в родной стране она занимает видное положение и вхожа в высшее общество, Уте Оховен смогла собрать неизмеримо более значительные пожертвования и таким образом оказала бедным гораздо большую помощь.

Трилогия желаний  
Таким образом, богатство, роскошь и благосостояние вполне могут входить в ваши индивидуальные планы на будущее. Наша *трилогия желаний* охватывает три сферы: иметь — влиять — быть.

#### 4а. Индивидуальные желания: что вы хотели бы «иметь»

Имущество и собственность  
Проще всего сначала назвать то, что мы хотели бы *иметь* или чем хотели бы обладать, например, деньгами или богатством, и что хотели бы сделать, например, отправиться в путешествие, набраться опыта или привезти сувениры. Следующее упражнение поможет вам сделать это в игровой форме.

Путешествие-мечта  
Сыграйте в игру «Загадай желание», как в телепередаче, и отправьтесь путешествовать туда, куда вы давно хотели. На следующей странице вы сможете выбрать маршрут, способ передвижения и сувениры на память. Желаем вам приятно провести время!

Что оригинального написали *Вы*? Есть ли у вас мужество иметь красивые желания? Может быть, вы представили себе безмятежную радость на острове в южных морях или путешествие по Аляске на собачьей упряжке?

Мужество  
иметь желания

Что приходит вам в голову, когда вы фантазируете о путешествии своей мечты? Почему вы просто не сделаете *этого*? Что вы уложите в чемодан в первую очередь?

Какие *еще желания* — материальные или нематериальные — у вас есть?

#### УПРАЖНЕНИЕ: ПОЕЗДКА В ШАНХАЙ

Представьте себе, что вы можете отправиться в путешествие в Шанхай. Время, деньги и расстояние не играют никакой роли!

Далекое  
путешествие

• Где вы хотели бы сделать *три промежуточных остановки*? Находятся ли выбранные вами города у вас на пути — значения не имеет.

Остановка  
на пути

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_

• Какими *тремя способами передвижения* вы бы воспользовались? Можете отвлечься от экономических соображений.

Способ  
передвижения

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_

• Какие *три сувенира* вы привезли бы на память из тех мест, которые посетили? Сейчас неважно, доступны ли они вам по цене и влезут ли в чемодан.

Сувениры

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_

**46. Индивидуальные желания:**  
**что вы хотели бы «сделать»**  
**или на что «повлиять»**

*«Важно не то, что мы получаем, занимаясь своим делом, — важно то, кем мы становимся, занимаясь своим делом».*

*Вольфганг Бергер, автор книги «Business Reframing»*

Жизненные  
достижения

А теперь задумайтесь: на что вы хотели бы повлиять или чего хотели бы достичь в своей жизни и какую ценность это будет иметь для других людей?

Список желаний

**УПРАЖНЕНИЕ: СПИСОК  
ВАШИХ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЖЕЛАНИЙ**

а) Составьте список всех тех вещей, которыми вы хотели бы *обладать* и которые, как вы чувствуете, *важны* для вас. Это может быть как нечто *материальное* (дом, «Феррари»), так и нечто *нематериальное*, например, гармония личных отношений:

---

---

---

---

б) Отметьте *пять наиболее важных* желаний.



**УПРАЖНЕНИЕ: ПОЛЬЗА, КОТОРУЮ ВЫ ПРИНОСИТЕ**

Составьте список того, на что вы хотели бы повлиять в своей жизни или чего хотели бы достичь, какую пользу вы хотели бы принести. Хотите ли вы, чтобы благодаря вашим усилиям мир после вашего ухода остался более «совершенным», чем тот, в который вы пришли? Хотели бы вы внести маленький или большой вклад в это дело — для себя, для других, для общества или для всего человечества?

*Для чего я в этом мире?* Задумайтесь об этом и ответьте на следующие вопросы:

1. Когда я временами погружаюсь в мечты, что мне приятнее всего увидеть?

---

---

---

2. Предположим, мне удавалось бы все, за что бы я ни принимался. Что бы я стал делать?

---

---

---

3. Если бы не нужно было думать о времени и деньгах, какое занятие было бы для меня самым приятным?

---

---

---

4. Какая деятельность из того, что я делаю по долгу службы, приносит наибольшую пользу другим людям?

---

---

---

5. Какая деятельность из того, чем я занимаюсь в своей частной жизни, приносит наибольшую пользу другим людям?

---

---

---

**Желание действовать** Существует ли что-то, что, как вам всегда казалось, вы обязательно хотели бы сделать — даже если вы по разным причинам всегда отбрасывали эту мысль?

**Приносить пользу** Наряду с объектами, которыми человек хотел бы обладать, существует более высокий, социальный уровень — уровень *пользы для других*. Эту мысль еще в 20-е годы разрабатывал Густав Гроссманн, основатель и инициатор многих современных методик труда и планирования (см. упражнение на с. 131: «Польза, которую вы приносите»).

**Смысл жизни** Поиск *смысла жизни* часто начинается с высказывания о том, кем бы мы хотели *быть* — например, благодаря каким свойствам нашего характера мы хотели бы позитивно влиять на окружающий нас мир.

### 5. Индивидуальный образец: кем бы вы хотели «быть»

**Свойства и личность** Люди влияют на других людей своим поведением, ценностями или стилем жизни. Наше представление о том, кем бы мы хотели быть, обусловлено воздействием других личностей.

*«Желания — это предвестники умений».*  
*Йоганн Вольфганг Гете*



Следующее упражнение поможет вам выяснить, каким качествам характера вы придаете особенную значимость.

### УПРАЖНЕНИЕ: ВЫБОР ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОБРАЗЦА

Подумайте о некоторых из тех людей, кто положительно повлиял на вашу жизнь (осознанно или неосознанно). Это может быть кто-нибудь из родителей, член семьи, ваш начальник, коллега по работе, деловой партнер, друг, знакомый или же человек с телеэкрана. Выберите из них одного или нескольких:

а) Кто до настоящего времени оказал особенно сильное положительное влияние на вашу жизнь?

---

---

---

б) Какие качества, таланты или умения этого человека (этих людей) производят на вас самое сильное впечатление?

---

---

---

в) Какие качества вы переняли у этого человека (этих людей) (или хотели бы перенять), в чем вы особенно подражаете ему?

---

---

---

г) Если вы возьмете этого человека себе за образец, как вы в качестве руководителя, друга или родителя сможете действовать, чтобы жизнь других людей стала «лучше, чем обычно», как вы сможете повлиять на нее?

---

---

---

## 6. Набросать собственный идеал

Неясные ценности Если спросить людей, что для них важно в жизни, часто можно услышать практически одинаковые ответы: «Мир, гармония, здоровье, любовь, долгая жизнь, хорошая еда...» Однако эти базовые ценности на протяжении всей жизни остаются пустыми словами, фикцией, если не наполнить их конкретным содержанием и конкретными задачами.

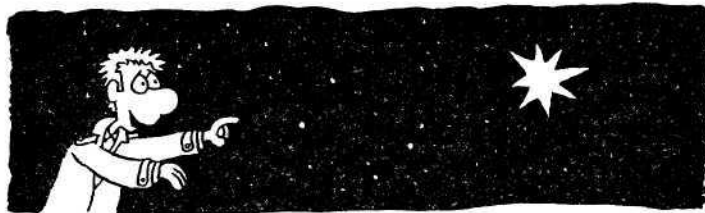
Конкретное представление Отличительная черта эффективного управления временем и самим собой — выработка *представления о жизни*, т. е. формулировка идеала («Mission Statement»). Представления — это мысленные энергетические центры, ориентиры, задающие мотивацию. Они действуют подобно внутренним голосам, которые помогают нам искать наш собственный жизненный путь и идти этим путем.

*«Идеалы — это стратегии действий, что отличает их от утопий. Для идеала необходимы также мужество, сила и готовность его осуществить».*

*Президент Германии Роман Херцог, Берлинская речь, апрель 1997 г.*

В повседневной жизни идеалы могут служить не только ориентирами, но и звездами в ночном небе, которые указывают нам верное направление и ободряют нас, побуждая идти вперед.

Ключевые вопросы Следующие ключевые вопросы помогут вам яснее сформулировать ваш идеал.



### СЕМЬ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ ОБ ИДЕАЛЕ И ПРЕДСТАВЛЕНИИ О ЖИЗНИ

1. Что меня больше всего впечатляет в других людях?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Счастливые люди, которых я знаю, счастливы потому, что:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Если бы мне не нужно было больше зарабатывать себе на жизнь или я мог бы делать что хочу, я предпочел бы:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Причина, по которой я стал бы этим заниматься, заключается в следующем:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Для меня высшие моменты счастья, успеха, исполнения желаний — это:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. То, что я умею лучше всего, что положительно влияет на жизнь других людей и приносит пользу, — это:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Иногда я думаю, что в своей жизни я обязательно должен сделать следующее:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Набросок идеала	<p>ДЕЙСТВИЕ: СОЗДАТЬ НАБРОСОК ИДЕАЛА</p> <p>Теперь сделайте <i>первый набросок</i> вашего индивидуального идеала, представления о жизни, опишите, как достичь жизненной цели, сочините сценарий собственной жизни — важно, как вы его назовете. Три совета:</p>
Реальность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описывайте идеал <i>реальным</i>, т. е. конкретным, пишите о будущем так, каким оно стало, когда вы благополучно <i>достигли</i> желаемого, а не в сослагательном наклонении — каким оно могло бы быть, если бы вы приложили немножко усилий. Причина: ваше <i>подсознание</i> мыслит просто, без обходных путей, ясными образами, без условных предположений. Если же ваши духовные и мысленные представления, напротив, основываются на абстрактных возможностях, то вы лишь программируете все свое мышление и все свои действия на то, что могло бы быть, но чего никогда не <i>будет</i>]</li> </ul>
Я — это...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Если вы сидите перед чистым листом бумаги и не знаете, с чего начать, начните со следующих двух слов и просто пишите дальше: «Я — это...»</li> </ul>
Без лишних усилий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Пишите без лишних усилий</i>. В этом требовании содержатся два совета: писать <i>без лишних усилий</i> значит, что вы не обязаны сочинить целую диссертацию. Поступайте по принципу KISS: Keep It Sweet and Simple! <i>Писать без лишних усилий</i> — значит быстро закончить работу.</li> </ul>

Метод пятиминутного писания

И тем не менее некоторым все еще сложно приступить к этому упражнению. В таком случае можно порекомендовать довольно жесткий, однако, очень действенный *метод пятиминутного писания*.

*Просто сядьте и пишите в течение пяти минут, не отрывая ручку от бумаги! Если вам кажется, что вы ничего больше не придумаете, держите ручку наготове перед листом бумаги до тех пор, пока вам что-нибудь не придет в голову. Сначала не нужно задумываться о содержании, о том, что вы написали, — просто пишите, пишите и пишите!*

На первый взгляд этот метод представляется странным, но удивительно, какие богатые результаты он порой дает.

Хотя мы не можем или не хотим рекомендовать достойные для подражания примеры *идеалов, представлений о жизни или жизненных целей*, потому что каждый должен понять собственную жизнь и собственное предназначение самостоятельно, на семинарах нас всегда об этом спрашивают. Кому-то в поисках смысла будет полезно познакомиться с идеалом другого человека.

Примеры идеалов, представлений о жизни

*«Если в жизни нет идеала, к которому стремишься, о котором мечтаешь, который хочешь осуществить, то нет и причины прилагать усилия».*  
Эрих Фромм

**Пример 1: Индивидуальный идеал / представление о жизни руководителя интернет-магазина**

*«Я человек с собственными мыслями, чувствами, желаниями, в моем характере есть сильные и менее сильные стороны — все это определяет мои жизненные цели.*

*В семье я, вместе с моей супругой, — движущая сила: мы являемся образцом для на-*

ших детей, любя их, показываем им, как найти верный путь в жестком и все же пригодном для жизни обществе. В любой жизненной ситуации, в счастье и несчастье я готов протянуть супруге свою руку, чтобы вместе преодолеть неизбежные взлеты и падения. И в том, что касается воспитания, также необходимо заранее предвидеть жизненные трудности: нужно дать детям хорошее образование и на это время обеспечить их в финансовом отношении.

Я всегда могу оказать поддержку моей жене. Я могу без помощи других людей увидеть, в каком она настроении, и понять причины этого.

Все это положительно сказывается на моей профессиональной деятельности: я увлеченно придумываю новое, зажигаю сотрудников своим энтузиазмом, чтобы таким образом добиться ожидаемого положительного «отклика» — т. е. успеха для меня и моих работников. Этот успех, достижением которого я обязан исключительно своим сотрудникам, позволяет создать благоприятную социальную среду для моей фирмы, моих работников и, конечно, для меня самого. Вре-



зультате меня уважают, ценят, я испытываю, по-видимому, необходимое для человека удовлетворение, которое побуждает меня продолжать работу и подталкивает к дальнейшим инновациям.

Сочетание и взаимосвязь профессиональной и частной сфер создает уникальнейшую почву для того, чтобы профессиональные и частные задачи решались сами собой».

### **Пример 2: Индивидуальный идеал консультанта по продажам в автомобильной промышленности**

«Мы с женой счастливы, наши отношения строятся на любви, доверии и взаимном уважении. Наши дети воспринимают нас, своих родителей, как защитников и помощников, но кроме того и как друзей, с которыми интересно играть вместе.

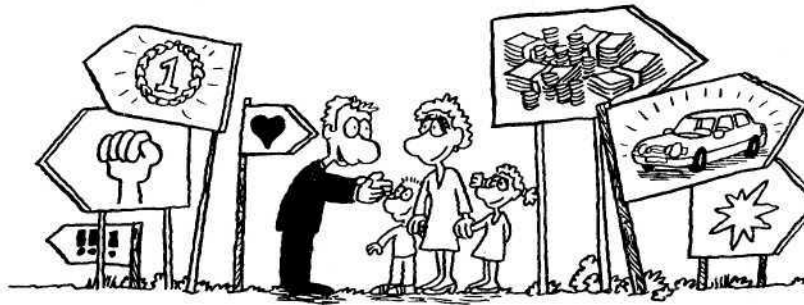
Нам с женой принадлежит консалтинговая фирма; дела в ней идут хорошо. У нас существует четкое разделение ролей: я занимаюсь коммерческим консультированием партнеров, а моя жена ведет семинары по управлению персоналом и мотивации сотрудников.

К нам охотно приходят клиенты, потому что они нам доверяют и чувствуют, что мы компетентны в своем деле.

Что касается круга наших друзей, мы регулярно общаемся с небольшой группой людей, которые, как и мы, заинтересованы в крепких связях, а не в поверхностных знакомствах.

Благодаря такой общности взаимно дополняющих интересов и стремлений в профессиональной и частной сферах я веду гармоничную, независимую жизнь, которая соответствует моим потребностям.

Мы видим, насколько сильно и здесь преобладают семейные и нематериальные ценности. Если в начале семинаров на первых упражнениях по поиску идеала у динамичных молодых людей то и дело упоминается, например, автомобиль «Феррари», то в позднее написанных вариантах он — к удивлению самого автора — исчезает, так как теперь важнее становится другое.



*«Я спрашивал себя, в том ли заключается смысл жизни, чтобы вставать в пять часов утра и в семь вечера приходить домой, если работа больше не доставляет мне удовольствия».*

*Актеры «главный инспектор в отставке» Хорст Тапперт о прекращении работы в сериале «Деррик» (журнал Focus, 1998, № 2)*

От идеала к планированию

Идеал должен придавать смысл. Теперь превратите свои нынешние мечты, желания и представления в первый долговременный план вашей жизни.

## 7. Индивидуальный план жизни

Первый приближительный план

На этом этапе вам предстоит составить первый приближительный план на следующие 15 — 20 лет вашей жизни.

## Дверь в монастырь

*Один юноша гостил в монастыре. До поздней ночи он беседовал с одним из монахов о своей дальнейшей жизни и просил у того совета и помощи. Завершив разговор, собеседники шли по длинному темному коридору, в который выходили двери монашеских келий. Монах правой рукой указал в направлении коридора и сказал: «Твоя жизнь подобна этому длинному коридору со множеством дверей. Только перед одной из них ты можешь остановиться и войти внутрь. Хорошенько подумай, мой юный друг, какую дверь ты выберешь».*



## Скорее! Скорее!

*Жил-был юноша, который всегда торопился. Еще доедая суп, он требовал пудинга. Едва заходило солнце, как он уже хотел видеть месяц. В первый день школьных занятий он спрашивал о каникулах, а в Рождество заранее радовался Пасхе.*

*Беря в руки книгу, он всегда читал только последнюю страницу, и из-за того, что он говорил быстрее, чем думал, даже родители считали его настоящим заикой. Вечно торо-*



пясь, он так неловко ставил ноги одну за другой, что постоянно спотыкался. И, разумеется, он ничего не желал так страстно, как стать однажды взрослым.

И однажды ночью во сне к нему пришел волшебник и сказал: «Я сделаю тебя взрослым и добавю три твоих желания, если взамен ты отдашь мне пятьдесят лет своей жизни».

Юноша не медлил ни секунды и ответил: «Я хочу стать богатым, могущественным и знаменитым». Так и произошло.

Но когда богатч посмотрел в зеркало, он увидел, что стал старым.

И когда могущественный человек посмотрел в зеркало, он увидел, что стал одиноким.

И когда знаменитый человек посмотрел в зеркало, он увидел, что его лоб испещрен морщинами от непрерывных забот.

Тогда он испугался и позвал свою мать. Мать подошла к его кровати и положила руку ему на лоб. Юноша проснулся и медленно и отчетливо произнес:

«Мне пора вставать или я могу еще полежать в кровати?»

(Источник: Ханс Штемпель, Мартин Рипкенс, «Der Lesefuchs», составитель К. Линднер, Штутгарт, 1990)



## ПЛАН МОЕЙ ЖИЗНИ ДО ... ЛЕТ (НА 15 — 20 ЛЕТ)

1. Чего я хочу достичь к определенному *возрасту*, примерно к \_\_\_ годам?

---

---

---

2. Какие из моих *желаний* я хотел бы исполнить?

- а) доход, собственность, благосостояние?
- б) авторитет, самореализация?
- в) навыки, опыт, события?
- г) семья, хобби, частная жизнь?

---

---

---

3. Какое впечатление я хотел бы производить?

- а) в течение этого времени?
- б) после этого времени?
- в) в сравнении с известными людьми?
- г) какую память о себе я хотел бы оставить, когда меня не станет?

---

---

---

4. Чего я должен для этого достичь и какую пользу принесут мои успехи другим людям (отдельным людям, определенным группам или всему обществу)?

---

---

---

5. Какое значение это будет иметь

- а) лично для меня?
- б) для моего предприятия (предприятия, в котором я работаю)?
- в) для сотрудников, работающих на этом предприятии?
- г) для тех, ради кого я прилагаю усилия?

---

---

---

---

---

6. Как то, о чем говорится выше, повлияет на мою жизнь, в частности,

- а) через семь лет?
- б) через 20 лет?
- в) через 50 лет?

---

---

---

---

---

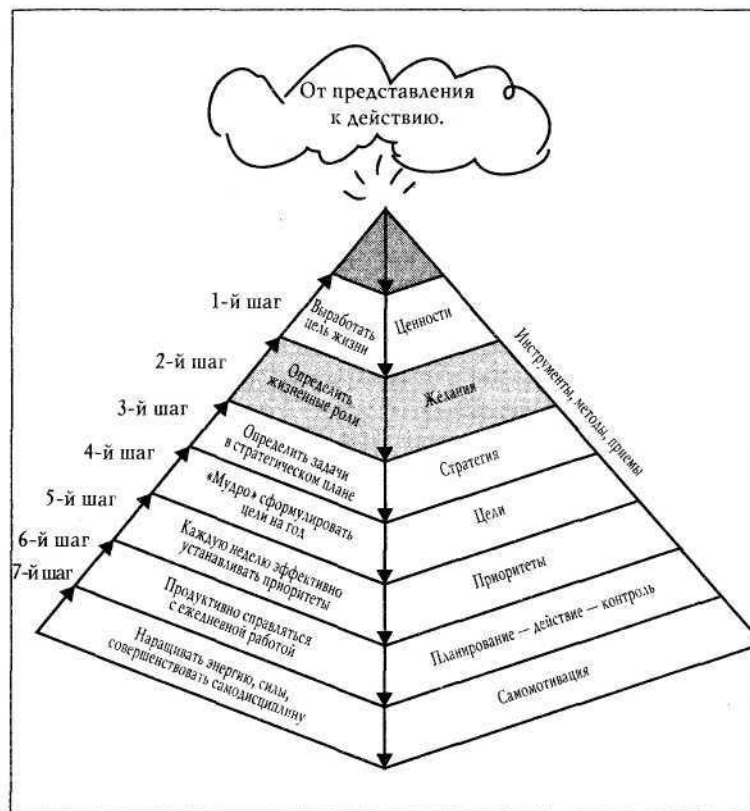
Концепция жизненных ролей В следующей главе речь пойдет о концепции *жизненных ролей*, которая поможет придать вашему идеалу определенность и основательность, чтобы за деревьями вновь увидеть лес.

## Глава 8

### Второй шаг: определить жизненные роли

*«Будущее легче всего предсказать в том случае, если сам его создаешь».*

*Алан Кей, американский консультант по стратегиям успеха*



ПИРАМИДА УСПЕХА. ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

## 8.1 Концепция жизненных ролей

- Роли в жизни В своей профессиональной и личной жизни вы носите различные *маски* и играете всевозможные роли; вы ответственны за них (о концепции ролей см. также Кови, «Семь путей к эффективности» и «Путь к Сущности»).
- Работа • В *профессиональной сфере* вы играете несколько ролей одновременно, например, выступая в качестве руководителя отдела продаж, начальника-администратора, стратега, просто сотрудника, руководителя проекта, преподавателя или доцента, члена рабочей группы или профессионального союза.
- Частная жизнь • Что касается *частной жизни*, вы также носите несколько масок — супруга / супруги, отца / матери, друга / подруги, члена клуба, повара-любителя, квартиросъемщика, соседа или репетитора.

Хотя Гюнтер Герлах педантично планирует свои дела, он постоянно чувствует себя уставшим и загнанным. Посмотрев, какие роли он играет в своей жизни, мы увидим следующее.

На работе он в первую очередь руководитель окружного отдела продаж фирмы по производству автошин. Кроме того, Герлах — начальник-администратор (в его подчинении — пять районных руководителей), руководитель проекта по стандартизации, ответственный за повышение качества труда (эту обязанность начальство навязало ему на одном совещании), член экспертного совета по профпригодности инструкторов-преподавателей при городской торгово-промышленной палате (кто-то должен был этим заняться), а также председатель местного маркетингового объединения (это

важно для приобретения новых контактов); кроме того, на следующих выборах представители его предприятия хотят выдвинуть Герлаха кандидатом в ассоциацию руководителей.

В частной жизни Гюнтер Герлах — супруг и гордый отец двух дочерей, а также второй председатель родительского комитета; он казначей городского клуба; кроме этого, он с удовольствием ходит на площадку для гольфа, чтобы подтянуться в этой игре, — но только когда бывает свободное время, а это случается довольно редко. Недавно Герлаха выбрали в совет по управлению недвижимостью, принадлежащей ему и его родственникам (долгие попытки его уговорить наконец-то увенчались успехом). Городской председатель совета одной либеральной партии все еще убеждает Герлаха выдвинуть свою кандидатуру на следующих выборах.

Может быть, это показалось вам отчасти знакомым, но в любом случае вы заметили главное: основная причина того, почему многие испытывают нехватку времени и вынуждены крутиться, как белка в колесе, — в том, что люди гонятся за тремя зайцами сразу, хватаются за множество дел одновременно.

Серьезные проблемы со временем возникают у нас тогда, когда мы хотим играть слишком много ролей сразу.

Профессиональная и частная жизнь выходит из равновесия, потому что многие руководители и работники настолько отдаются своим многочисленным занятиям и приоритетам, что здоровье, семья, личные связи, культурные интересы и увлечения остаются без внимания.

Слишком много сразу

Проблемы со временем

Жизнь выходит из равновесия

«Кто на смертном одре сожалеет о том, что мало времени пробел в офисе?»

Стивен Р. Кови



Некоторые из руководителей и служащих, приходящих на наши семинары, уже пережили кардинальную смену ценностей. Еще 10 — 15 лет назад большинство рассчитывали, что благодаря занятиям на этих семинарах они смогут лучше использовать рабочее время, работать эффективнее, за меньшее время справляться с большим количеством дел и т. д. Однако в последние годы все сильнее становится потребность в *более качественном использовании времени*: иметь больше времени для самого себя, для семьи, своих увлечений, творчества, отдыха, досуга, наконец, просто для ничегонеделания...

## 8.2 Определить свои жизненные роли

Жизненные роли — каркас идеала

Упорядочить свои жизненные приоритеты и занятия, распределив их в соответствии с *ролями*, — значит создать естественный кар-

кас, на основе которого вы сможете выстраивать свой жизненный идеал.

Мы все носим на лице множество *масок* одновременно и проживаем свою жизнь в определенных *ролях*. Речь идет не о театральных ролях, а о реальных жизненных категориях, которые мы либо выбираем добровольно, либо принимаем в силу обстоятельств — на работе, в семейной жизни или в обществе.

Секрет заключается в том, чтобы ограничиться самым главным: *меньше может значить больше!* В следующем упражнении определите свои жизненные роли и подумайте, какие из них для вас действительно важны и необходимы.

Много ролей одновременно

Сконцентрироваться на немногом

### УПРАЖНЕНИЕ: МОИ ЖИЗНЕННЫЕ МАСКИ, МОИ ЖИЗНЕННЫЕ РОЛИ

1. Вспомните обо всех *масках*, которые вы носите, и о важнейших *ролях*, которые вы играете в жизни.

В связи с этим подумайте:

- Кто зависит *от меня*?
- От кого завишу *я*?

Запишите каждую из ваших жизненных масок и ролей в отдельный прямоугольник:


2. *Оцените* ваши маски и роли соответствующими «смайликами». Маски вызывают у вас

- приятные ощущения, 😊😊😊
- безразличие или 😐
- неприятные ощущения? ☹️

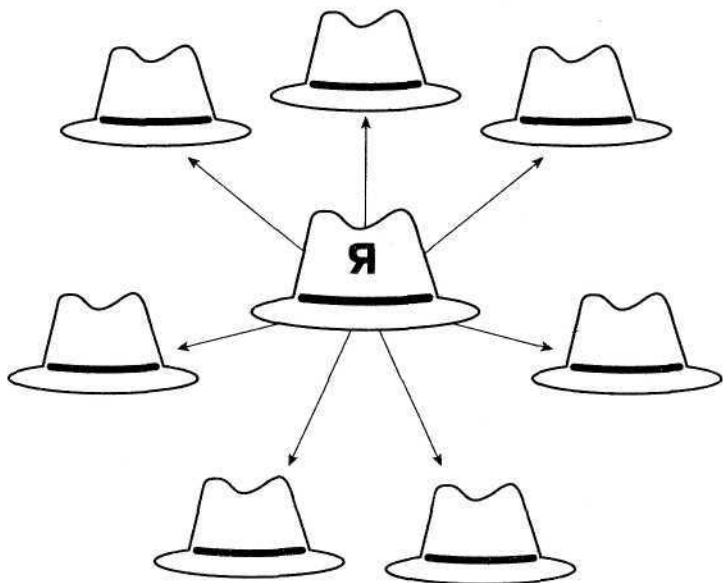
Особо задумайтесь над неприятными ролями и спросите себя, стоит ли играть их и дальше.

3. Теперь — если это необходимо — сократите число ваших жизненных масок максимум до *семи*. Если возникнут сомнения, задайтесь вопросом:

- Действительно ли я хочу играть эту роль, носить эту маску?
- Что произойдет, если я откажусь от нее и просто пушу все на самотек?

Если потребуется, вы можете объединить несколько ролей (например, дополнительные семейные обязанности, такие, как отношение к сыну, дочери, внуку, двоюродному брату, дяде, тете) — в одну, «родственные отношения».

4. Теперь запишите ваши *жизненные роли* на схеме:

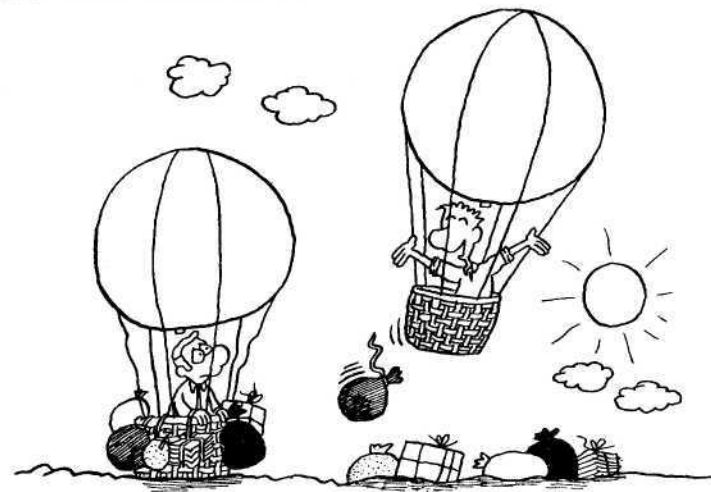


Именно сокращение количества жизненных масок или ролей максимум до семи часто является исключительно сложным делом, но выбора нет.

Удовлетворение потребностей, равновесие, успех в жизни возможны только в том случае, если мы будем настойчиво концентрироваться на главном.

Человек — «животное» привыкающее. Многим очень трудно освободиться от многолетних почетных обязанностей, маленьких должностей, отказаться от ритуалов, которые вошли в нашу плоть и кровь и стали любимыми. Но любой воздухоплаватель знает:

Если вы хотите взлететь выше, нужно сбросить балласт.



Или, иначе говоря,  
"Если бросишь вожжи, обе твои руки станут свободными".

*Старая китайская мудрость*

Свести к семи

Сконцентрироваться на главном

Освободиться

Обязательные жизненные роли	Существуют маски и роли, от которых мы не можем отказаться ни в коем случае, например, в семейной жизни:
Дети	• Тот, у кого есть дети, автоматически оканчивается в биологически обусловленной <i>роли родителя</i> .
Брак	• Тот, кто живет в браке, автоматически начинает играть роль <i>супруга (супруги)</i> .
Руководство	• Тот, кто несет ответственность за сотрудников, автоматически принимает на себя <i>роль руководителя</i> .
Основные обязанности	• Тот, кто работает, автоматически соглашается выполнять свои <i>основные обязанности</i> , как правило, это то, за что вам, собственно, платят.
Увлечения	• Тот, кто интенсивно занимается своим хобби, автоматически приобретает соответствующую роль.
Временные роли	• Тот, кто в профессиональной или частной жизни вовлечен в большое дело, например, занимается перестройкой или строительством дома, на все это время принимает на себя <i>временную роль</i> — в частности, строителя, студента-заочника, председателя комиссии по выборам в совет предприятия и т. д.
Контролировать второстепенные роли	Эти «автоматические» маски или роли быстро займут три, четыре или пять позиций в звездобразной схеме на с. [150]. Поэтому речь идет главным образом о многочисленных «второстепенных ролях», в которых так легко потерять себя. Часто люди просто хотят слишком многого, а время, которым мы располагаем в течение недели (если имеем «нормальную», т. е. регулярную работу), слишком коротко, чтобы вместить все эти занятия. Тот, кто все-таки пытается это сделать, слишком ускоряет свой жизненный темп, что плохо сказывается на качестве жизни. К тому же

при этом утрачивается разумное соотношение жизненных приоритетов.

Ваш *жизненный идеал* станет гораздо более сбалансированным и легко осуществимым, если вы будете выстраивать и наполнять его содержанием в соответствии с вашими ролями в жизни. Вы решаете, что не позволите одной из ролей отнимать у вас слишком много энергии. Благодаря концепции жизненных ролей стирается граница между профессиональной и частной сферами. Старая парадигма мышления «или — или» сменяется другой — «как одно, так и другое», — известной еще в таоизме. Профессиональная и частная жизнь составляют одно целое.

Сбалансированный идеал

### 8.3 Выработать мини-идеалы

Человек — социальное существо. В сущности, все наши маски и роли сориентированы на других людей. Они — целевая группа и масштаб нашего успеха, критерий эффективности нашей деятельности.

Люди-ориентир

На работе у вас, вероятно, есть начальник, есть важные клиенты, коллеги и деловые партнеры, чье уважение или высокую оценку вы хотели бы заслужить. В вашем личном окружении это ближайшие родственники, друзья, знакомые, члены вашего клуба, к которым вы испытываете симпатию и для которых вы хотите быть дорогим человеком.

Профессиональное и личное окружение

Одна из основных социальных потребностей человека — потребность в признании, одобрении и внимании со стороны окружающих. Мы хотим оставить в мире хорошие воспоминания о себе.

Признание

Спросите себя, что *конкретно* значит быть «хорошим руководителем», «хорошим отцом», «хорошим супругом» или «хорошим президентом» клуба.

Благодаря *мини-идеалам* ваши жизненные маски приобретут особенное качество. Идеалы позволяют вам реально ориентироваться в повседневной жизни и служат практическим инструментом, помогающим в любой ситуации верно расставлять приоритеты и жить в соответствии с этими представлениями.

**Жизненные маски**    Поначалу *жизненные маски* — пустые слова, оболочки, которые предстоит наполнить содержанием. Если, например, вы несете ответственность за своих сотрудников, вам в любом случае приходится надевать «маску руководителя»:

**Имя**            • Во-первых, возникает вопрос, как вы сами понимаете эту маску или роль. Считаете ли вы, что для подчиненных вы — начальник, босс, или же представляете себе нечто иное — например, образец, командный лидер, источник мотивации, энтузиаст-мечтатель или тренер?

**Конкретно**    • Во-вторых, вам следует задуматься над тем, каково *конкретное* содержание этих понятий — «хороший босс», «хороший руководитель», «хороший лидер» команды.

УПРАЖНЕНИЕ: «88-Й ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ»

Представьте себе, что вы празднуете свое 88-летие. Вспомните разных знакомых и близких вам людей. Предположим, что эти люди, люди-ориентиры, лучше всего представляют те жизненные маски, которые вы носите в данное время, например:

- ваш начальник или ваш главный клиент представляют основную из ваших профессиональных обязанностей;
- сотрудник или сотрудница — вашу роль руководителя;

- ваш муж (или ваша жена) — вашу маску супруга;
- ваш сын (или дочь) — вашу роль родителя.

Теперь предположим, что вы играли эти роли увлеченно, с прекрасным результатом и совершенно по-своему и сделали все, что только могли, — что сказали бы эти люди в качестве краткого похвального слова в ваш адрес?

О каких ваших качествах вспомнили бы с особенным удовольствием?

Какое особенное влияние вы оказали, какие импульсы дали окружающим, какие задачи поставили, о которых еще долго будут вспоминать?

Что особенного вы сделали для того, чтобы благодаря вам жизнь этих и других людей стала немного «лучше»?

**Пример**



Ориентир  
Гюнтер  
Герлах

Похвальное слово  
*Он (она!) был(а) человеком, всегда готовым взяться за новое дело или оказать помощь и поддержку тем, кому они необходимы.*

**Задание**

Теперь внесите ваши жизненные маски и ориентиры в соответствующие поля на следующей странице.

Для каждой маски придумайте соответствующее похвальное слово — как бы мини-идеал каждой из ролей.

Жизненная шляпа








Ориентир

Похвальное слово



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

**Пример: мини-идеал  
«руководителя фирмы»**

*«Мои коллеги и подчиненные для меня равноправные партнеры, я честен и надежен по отношению к ним. Своим успехом я обязан исключительно моей команде, поэтому благополучие фирмы для меня важнее, чем интересы отдельных людей.*

*Я служу образцом для своих сотрудников. Я энтузиаст-мечтатель, потому что хочу добиться нашего общего успеха не только на сегодняшний день, но и с перспективой на будущее».*

Упражнение «88-й день рождения» позволяет вам понять значение ваших жизненных масок и помогает найти конкретные формулировки идеала, ориентированного на ценности. Благодаря этому вы можете еще более настойчиво сконцентрироваться на важных вещах в вашей жизни. Размышления о людях-ориентирах и о похвальных речах, которые вы хотели бы услышать, — первый этап на пути к мини-идеалам для каждой жизненной роли.

Взгляд назад




Теперь воспользуйтесь придуманными вами похвальными речами, чтобы создать мини-идеал каждой из жизненных ролей.

Идеалы  
жизненных  
ролей

Запишите мини-идеал каждой жизненной роли. Это позволит сделать ваше идеальное представление наглядным и конкретным, чтобы опираться на него в повседневной жизни.

**УПРАЖНЕНИЕ: МИНИ-ИДЕАЛЫ  
МОИХ ЖИЗНЕННЫХ МАСОК (РОЛЕЙ)**



---



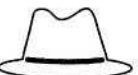
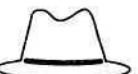
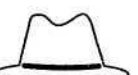



---



---

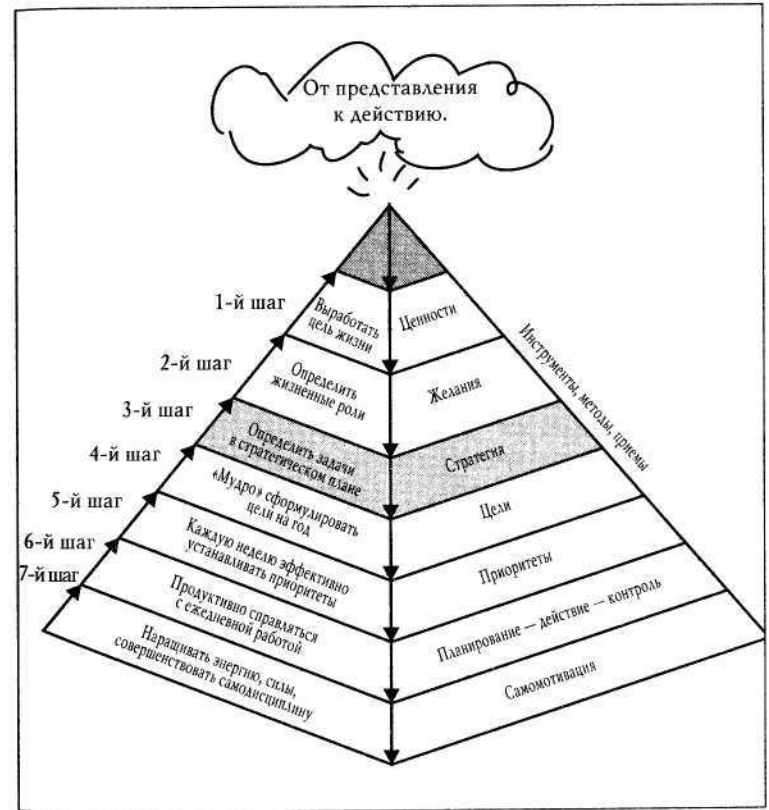


	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____

## Глава 9

### Третий шаг: сформулировать стратегические задачи

*«Если существует «секрет» эффективности, то он называется концентрацией».*  
 Питер Ф. Друкер



ПИРАМИДА УСПЕХА. ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

## 9.1 Стратегический тайм-менеджмент

Время — главная проблема  
Прежде чем вы приступите к постановке конкретных целей и оперативному планированию, стоит *на стратегическом уровне* задуматься о вашем времени и ваших приоритетах. Ведь время — это главная проблема в нашей жизни.

Стратегия: сконцентрироваться на существенном  
Поэтому время как проблемный фактор нужно использовать стратегически правильно. *Стратегия* — это теория правильного использования собственных сил и средств. Важнейшее условие — *концентрация* сил. Только так вы сможете наиболее эффективным путем достичь желаемого успеха. Тот же, кто утопает среди множества листочков с напоминаниями, поднимается только на средний уровень. Добиться выдающихся результатов удается лишь в немногих областях.

Задача в том, чтобы сконцентрироваться на главном и немногом.

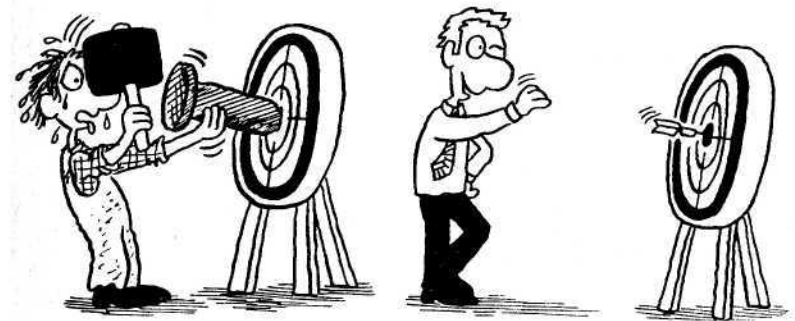
Опасные листочки  
Именно обычное течение рабочего дня таит в себе опасность: мы занимаемся десятками дел, которые то и дело наваливаются на нас. Но в конечном итоге *эффективно* живет и работает только человек, который концентрируется на существенном, т. е. на том, что непосредственно соответствует его идеалу.

Последовательная концентрация  
Стратегический тайм-менеджмент — это последовательная концентрация усилий на том,

- что вы умеете лучше всего,
- что доставляет вам наибольшее удовольствие и
- благодаря чему вы можете добиться наибольшего эффекта с точки зрения вашего жизненного идеала.

Теоретики менеджмента слишком долго занимались поисками идеального руководителя. Предполагалось, что секрет успеха заключается в определенных качествах характера, способностях, в определенном строении личности. Однако многочисленные исследования показали, что такой идеальный тип существует только на бумаге. По-видимому, секрет эффективности лежит в правильной психологической установке и основывается на некоторых основополагающих правилах управления собой.

Как утверждает Фредмунд Малик, сотрудник менеджмент-центра в Сент-Галлене, результатов (в особенности — желаемых результатов) можно добиться только в том случае, если человек ясно представляет себе, что он хочет сделать для достижения общей цели в рамках организации. Но решающий вклад человек сможет внести, только если знает свои сильные стороны, свой потенциал, если знает, на что он действительно способен, и в своих действиях основывается на этом знании.



Ясно представляя себе, насколько наша деятельность эффективна с точки зрения успеха и жизненных целей, мы можем сконцентрироваться на верных приоритетах. А это, в свою очередь, важнейший фактор правильного обращения со временем, которое следует использовать, чтобы добиваться результатов как в профессиональной, так и в личной сфере.

Секрет эффективности

Достижения как вклад в общее дело

Правильно расставить приоритеты

Любой опытный руководитель, но также и любой подчиненный знает, как трудно сориентировать себя и других на достижение *целей*. Чтобы добиться этого, необходимы постоянные систематические усилия. Подлинный критерий оценки — не выполненная работа, не возникшие затруднения и усилия, но только достигнутые *результаты*. В конце дня каждый человек должен спрашивать себя не о том, сколько он работал, а о том, чего он достиг: насколько вы приблизились к идеальным ролям в сценарии вашей жизни, в ваших идеальных представлениях?

Ориентация  
на смысл

*Один исследователь общественного мнения спросил трех рабочих, дробивших камни в каменоломне, почему они занимаются этой тяжелой работой.*

- *Один ответил, с тупым безразличием дробя камень: «Этим я зарабатываю себе на жизнь».*
- *Другой ответил, с силой и увлечением дробя камень: «Я здесь лучший работник».*
- *Третий ответил, увлеченно и с энтузиазмом дробя камень: «Я помогаю строить храм».*

Если первый каменотес воспринимает свою работу как тягостную обязанность и тяжелый груз и ежечасно мечтает о конце рабочего дня, то второй — типичный специалист, не задающий вопросов о цели. Третий же спрашивает себя, *зачем* он делает то, что он делает, *кому* это принесет пользу и *что* он должен сделать, чтобы принести кому-нибудь пользу.

Ваш вклад  
в общее дело

В этом контексте и вы должны задаться вопросом, в чем заключается или должен заключаться с сегодняшнего дня ваш вклад в общее дело (будь то в профессиональной или част-

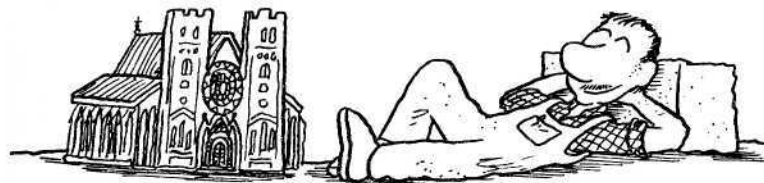
ной сфере), например, почему ваше имя значится в платежной ведомости вашего предприятия. Ваш ответ может начинаться так (пожалуйста, закончите фразу!):

Я обеспечиваю \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Найти для себя и для других ясные, вразумительные и убедительные ответы на этот вопрос — важная стратегическая задача при управлении временем и собой.



## 9.2 Сконцентрироваться на сильных сторонах

*«Тот, кто концентрируется на своих сильных сторонах, может пока забыть о своих слабостях».*

*Вольфганг Мьюс, основоположник стратегии успеха EKS*

Вы добьетесь в своей деятельности наибольшей эффективности, если сконцентрируетесь на своих *сильных сторонах*.

Однако многие люди думают, что они должны преодолеть свои *слабости*, чтобы работать и жить эффективно. Они тратят массу усилий на то, чтобы научиться всему, чему только можно, и стать как можно лучше. Но это бессмысленно по двум причинам:

Не слабые,  
а сильные  
стороны

- во-первых, вы станете всего лишь *ординарным*, если забудете о своих сильных сторонах, занимаясь слабыми;
- во-вторых, вы неизбежно *утратите мотивацию*, если будете заниматься своими недостатками.

Особенные  
сильные  
стороны

У любого человека, как и у любого предпринимателя, есть *особенные сильные стороны*. Индивидуальная комбинация способностей, умений и ноу-хау может быть такой же неповторимой, как отпечатки пальцев. К числу особенных сильных сторон относятся также цели, стремления, идеалы и представления. Они — сознаем мы это или нет — направляют наше развитие в положительную или отрицательную сторону.

Высшие  
достижения

Любой организации необходимы результаты и высшие достижения в нужных сферах, не в последнюю очередь — в силу давления внутренней и международной конкуренции. Любое современное общество требует *высших достижений* во всех областях. Отдельный человек может добиться этого, прежде всего, в том случае, если он опирается на свои сильные стороны и таланты, данные ему природой.

Личная  
эффективность

Таким образом, *личная эффективность* заключается в том, чтобы без предрассудков спросить себя:

- Что я действительно умею лучше, чем другие?
- Что дается мне особенно легко?
- В чем заключаются мои действительно сильные стороны?

Способность  
к успеху

Чем более выдающимися способностями обладает человек в одном плане, тем слабее он в другом. Однако, развиваясь, мы слишком привыкли заниматься тем, что мы *не* можем или *не* хотим делать хорошо. В том, что нам плохо

удается, мы, естественно, никогда не сможем показать особенно хорошие результаты.

Высших достижений люди часто добиваются по собственному побуждению: многим доставляет удовольствие получать выдающиеся результаты в том, что человек хорошо умеет и что ему легко дается в силу его природной склонности.

В течение обычного рабочего дня большинству людей часто приходится заниматься множеством дел, даже если хороших достижений они могут добиться только в немногих областях. Поэтому ориентация на реальный, существенный вклад в общее дело и ограничение тем, что вам удастся лучше всего, автоматически приведет к верной расстановке приоритетов и эффективному использованию времени.

Эффективность индивидуальной и коллективной работы, а также мотивация сотрудников повышается, если каждый работает над тем, что получается у него лучше всего. Такая организация дела обеспечит высокие результаты.

В этом контексте задумайтесь над вопросом (помня о своих жизненных ролях):

- что в вашей деятельности обеспечивает наибольший эффект и
- на чем вам следует сконцентрироваться в ближайшие год — три.

Эту деятельность мы назовем *выполняем ключевых или основных задач (Assignments)*.

Ключевые задачи позволяют уяснить, что должно иметь абсолютный *приоритет* на ближайший обозримый отрезок времени (от года до трех лет).

Они помогают нам выстроить осязаемые сферы деятельности на основе идеалов, сформулированных в рамках системы жизненных ролей.

Верно  
расставить  
приоритеты

Сильные  
стороны:  
мотивация

Жизненные  
роли

Эффект

Концентрация

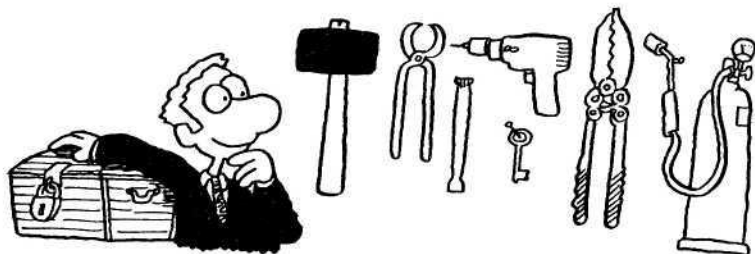
Ключевые  
задачи

Первый  
приоритет

### 9.3 Ключевые или основные задачи (Assignments)

Обозначить свое место Однако определить свою жизненную роль (руководитель отдела персонала, консультант по продажам или менеджер) недостаточно, это обозначение можно найти и в трудовом договоре или на визитной карточке. Речь идет не о том, какую функцию вы выполняете, но о занимаемом вами месте, позиции.

Конкретная деятельность Важно установить, что *конкретно делает*, например, руководитель отдела персонала, чтобы успешно справляться со своей работой или ролью. В его задачи может входить поиск квалифицированных сотрудников для филиала, который откроется через два года, упразднение дочернего предприятия в рамках сокращения штата или введение гибкого рабочего графика.



Пример: руководитель отдела продаж По своей позиции или роли все *руководители отделов продаж* сначала кажутся совершенно одинаковыми, однако между ними существуют большие различия и им приходится выполнять разные задачи в зависимости от того,

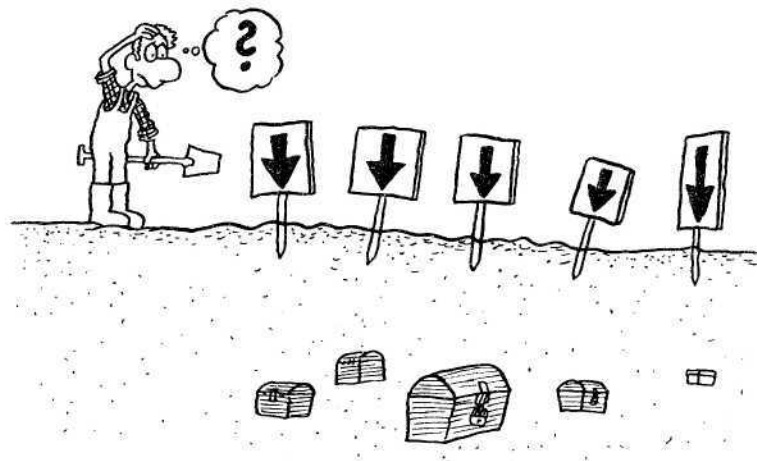
- следует ли по-прежнему реализовывать имеющийся ассортимент товаров или расширить его на 50%;
- следует ли работать с имеющимися постоянными клиентами или необходимо приобрести новых;

в) следует ли продолжать сотрудничать с нынешним морально устаревшим филиалом или предстоит бороться с молодой командой конкурентов.

Точно так же деятельность *коммерческого директора* магазина розничной торговли может быть совершенно разной и требовать разных умений в зависимости от того, какая задача стоит перед ним:

Пример: коммерческий директор

- добиться успеха на новой торговой точке и через два года привести ее к высоким показателям;
- в течение двух лет создать своеобразный, узнаваемый клиентами конкурентоспособный бренд;
- в течение года снизить убытки с 1,58% до 0,5%.



Некоторые успешные люди сразу понимают свои ключевые задачи и последовательно работают в нужном русле. Но большинству людей нужно указать на их стратегические приоритеты, специально сориентировать и сфокусировать их в этом направлении.

Стратегические приоритеты

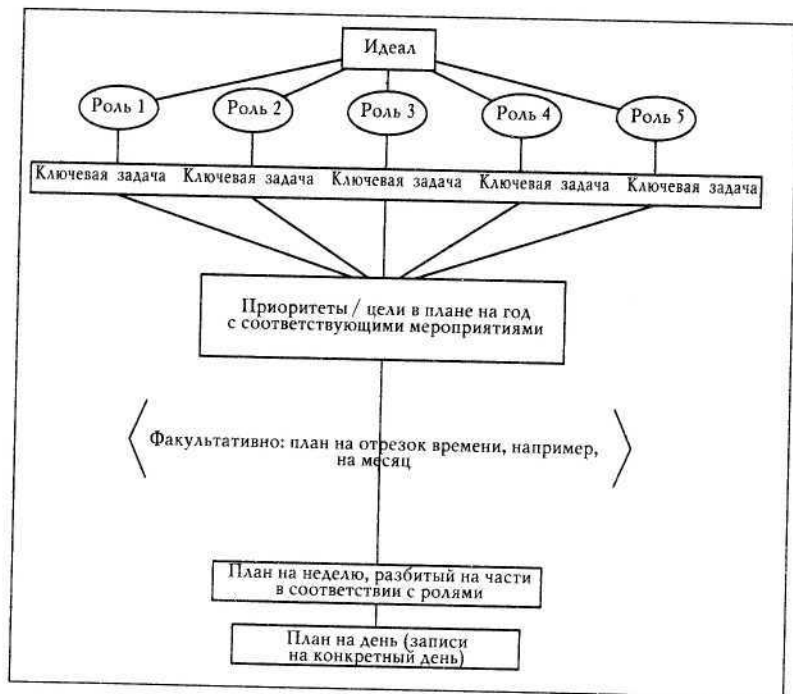
Сконцентриро-  
ваться  
на нескольких  
задачах

При выполнении *ключевых задач* кон-  
центрация на нескольких (немногих) из них  
имеет решающее значение. Сначала вы, ве-  
роятно, составите длинный список, включа-  
ющий восемь, десять или двенадцать ключе-  
вых задач. Это в любом случае слишком  
много и неизбежно приведет к неэффектив-  
ному растрачиванию сил. Секрет эффек-  
тивности и успеха заключается — как уже  
установлено — в *концентрации на немно-*  
*гих*, действительно важных делах. Каждый  
может заниматься 20-ю, 30-ю или 50-ю во-  
просами, но никто не может работать в рав-  
ной степени эффективно и успешно во всех  
этих сферах. Искусство верной расстанов-

ки приоритетов заключается в том, чтобы в  
стратегическом плане продумать возмож-  
ные сферы ответственности в рамках ваших  
профессиональных и личных жизненных  
ролей и последовательно вычеркивать все,  
что «хотелось бы сделать». Меньше — зна-  
чит больше! Это выражение надо помнить  
постоянно.

Есть руководители, которые берутся за  
*одну ключевую задачу* на год и работают  
над ней со всей настойчивостью. Если ос-  
новных задач будет две, три или четыре, —  
это тоже не страшно, но их должно быть  
*немного*.

Ключевых задач  
не должно быть  
много



КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ В ИХ СВЯЗЯХ С ИДЕАЛОМ,  
ЖИЗНЕННЫМИ РОЛЯМИ И ПРИОРИТЕТНЫМ ПЛАНИРОВАНИЕМ

Ключевые или основные задачи (Assignments)  
позволяют сконцентрироваться на важных  
целях.

Цели

Эта схема показывает связи между идеалом,  
жизненными ролями, ключевыми задачами и  
приоритетным планированием.

Связи

Определить ключевые задачи можно не  
только в профессиональной, но и в личной  
жизни.

Ключевые задачи  
в личной сфере

*Один участник наших семинаров победил в  
выборах на пост президента местного фут-  
больного клуба (на срок три года). Он по-  
ставил себе цель стать самым лучшим —  
насколько это возможно — президентом  
клуба, о котором будут с уважением вспо-  
минать в течение многих лет. Ключевую за-  
дачу на срок своего правления он определил  
так: «Выйти в любительскую высшую ли-  
гу». На основе этого были сформулированы  
следующие цели на год:*

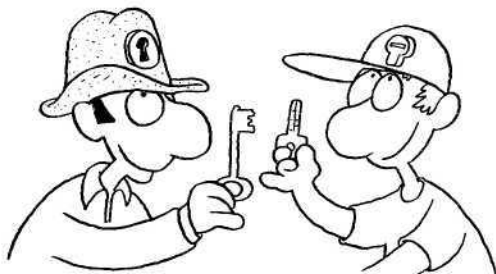
Пример:  
спортивный  
клуб

- в течение первого года найти новые источники финансирования и приобрести спонсоров;
- в течение второго года привлечь в клуб как можно больше игроков высокого класса и хорошего тренера;
- в течение третьего года построить стадион и занять первое место в таблице, чтобы выйти в высшую лигу.

Пример: Роль отца. В понятие роли отца может, в частности, входить требование обеспечить детям наилучшие условия для начала самостоятельной жизни. Ключевая задача на ближайшие три года может заключаться в том, чтобы найти для них возможность получить профессиональные знания. Это означает, например, в течение первого года — поддержать ребенка в учебе, чтобы он получил хорошие оценки в школе; во второй год — познакомиться со многими предприятиями в рамках практики, в третий — подать перспективную заявку туда, куда хотелось бы отправить сына (или дочь) учиться.

## 9.4 Практическое применение

Определить ключевые задачи. Теперь вам следует задуматься о ваших профессиональных и личных *ключевых задачах*. Принято приступать к их выполнению в начале года, но для этого подходит и любое другое время: «Если не сейчас — то когда?»



### УПРАЖНЕНИЕ: МОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ

Ответьте на вопросы:

- Что я должен сделать в ближайшее время в профессиональной и частной жизни, чтобы добиться успеха?
- Что представляется сегодня *важнейшей* задачей? Что *быстрее всего* поможет мне приблизиться к моему идеалу?
- На чем я хотел бы сконцентрироваться в ближайшие полтора-три года?

Определение ключевых задач в контексте ваших жизненных ролей ни в коем случае не должно приводить к противопоставлению профессиональной и личной жизни или к ориентации только на работу. Обе сферы должны быть связаны и сбалансированы.

Вы можете сделать копию рабочего листка «Мои ключевые задачи», например, для вашего ежедневника, и использовать его в дальнейшем для повышения эффективности вашей профессиональной и частной жизни.

Равновесие профессиональной и частной сфер

Рабочий листок

## Мои ключевые задачи

◆ Баланс времени

Тело: • изучить методики управления стрессом и расслабления  
• сбросить вес (питание + подвижность)

Достижения: • улучшить навыки руководства и риторики  
• выучить английский для переговоров

Контакт: • восстановить и продолжить знакомства по гольфу  
• взять шефство над группой «телефона доверия»

Смысл: • рационально прожить вторую половину жизни  
• научиться медитации и заниматься ею

Жизненная роль: руководитель фирмы

Задачи: • подготовить компанию к выходу на биржу  
• установить гибкую административную структуру

Жизненная роль: руководитель института Tempus

Задачи: • вывести Tempus и его философию на первое место на немецком рынке ежедневников

Жизненная роль: президент Союза трудовых сообществ

Задачи: • добиться, чтобы союз приносил прибыль  
• найти подходящих преемников и ввести их в дело

Жизненная роль: муж

Задачи: • помочь Эльфи выйти на новый этап в развитии ее талантов

Жизненная роль: отец

Задачи: • обеспечить Фридберту оптимальное образование

Жизненная роль: повар-любитель

Задачи: • познакомиться в Индии с кухней Аюрведы, изучить ее

Жизненная роль: председатель общества «Знание»

Задачи: • повысить квалификацию и развивать сотрудников общества

## Мои ключевые задачи

◆ Баланс времени

Тело:

Достижения:

Контакт:

Смысл:

Жизненная роль:

Задачи:

Жизненная роль:

Задачи:

Жизненная роль:

Задачи:

Жизненная роль:

Задачи:

Жизненная роль:

Задачи:

Жизненная роль:

Задачи:

Жизненная роль:

Задачи:

ПРИМЕР:

Ключевые задачи в соответствии с жизненными ролями

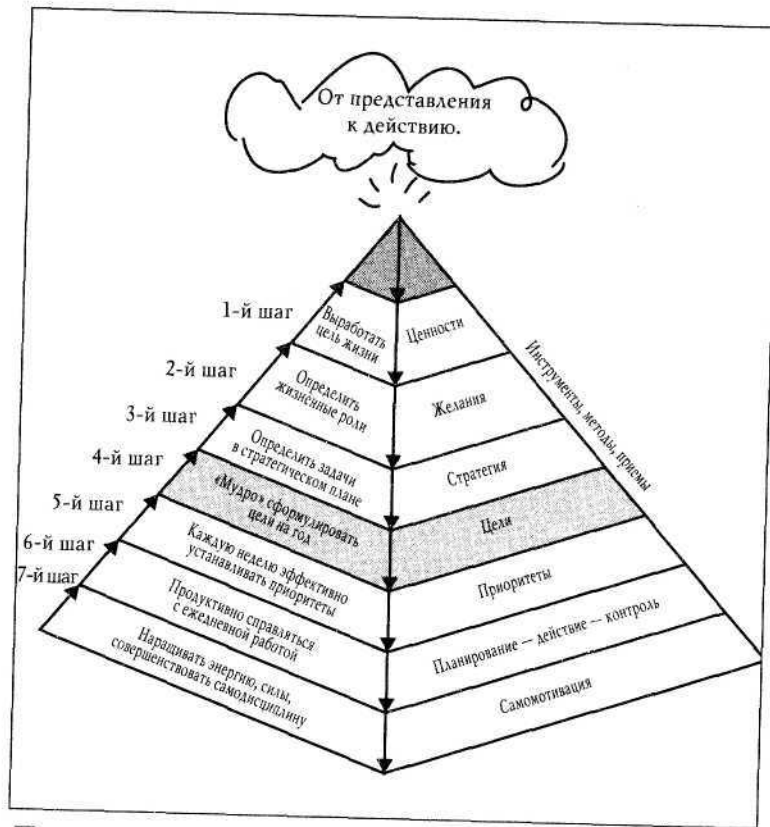
ФОРМУЛЯР:  
Ключевые задачи



# Глава 10

## Четвертый шаг: «МУДРО» сформулировать цели на год

«Цель — это мечта с определенным сроком».  
Лео Б. Хельцель, университет Беркли, Калифорния



Пирамида УСПЕХА. ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

## 10.1 Индивидуальное управление целями

В этом разделе речь пойдет о том, как определить конкретные *цели*, основываясь на ваших долгосрочных проектах — желаниях, мечтах или стратегических задачах (Assignments). При этом главную роль играет *план целей на год*. Он устанавливает связь между долгосрочным идеалом и жизненными ролями, с одной стороны, и кратковременными приоритетами на неделю или на день — с другой.

Определить цели, основываясь на желаниях

Только тот, кто определил свои *цели*, сохраняет контроль над рабочей спешкой, верно расставляет приоритеты даже при исключительных рабочих нагрузках и умеет сконцентрироваться на существенном, чтобы быстро и уверенно добиться желаемого.

Цели — это представления о будущем, для осуществления которых я хочу что-то сделать — и делаю. Иначе это не что иное, как пустые мечты, прожекты.

Человек знает, к чему он стремится и какого состояния он хочет достичь в итоге. Тот, кто имеет осознанные *цели* и идет к их достижению, подключает к своей деятельности бесознательные силы и повышает свою мотивацию и самоdisciplину. Если жизнь в целом должна быть успешной, ей необходим фундамент — продуманная концепция. Только это обеспечит непосредственную связь между многообразными делами, задачами сегодня и успехом, удовлетворением от Жизни завтра.

Мотивация и успех

## 10.2 Ваша перспектива

на год — пять лет

Среднесрочные цели Изложите на бумаге ваши желания и мечты — как среднесрочные цели. Напишите — поначалу ретроспективно — какими делами в профессиональной или частной сфере вы хотели заняться в последние годы или хотите заняться в ближайшие пять лет.

### ПЛАНИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ:

Мой СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПЛАН НА СРОК  
ДО МОЕГО \_\_\_ ЛЕТИЯ (ОТ ОДНОГО ГОДА ДО ПЯТИ ЛЕТ)

#### 1. Обратный взгляд на цели в частной сфере

а) чего я достиг из того, за что принимался в прошедшие годы в частной жизни? *Личные достижения:*

---

---

---

б) чего я не достиг из того, за что принимался в прошедшие годы в частной жизни? *Личные неудачи:*

---

---

---

в) в чем была причина и к каким выводам о моей частной жизни это меня приводит? *Выводы:*

---

---

---

#### 2. Обратный взгляд на цели в профессиональной сфере

а) чего я достиг из того, за что принимался в прошедшие годы в профессиональной сфере? *Личные достижения:*

---

---

---

б) чего я не достиг из того, за что принимался в прошедшие годы в профессиональной сфере? *Личные неудачи:*

---

---

---

в) в чем была причина и к каким выводам о моей профессиональной деятельности это меня приводит? *Выводы:*

---

---

---

#### 3. Жизненная цель / идеал:

За достижение каких составляющих моей жизненной цели, моего жизненного идеала я хочу взяться в ближайшие год — пять лет?

---

---

---

#### 4. Профессиональные цели:

а) чего я хочу достичь в профессиональном плане в этом году или позднее?

---

---

---

б) какую пользу принесут мои знания и умения моему *предприятию* или нашим *клиентам*?

---

---

---

в) проверяю свой *план задач*: какие из них я вычеркну или поручу другим, чтобы еще больше сконцентрироваться на *ключевых задачах*?

---

---

---

г) что я сделаю специально для *повышения* моей профессиональной *квалификации*?

---

---

---

---

д) как мне увеличить мои *доходы* в ближайшие годы?

---

---

---

---

е) какие *меры* и когда я *приму* для достижения моих профессиональных целей?

---

---

---

---

#### 5. Личные цели:

а) как мне рационально организовать *свободное время* (в том числе проводимое с семьей)?

---

---

---

---

б) кто мои настоящие друзья, как я поддерживаю эти *дружеские отношения*?

---

---

---

---

в) какими из своих *увлечений* я продолжу заниматься?

---

---

---

---

г) что я планирую на *отпуск*?

---

---

---

---

д) как я позабочусь о *здоровье* (профилактика, обследования, питание)?

---

---

---

---

е) каким *спортом* я буду регулярно заниматься (фитнес)?

---

---

---

---

ж) какой *общественной работой* я буду заниматься?

---

---

---

---

з) что я сделаю, чтобы обеспечить *благополучие* моей семьи (страхование, вопросы наследования)?

---

---

---

---

и) какую часть своих *доходов* я вкладываю в будущее и в какой форме (капиталы, инвестиции)?

---

---

---

---

й) какие *особые желания* — мои и других людей — я выполняю за это время?

---

---

---

---

6. Что из названного в пунктах 1 — 5 я хочу осуществить и когда (в *этом году?*), что — включить в отдельные годовые планы?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Проверить цели Соответствуют ли ваши желания вашему идеалу? Подумайте, насколько ваши цели полезны и необходимы для вас и для других людей, которых они касаются.

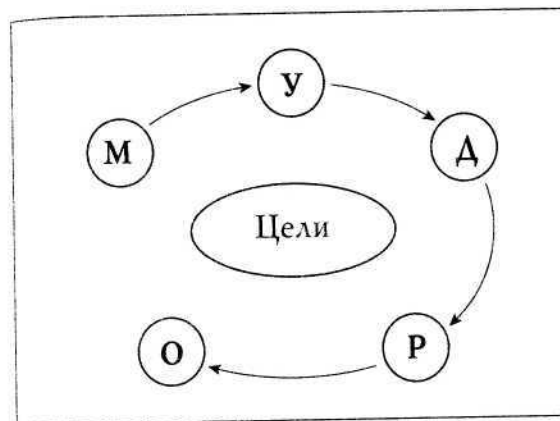
Что бы вы сделали, если бы были на сто процентов уверены в успехе?

### 10.3 Ваш персональный план целей на год

*«Большинство людей переоценивают то, что можно сделать за один год, и недооценивают то, что можно сделать за десять лет».*

*Александр Кристиани, консультант по стратегиям успеха*

Формула «МУДРО» Здесь речь пойдет о целях (как в качественном, так и в количественном плане) и о конкретных действиях. При определении поэтапных целей на ближайший год доказала свою эффективность формула «МУДРО», согласно которой краткосрочные цели должны соответствовать пяти критериям:



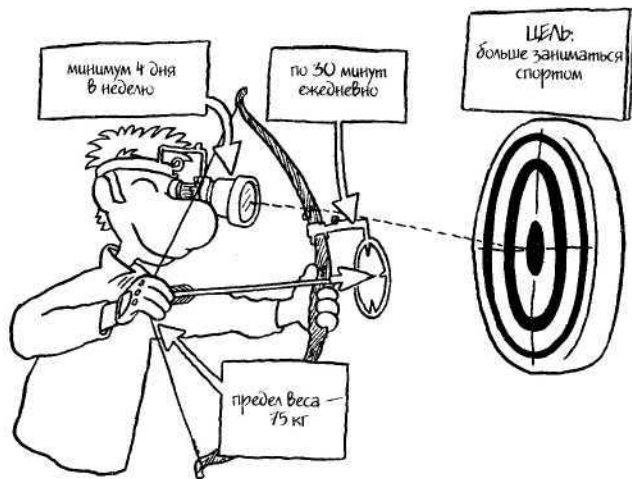
ФОРМУЛА «МУДРО»

- *М — метко сформулирована.* Цель должна быть сформулирована конкретно, однозначно и точно, иначе она останется неясным пожеланием.
- *У — поддается учету.* Цель и степень ее достижения должны поддаваться проверке («Если можно измерить — значит, можно сделать!»).
- *Д — сориентирована на действия.* Цель должна открывать путь к позитивным изменениям, а не указывать на то, чего делать не следует.
- *Р — является реалистичной.* Цель должна быть отдаленной, но всегда — достижимой.
- *О — ограничена по срокам.* Цель должна быть привязана к достаточному и точному сроку исполнения.

В качестве исходной точки для составления индивидуального *плана целей на год* мы предлагаем *сбалансированную модель*, включающую в себя четыре сферы: тело, достижения, контакт, смысл. Данная модель основана на концепции *жизненных масок* или *ролей*. Определите для каждой из сфер «МУДРЫЕ» цели:

Исходный пункт — сбалансированная модель

- Тело
- Что вы хотите сделать в сфере своего *те-ла* — для здоровья, питания и восстановления сил?
- Достижения
- Что вы хотите сделать в сфере своих *до-стижений* — для вашего развития?
- Контакт
- Что вы хотите сделать в сфере *контак-тов* — для вашей семьи, друзей, знакомых?
- Смысл
- Что вы хотите сделать в сфере *смысла* — для самореализации и индивидуального роста?
- Жизненная роль
- Что конкретно вы хотите сделать и улучшить, с точки зрения каждой из ваших *жизненных ролей*?



### Пример

Пример: спорт «В этом году я хочу больше заниматься спортом» — это еще далеко не верная цель. Лучше и «МУДРЕЕ»:

«Начиная с сегодня, как минимум, четыре дня в неделю, я буду 20 — 30 минут заниматься спортом на выносливость (бегать, ездить на велосипеде, плавать, бегать на лыжах), потреблять 350 калорий и держать свой вес в пределах 75 кг; если я перейду эту границу, немедленно устрою овощной разгрузочный день или сяду на диету».

### План целей на год

по жизненным сферам и в соответствии с жизненными ролями: «МУДРЫЕ» цели  
 «МУДРО» — четко сформулировано — поддается учету — сориентировано на действия — реалистично — определено по срокам

Срок достижения всех целей: до 31.12.07

Формулировка целей	М	У	Д	Р	О
<input type="radio"/> <b>♣</b> Баланс времени Тело: • снизить вес (85 кг) как минимум на 5 кг Достижения: • закончить курс английского (TOEFL) Контакт: • сыграть совместный матч в гольф за границей Смысл: • ходить на еженедельный семинар по медитации • отказаться от членства в трех комиссиях					
<input type="radio"/> <b>♣</b> Жизненная роль: руководитель фирмы Задачи: • снизить затраты на производство на 10%					
<input type="radio"/> <b>♣</b> Жизненная роль: руководитель института Tempus Задачи: • приобрести 25 000 новых клиентов • удержать количество отказников <5%					
<input type="radio"/> <b>♣</b> Жизненная роль: президент Союза трудовых сообществ Задачи: • привлечь 50 новых фирм-членов • переговорить с потенциальными приемниками					
<input type="radio"/> <b>♣</b> Жизненная роль: муж Задачи: • вместе принять участие на ДИПО-тренингах					
<input type="radio"/> <b>♣</b> Жизненная роль: отец Задачи: • устроить практику у Франклина-Кови в Солт-Лейк-Сити					
<input type="radio"/> <b>♣</b> Жизненная роль: повар-любитель Задачи: • оздоровительный курс Аюрведы • съездить в Шри-Ланку					
<input type="radio"/> <b>♣</b> Жизненная роль: председатель общества «Знание» Задачи: • отправить сотрудников на курсы повышения квалификации					

Пример: План целей на год  
 по жизненным сферам и жизненным ролям

## План целей на год

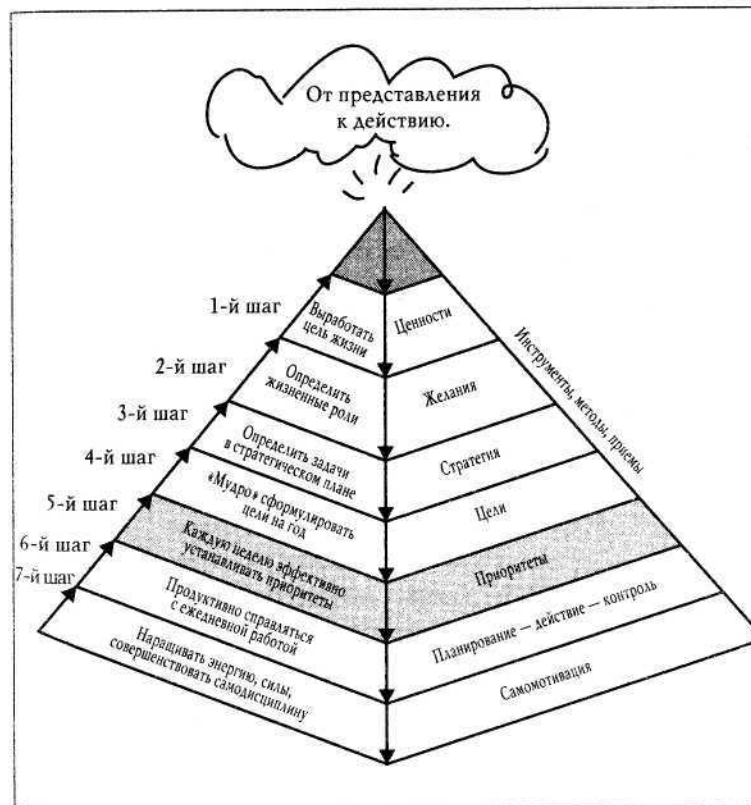
по жизненным сферам и в соответствии с жизненными ролями: «МУДРЫЕ» цели  
 «МУДРО» = четко сформулировано – поддается учету – ориентировано на действие – реалистично – определено по срокам

Формулировка целей	М	У	Д	Р	О
☛ Баланс времени Тело: Достижения: Контакт: Смысл: 🏠 Жизненная роль: Задачи: 🏠 Жизненная роль: Задачи: 🏠 Жизненная роль: Задачи: 🏠 Жизненная роль: Задачи: 🏠 Жизненная роль: Задачи: 🏠 Жизненная роль: Задачи: 🏠 Жизненная роль: Задачи: 🏠 Жизненная роль: Задачи:					

ФОРМУЛЯР: ПЛАН ЦЕЛЕЙ НА ГОД

## Глава 11 Пятый шаг: каждую неделю эффективно планировать приоритеты

«Большинство людей меньше планируют свою жизнь,  
 чем двухнедельный отдых в отпуске».  
 Александр Кристиани, консультант по стратегиям успеха



ПИРАМИДА УСПЕХА. ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

Сконцентрироваться на приоритетах

Секрет эффективного тайм-менеджмента заключается в том, чтобы сконцентрироваться на действительно важных *приоритетах* и последовательно действовать в согласии с ними.

Временем управлять нельзя

Как уже говорилось, ошибочно думать, будто мы можем *управлять* нашим *временем*. Хотя понятие «тайм-менеджмент» в повседневной речи используется довольно часто (используем его и мы), в буквальном смысле оно неверно. Время сворачивается, как говорят нам часы, — секунда за секундой, минута за минутой, час за часом, независимо от того, хотим мы этого или нет.

Установки и поведение

Мы можем лишь влиять на наши внутренние *установки* и наше внешнее *поведение* в обращении с постоянной величиной «время». Испытываем ли мы стресс или расслаблены, действуем ли спонтанно или запланированно, хаотично или дисциплинированно — в первую очередь дело в нас самих, но также и во внешнем принуждении, которое оказывает на нас наше окружение.

Управлять приоритетами

В действительности не существует проблем со временем» но лишь проблемы с приоритетами: успешный тайм-менеджмент — это последовательный менеджмент приоритетов.

Правильно планировать приоритеты

Тот, кто верно планирует свои *приоритеты*, лучше управляет и временем. Главная проблема на пути к успешному управлению временем и собственной жизнью — в том, что многие люди, пользующиеся ежедневниками и применяющие на практике стратегии успеха,

Краткосрочная перспектива

• теряют силы под грузом *краткосрочных*, непосредственных событий рабочего дня,

• вместо того чтобы сконцентрироваться на существенном, т. е. сделать очередной шаг на пути к решению *долгосрочных* ключевых задач, к реализации жизненных целей.

Долгосрочная перспектива

## 11.1 Матрица приоритетов: важность и срочность

Многие поначалу очень настойчиво стремятся к достижению *важных* долгосрочных целей или идеалов. С другой стороны, яркие маяки-ориентиры, значимые идеалы с течением времени почему-то не приближаются, а наоборот, становятся все менее заметными. Их место в ежедневных делах все больше занимают *срочные*, хотя и сравнительно малозначительные вопросы.

В дневных делах довлеет срочность

*Кому это не знакомо? С раннего утра до позднего вечера человек полностью погружается в привычную напряженную работу, а в конце дня, совершенно измотанный, спрашивает себя: «Что действительно важного ты сделал сегодня, что сдвинул с места? В чем ты приблизился к своим целям? Что конкретно ты сделал сегодня для достижения своего жизненного идеала?» И долгий трудный день сводится к нескольким светлым моментам — и то не всегда...*

Типичный рабочий день

*Иногда, например под Новый год, мы мысленно спотыкаемся на этом, вздыхаем и говорим: «Ну это я обязательно сделаю, если в следующем году у меня будет время», — и в течение двенадцати месяцев снова ничего не происходит: следующий год жизни проходит так же, как предыдущий, один год уверенно примыкает к другому — и в итоге, глядя на «успешный» трудовой путь, мы удивляемся: почему так получилось?*

Причина — срочность — Применение методик планирования времени и различных рабочих техник здесь, в конечном итоге, не помогает, так как они лишь устраняют симптомы, но не затрагивают подлинную причину проблем.

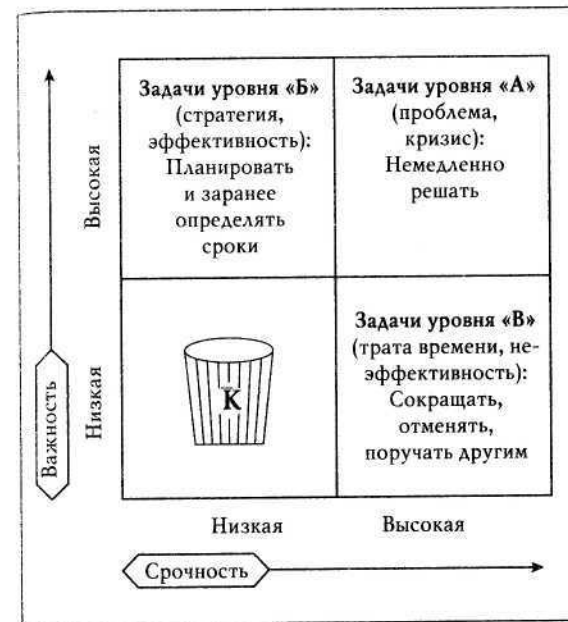
Неэффективность — Главная причина недостаточной эффективности индивидуального тайм-менеджмента и управления собственной жизнью заключается в каждодневном диктате срочности. Это мешает настойчиво сконцентрироваться на собственных целях.

Матрица приоритетов — Связь между двумя критериями приоритетов — *важность* и *срочность* — становится понятной, если рассмотреть предлагаемую матрицу. Она исключительно эффективна, так как помогает быстро расставить приоритеты в конкретных ситуациях. Это противопоставление приписывается американскому генералу Дуайту Д. Эйзенхауэру:

Важность — • *Важность*: цели, результаты, будущее, ценности, люди, успех или деньги, которые поставлены на карту.

Срочность — • *Срочность*: время, сжатые сроки, стресс, немедленное решение, паузы и кризисы.

Четыре сектора — Оба эти критерия в равной мере влияют на расстановку приоритетов. Различая низкую или высокую важность или срочность, получаем *матрицу приоритетов*, содержащую четыре сектора:



МАТРИЦА ПРИОРИТЕТОВ

Опираясь на эту матрицу, приходим к четырем выводам, касающимся *менеджмента приоритетов*:

- *Сектор А*: за важные и срочные дела нужно приниматься *немедленно* и *самоу*. Это *критические* ситуации, проблемы или даже кризисы, так как важные вопросы нельзя решать наспех и в сжатые сроки. Сектор А
- *Сектор Б*: важные, но несрочные дела обычно откладываются в долгий ящик, пока они наконец не станут «срочными» и в последнюю минуту не потребуют экстренных мер. Следует лучше планировать такие задачи и заранее определять для них *сроки исполнения*. Сектор Б
- *Сектор В*: срочные, но малозначительные дела обычно занимают большую Сектор В



часть рабочего времени. Здесь заложены значительные резервы для повышения эффективности. Срочные, но малозначительные дела следует, насколько это возможно, *сокращать, отменять* или *перепоручать другим*.

Сектор К

• *Сектор К*: то, что не является ни важным, ни срочным, вообще-то можно забыть и со спокойным сердцем отправить в настоящую или воображаемую *корзину для бумаг*. Если потом такое дело все-таки окажется важным или срочным, кто-нибудь о нем обязательно спросит или предупредит. В целом можно считать, что

важное редко является срочным,  
а срочное редко является важным!

## 11.2 Эффект «разносчика пиццы»: срочность вместо важности

Срочность, вызванная внешним давлением

Однако в действительности *срочность* преобладает над *важностью*. Причина в том, что срочные дела всегда связаны с приоритетами и датами, установленными другими людьми. Если бы никто не торопил с их исполнением, спешить было бы ни к чему. Поэтому, планируя и решая срочные задачи, мы всегда испытываем определенное *внешнее давление*.

Нет времени для того, что стратегически важно

Таким образом, в рабочей спешке и в условиях сжатых сроков приоритеты расставляются, как правило, по критерию срочности: *каждый хочет получить все немедленно, лучше всего — еще позавчера*<sup>1</sup>. При этом из срочных дел сначала улаживаются относительно важные и срочные, затем — менее важные, но срочные, а на стратегически важные задачи уровня «Б», с решением которых никто не торопит, времени часто не остается.

Назовем это явление *эффектом разносчика пиццы*. Приходилось ли вам заказывать доставку пиццы по телефону? Когда вы хотели получить заказ? Через час, через полчаса или лучше всего немедленно? Если мы принимаем *эмоциональное* решение, мы хотим получить результат тут же, в лучшем случае — *немедленно*. Нам не доставляет удовольствия ждать, когда наконец наше желание будет исполнено.

Разносчик пиццы: все и немедленно



Так или сходным образом происходит и с задачами или обстоятельствами, с которыми вы ежедневно сталкиваетесь на работе.

«Немедленно»

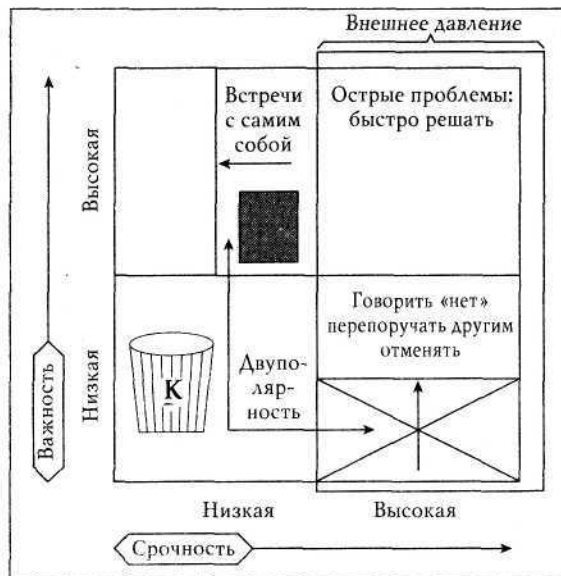
- Когда кто-то намерен договориться с вами о встрече, он хочет увидеться с вами в лучшем случае *немедленно*.
- Когда кто-то просит, чтобы рассмотрели его заявку, он хотел бы знать, что его запрос обработали *немедленно*.
- Если вы, в свою очередь, просите об одолжении других, не хотели бы вы, что-бы дело решилось *немедленно*?

**Противовес внешнему давлению** Это означает, что на вас и дальше будут давить временные ограничения, установленные другими людьми, и вам придется найти противовес этому давлению. Просто станьте немного более эгоистичным.

**Личные «временные окна»** Регулярно заранее включайте в план личные «временные окна» или встречи с самим собой — даже вопреки сопротивлению других людей, за чей счет вы заботитесь о ваших собственных приоритетах, о достижении ваших собственных целей.

**Перемещение с уровня «В» на уровень «Б»** Таким образом *внешним срокам*, установленным другими, вы противопоставите установленные вами *внутренние сроки*. Поскольку просто создать из воздуха дополнительное время не в ваших силах, вам придется поменять местами задачи уровней «В» и «Б» в вашем *портфеле приоритетов*:

**Управление приоритетами**



МАТРИЦА ПРИОРИТЕТОВ

Проблема и, вместе с тем, секрет успеха заключаются в *двуполярности* уровней «Б» и «В».

Большую часть своего времени многие руководители и работники уделяют незначительным, но спешным делам (*сектор В*), которые, как они считают, следует обязательно уладить, и, по возможности, быстро. Так, на фирмах, работающих по американским стандартам, формула «*a.s.a.p.*» («*as soon as possible*», «как можно скорее») служит общепринятым сроком решения вопросов. Только если вы кардинальным образом сократите количество таких дел, отстранитесь от них, перепоручите их другим или научитесь говорить «нет», — только тогда у вас появится шанс сконцентрироваться на вопросах, действительно важных для вашей жизни (*сектор Б*).

Как пишет Стивен Кови, загадка успеха выдающихся личностей — в том, что, управляя своим временем и распределяя свои цели, они концентрируются на деятельности в сфере «Б» и отдают мало времени срочным, но малозначительным делам уровня «В».

Каким бы хорошим ни был ваш план, в конце концов вы никогда не можете полностью предотвратить возникновение критических ситуаций (*сектор А*), которыми вам придется заниматься в первую очередь, немедленно. Непредвиденности случаются то и дело, потому что несмотря на самое лучшее планирование где-нибудь что-то идет не так, как следует. Нравится вам это или нет — таковы естественные обстоятельства, в которых вам приходится работать каждый день. Известная менеджерам мудрость гласит: «*Планировать значит заменять случай ошибкой*».

**Двуполярность уровней «Б» и «В»**

**Проблема: не важно, но срочно**

**Концентрироваться на задачах уровня «Б», а не «В»**

**Проблема непредвиденного**

### 11.3 Двуполярность важности и срочности

Важность  
вместо  
срочности

В рамках индивидуального управления временем и собственными целями концентрация на важном, а не на срочном имеет стратегическое значение.

Сталкиваясь со срочными делами, мы только реагируем, сталкиваясь с важными делами — действуем.

Предлагаемый ниже обзор показывает, в чем глубинные отличия между этими двумя полюсами:

	Важность	Срочность
Объект внимания	цель, успех	время, срок
Критерий действия	эффективность идеал	продуктивность события дня
Ориентир	достижение цели	деятельность
Результат	регулируется	регулируется
Поведение	самостоятельно	извне
Инструменты	жизненные роли	расписание, календарь
Планирование	план на неделю	ежедневный план
Автономность в обращении со временем	личные «временные окна» радость,	срок установлен другими
Эмоциональный уровень	удовольствие	стресс, неудовлетворенность

### 11.4 Планирование приоритетов на неделю

«Секрет не в том, чтобы распределять приоритеты между назначенными сроками, а в том, чтобы устанавливать сроки для своих приоритетов».

Стивен Р. Кови

Большинство людей при планировании своего времени и организации работы опираются на распорядок дня или список строго назначенных встреч и жестких сроков. Однако тому, кто хочет реализовать на практике свой жизненный идеал или жизненную цель, необходим более широкий горизонт планирования.

Мы можем сделать наш идеал живым, если на самом деле ежедневно «проживаем» его в наших ролях и отводим соответствующей деятельности подобающее положение среди наших приоритетов. В качестве планируемых временных отрезков можно рассмотреть день и неделю.

- Один день в качестве ориентира при планировании и деятельности оказывается в целом слишком коротким и напряженным, чтобы учесть все жизненные роли одновременно; отсутствует общий обзор.
- Напротив, целая неделя представляет собой репрезентативный фрагмент нашей жизни — ведь она, включая в себя выходные, охватывает все жизненные сферы и дает возможность уделить время и силы занятиям любого рода: работе и свободному времени, профессиональным и личным заботам, семье и хобби.

Планирование на день позволяет управлять приоритетами по срочности — тогда как планирование на неделю в целом поддерживает нас в ориентации на критерий важности.

Сосредоточенность на назначенных сроках

Приоритеты для жизненных ролей

День за днем — слишком малый срок

Равновесие: неделя

Планирование на неделю важнее, чем планирование на день

Жизненный баланс: время для всех жизненных ролей

Кому не удастся в течение недели активно действовать в *каждой* из своих жизненных ролей, тот не может как следует справиться со своим временем, а значит, и со своей жизнью. Может быть, человек стремится заниматься слишком многими делами либо играет слишком много ролей или же не расставил вовремя ясные приоритеты — так или иначе, жизнь в этом случае теряет *равновесие*.

Жизненный итог

Разумеется, время от времени бывают дни и недели, когда вы не успеваете позаботиться о своих домашних или друзьях, не занимаетесь спортом или не находите времени, чтобы просто отдохнуть. Но исключения не должны стать правилом! Главное — что будет значить в положительном *итоге* вашей *жизни*.

Если вы и дальше будете делать только то, что делаете сейчас, то вы и достигнете лишь того, к чему стремитесь сейчас.

Еженедельное обновление

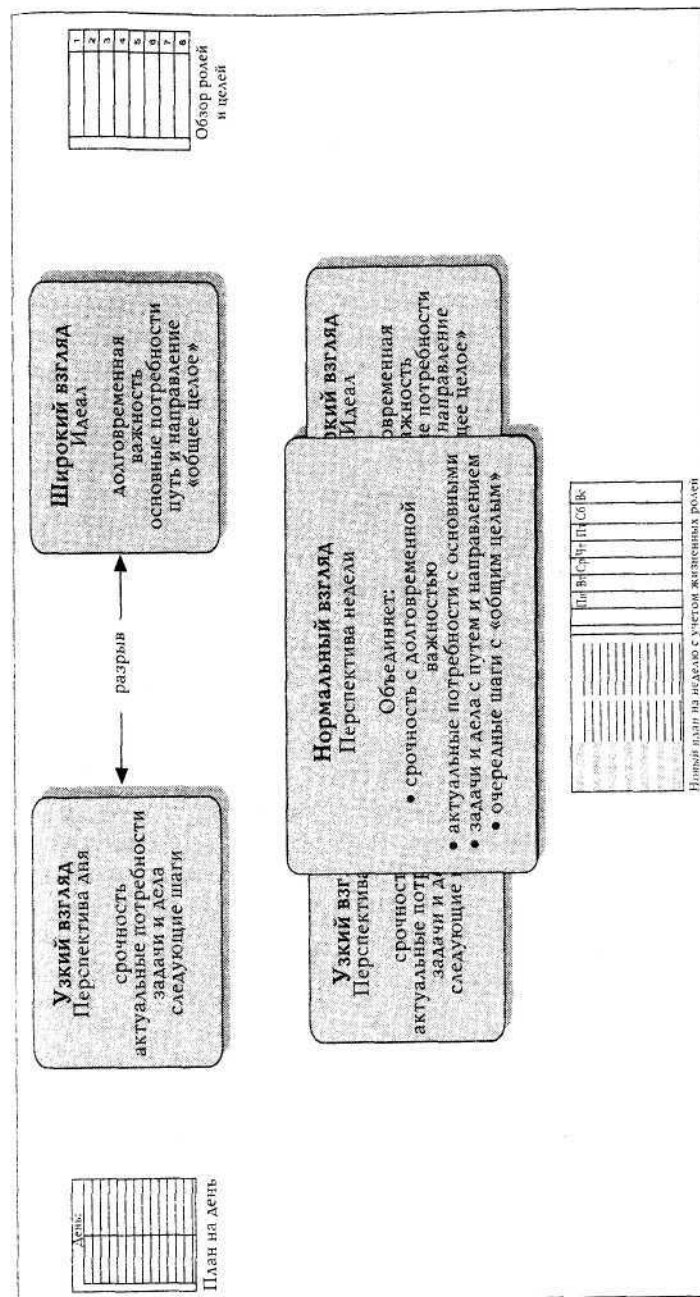
Во многих культурах распространена идея еженедельного обновления, позволяющего задуматься о жизни и расслабиться. Кроме того, некоторыми делами вы можете заняться только в выходные, например, когда дома ваши дети или ваш супруг (супруга).

От представления — к действию

*Еженедельное планирование приоритетов* связывает цели с конкретным временем, идеалы — с действиями. Оно позволяет преодолеть разрыв между

- долгосрочным идеалом (важность), с одной стороны, и
- краткосрочными дневными делами (срочность) — с другой.

Таким образом, благодаря узловой точке «недельное планирование», т. е. общее целое, связывается с событиями каждого дня.



## 11.4 Недельное планирование в действии

«Just Do It!»

Рекламный слоган фирмы «Nike»

Задача  
для каждой  
из ролей

Вы приобретете равновесие и найдете время для важного, если каждую неделю будете устанавливать конкретную цель в рамках каждой из жизненных ролей, ориентируясь на ключевую задачу, например, определите одно или несколько дел, которые, по вашему мнению, можно выполнить за семь дней.

Оставлять  
«временные  
окна»

Благодаря еженедельному приоритетному планированию вам удастся удержать равновесие между идеалом и действием. При этом решающий фактор — заранее зарезервировать соответствующие «временные окна» или назначить встречу с самим собой для важных дел, приближающих вас к цели.

Принцип гальки

Кови говорит в этом случае о *принципе гальки*. Сначала большие камни (для важных приоритетов) складываются в ящик. Но ящик нужно наполнить лишь настолько, чтобы еще оставалось место для менее важного — для гальки, песка и воды.

Ключ к балансу  
времени  
и жизненному  
равновесию

Недельное планирование в соответствии с *принципом гальки*, учитывающее приоритеты и включающее «временные окна» для того, что действительно важно, открывает путь к балансу времени и к жизненному равновесию. Если вы не просто помните важные дела, но и зафиксировали их в плане, вам будет гораздо легче сказать «нет» всему маловажному и «да» — тому, что приблизит вас к жизненной цели.

Непредвиденное

Непредвиденные события, случающиеся в течение рабочего дня, приводят к тому, что постоянно приходится заниматься чем-то другим, — и вот неделя или расписание дел переполняются сами. В результате важное опять приходится отложить. Ограничивайте и

определяйте соответствующее время для ваших жизненных ролей — тогда вы найдете время и на то, чтобы позаботиться о своих жизненных целях.

Вы можете спланировать и организовать свою неделю таким образом, чтобы отвести по одному дню на каждую из жизненных ролей. В любом случае, справляясь с дневными делами, оставайтесь *гибким*: ваша задача — добиваться результатов и успехов, а не рабски исполнять то, что запланировано.

На практике доказал свою эффективность *недельный компас*. С помощью этого формуляра можно приложить *недельное приоритетное планирование* (на узком листке в прозрачной оболочке), составленное для каждой из жизненных ролей, к обычным расписаниям на день и на неделю в соответствующих ежедневниках (см. пример на рисунке).

Гибкость  
и успех

Недельный  
компас  
для ежедневника



## Недельный компас

Дата / неделя \_\_\_\_\_

☛ Баланс времени

Тепло: пробная тренировка в фитнес-центре

Достижения: ежедневно: ток-шоу и новости CNN

Контакт: обед с инструктором по гольфу в клубе

Смысл: книга по медитации: каждый день по 10 страниц!

Жизненная роль: рук фирмы

Задачи: представить команду консультантов

Жизненная роль: руководитель института Tempus

Задачи: презентация для коммерческого совета

Жизненная роль: президент Союза трудовых сообществ

Задачи: рекламный проспект и расписка для всех заинтересованных

Жизненная роль: Муж

Задачи: вместе пройти курс по кулинарии, сходить на концерт Гвидо Хорна

Жизненная роль: отец

Задачи: поговорить по телефону с Джоном по поводу практики

Жизненная роль: повар-любитель

Задачи: магазин азятских пряностей

Жизненная роль: председатель общества «Знание»

Задачи: приглашение на информационное собрание

НЕДЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПО ЖИЗНЕННЫМ РОЛЯМ

## Недельный компас

Дата/неделя \_\_\_\_\_

☛ Баланс времени

Тепло: \_\_\_\_\_

Достижения: \_\_\_\_\_

Контакт: \_\_\_\_\_

Смысл: \_\_\_\_\_

Жизненная роль: \_\_\_\_\_

Задачи: \_\_\_\_\_

Жизненная роль: \_\_\_\_\_

Задачи: \_\_\_\_\_

Жизненная роль: \_\_\_\_\_

Задачи: \_\_\_\_\_

Жизненная роль: \_\_\_\_\_

Задачи: \_\_\_\_\_

Жизненная роль: \_\_\_\_\_

Задачи: \_\_\_\_\_

Жизненная роль: \_\_\_\_\_

Задачи: \_\_\_\_\_

Жизненная роль: \_\_\_\_\_

Задачи: \_\_\_\_\_

### Семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени

- ① Выработать идеал, жизненную цель
- ② Определить жизненные роли или маски
- ③ Установить стратегические ключевые задачи
- ④ «МУДРО» сформулировать цели на год
- ⑤ Эффективно планировать приоритеты на неделю
- ⑥ Продуктивно работать в течение дня
- ⑦ Повышать энергию, силу, самодисциплину

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

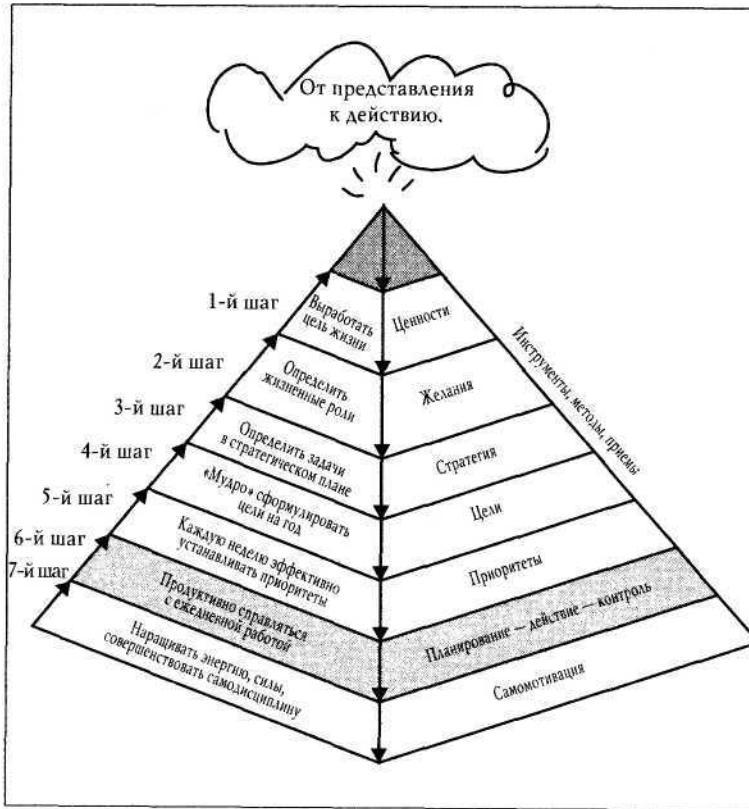
ЕЖЕНЕДЕЛЬНОЕ ПРИОРИТЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

## Глава 12

### Шестой шаг:

продуктивно справляться  
с ежедневной работой

*«Жизнь, которая стоит того, чтобы ее прожить, достойна и того, чтобы ее записать».*  
Энтони Роббинс, консультант по стратегиям успеха



ПИРАМИДА УСПЕХА. ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

День — эта та единица планирования, которой мы живем. Если мы движемся в согласии с природой и биологическими ритмами, то нам легко удерживать равновесие.

День как наименьшая единица

Каждое утро посвящайте несколько минут проверке вашего недельного приоритетного планирования: что действительно важно, на чем в плане моих жизненных ролей я хотел бы сконцентрироваться сегодня?

Каждый день концентрироваться на жизненных ролях

Каждый день планируйте свои успехи и проверяйте, чего достигли. Несмотря на самое лучшее планирование, что-то непредвиденное обязательно вмешается в ваши дела. Это значит — заново расставлять приоритеты, приспосабливаться к ситуации и гибко реагировать на непредвиденные обстоятельства и неожиданных людей.

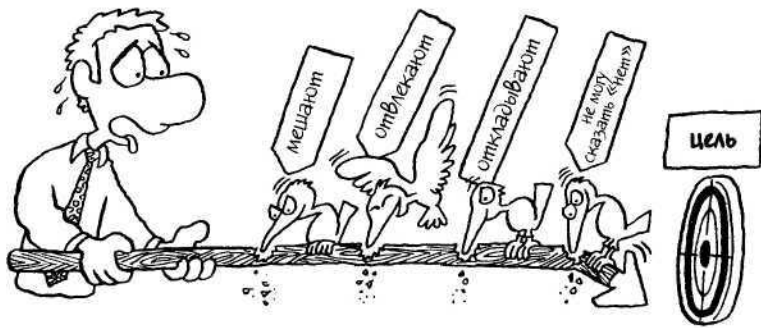
Ежедневный контроль

Тот, кто берет на себя слишком много и планирует все до мелочей, становится негибким и испытывает такой же стресс, как и другие.

### 12.1 Продуктивная организация рабочего дня

Многие не работают целый день, а только справляются со все новой нагрузкой. *Критический анализ* типичного рабочего дня руководителя или подчиненного показывает, что большинство постоянно испытывают перегрузку из-за обилия работы и давления времени. Хотя люди часто остаются работать дополнительное время, вечером они часто не знают, что действительно важного сделали за день. Нередко в самом начале дня происходят ситуации, которые из-за непродуктивной и неэффективной организации работы приводят ко все растущей спешке и нехватке времени.

Ежедневная рабочая нагрузка и давление



Типичные  
временные  
пороки

### 10 ТИПИЧНЫХ ВРЕМЕННЫХ ПОРОКОВ

1. Попытка заниматься слишком многими или всеми делами сразу.
2. Отсутствие целей, приоритетов или плана на день.
3. Отвлекающие телефонные разговоры и другие обстоятельства.
4. Продолжительные, излишние обсуждения.
5. Обилие бумаг и материалов, беспорядок на рабочем столе.
6. Посетители, приходящие без предварительной договоренности, внешние помехи.
7. Откладывание неприятных дел.
8. Неспособность сказать «нет!».
9. Излишняя дотошность, желание знать все.
10. Недостаток настойчивости и самодисциплины.

Индивидуальные  
установки  
и поведение

Главная трудность на пути к успешному тайм-менеджменту заключается в индивидуальных установках и поведении: вы пытаетесь угодить каждому, беретесь за посторонние дела и жертвуете своим временем. Но недостает действенного планирования времени и эф-

фективной методики работы. Вы действуете бессистемно, скачкообразно, без плана, то-ропливо, даже хаотично.

Чем лучше мы разграничиваем свое время и *планируем день*, тем более эффективно мы можем использовать его для реализации наших целей.

Семь главных правил планирования дня гласят:

1. *Главный принцип планирования — записывать.*

Все дела, задачи и назначенные встречи нужно немедленно записывать в ежедневник. Только так вы сможете овладеть любой ситуацией и сконцентрироваться на главном.

2. *Планируйте новый рабочий день накануне вечером.*

Пусть ваше подсознание работает на вас, его творческий потенциал следует задействовать и ночью.

3. *Ценить время и устанавливать временные лимиты.*

Любой финансовый бюджет тоже требует подсчета. Подумайте: время еще более ценно, чем деньги! Приблизительная оценка лучше, чем ее полное отсутствие. Поэтому:

4. *Не составляйте план на целый день (правило 50 : 50).*

В принципе реалистичный план на день должен содержать только то, что вы хотите и можете сделать в этот день. Меньше значит больше! Оставьте буферное время — от 40 до 50%. Опыт покажет, что в рамках вашего рабочего дня можно сделать и запланировать, а что — нет.

Планирование  
дня

Семь правил

1. Записывать

2. Планировать  
накануне

3. Ценить время

4. Правило  
50:50



5. Рабочие  
и временные  
блоки

5. *Объединяйте сходные дела в рабочие и временные блоки, придайте вашему дню общую структуру, но пусть она остается гибкой!*  
Пример:

08.30 — 10.00: работа над задачей уровня «А» (сосредоточенная работа без помех и телефонных звонков).

10.00 — 11.00: пауза для общения (разговоры с коллегами, телефонные звонки).

11.00 — 12.00: работа над задачей уровня «А» или обсуждение / совещание (не должно длиться больше одного часа!).

12.00 — 13.00: перерыв на обед.

13.00 — 14.00: общение, обработка почты, чтение специальной литературы (газеты, журналы), задачи уровня «В».

14.00 — 15.00: работа над задачей уровня «Б» (сосредоточенная работа без помех и телефонных звонков).

15.00 — 16.00: пауза для общения (разговоры с коллегами, телефонные звонки).

16.00 — 17.00: работа над задачей уровня «Б» или обсуждение / совещание (не должно длиться больше одного часа!).

17.00 — 17.30: подведение итогов дня, составление плана на следующий день и подготовка к нему; свободное время.

6. Приоритеты

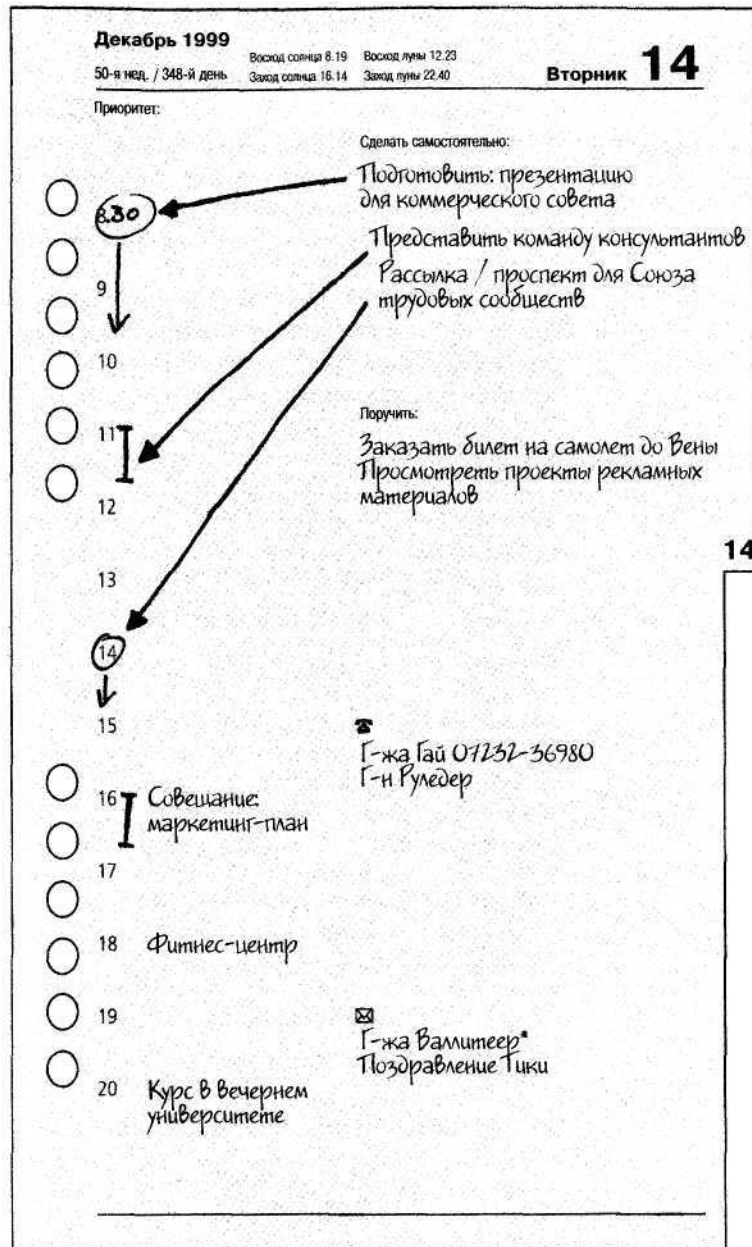
6. *Последовательно сконцентрируйтесь на своих приоритетах.*

Снова и снова задавайтесь вопросом: что важно на самом деле? Что приближает меня к моим целям? Что произойдет, если я устранюсь и не буду заниматься этим делом?

7. Мыслить  
позитивно

7. *Начинайте, проживайте и заканчивайте день позитивно.*

Ваша внутренняя установка определяет ваше поведение и поведение окружающих. Думайте, действуйте и живите позитивно. Получайте удовольствие от своих успехов.



ПЛАН НА ДЕНЬ

## 12.2 Личные итоги дня

Ежедневная  
регистрация  
успехов

Личный дневник успехов покажет вам то, на что вы осознанно никогда не обратили бы внимания, если бы не *регистрировали* свои *успехи*. Вы автоматически обращаете внимание на хорошее, а именно на свои сильные стороны и ощущения от успехов. С точки зрения психологического эффекта, существует большое различие — просто ли вы начинаете свой день или уже утром знаете, что вечером запишете свои дела: вы чувствуете себя сильнее связанным собственными намерениями и целями.

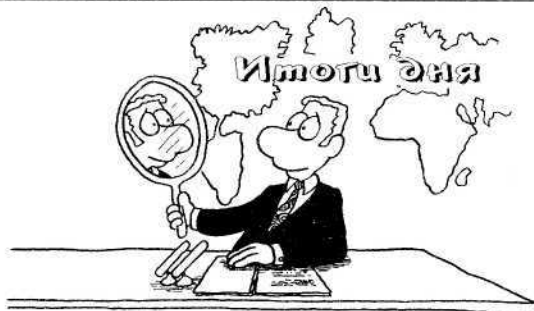
Ежедневное  
подведение  
итогов

В конце дня нужно *подвести итоги*, сделать выводы и спланировать следующий день. Наш вопросник, который вы можете скопировать и, например, вложить в свой ежедневник, даст вам в этом практические ориентиры:

Итоги дня

### Личные итоги дня

- Приблизил ли меня сегодняшний день к моим целям?
- Чему я сегодня научился и что я в будущем буду делать по-другому?
- Мог ли я отказаться от некоторых дел?
- Все ли мои идеи и соображения я занес в записную книжку?
- Как я могу вознаградить и поощрить себя?
- Что самое прекрасное из того, что я еще мог бы сделать сегодня?
- Как я спланирую следующий день?



## 12.3 Индивидуальный баланс успехов

В конце *недели* следует подводить индивидуальный *баланс успехов*:

Недельный  
баланс

### СЕМЬ ДНЕЙ «ВРЕМЕНИ УСПЕХА» — БАЛАНС МОЕЙ ЛИЧНОЙ НЕДЕЛИ УСПЕХОВ

1. Я осознаю свой *идеал* и свои *жизненные роли*.
  - Позитивно продумывать будущее и ставить мотивирующие цели!
  - Ключ к успеху = равновесие всех сфер жизни!
2. Я концентрируюсь на своих *ключевых задачах*.
  - Делать то, что действительно важно, — чтобы добиться успеха!
  - Работа и частная жизнь должны быть одним целым (равновесие)!
3. Я планирую свои дела, ориентируясь на свои *цели*.
  - Накануне вечером планировать — письменно — следующий день!
  - Подсознание должно работать на меня!
4. Я расставляю *приоритеты* и поступаю «правильно».
  - В первую очередь браться за важное — маловажное в сторону!
  - Берегись тирании срочности!
5. Я улаживаю все *дела* дисциплинированно и последовательно.
  - Если не сейчас — то когда? Не откладывать в долгий ящик!
  - Большие, сложные дела решать маленькими шагами!

6. Я устраняю *помехи* и даю отпор похитителям времени.
- Уметь в соответствии с ситуацией говорить «нет» и просто устраняться!
  - Включать в план время для непредвиденного и спонтанного!
7. Я подвожу итоги и наслаждаюсь своими *успехами*.
- Решенные дела и достигнутые цели записывать в счет успехов!
  - Достойно вознаграждать себя и других!

Ежедневная  
мотивация

В ежедневной практике, в конечном итоге, возникает вопрос: как мне снова и снова набираться необходимой энергии, силы, как поддерживать самодисциплину, как мотивировать самого себя, чтобы постоянно добиваться успеха?

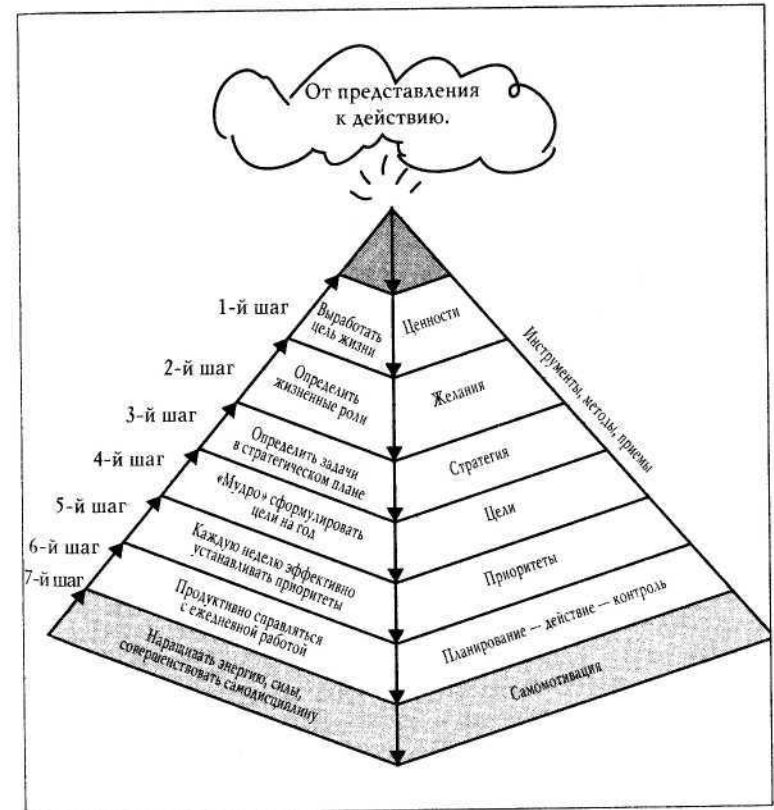
## Глава 13

Седьмой шаг: накапливать энергию, силу, поддерживать самодисциплину — основа ежедневного успеха

Автор — Энн МакДжи-Купер, Даллас / Техас  
Переложил на немецкий Лотар Й. Зайверт

«Помни о своих границах, и ты, несомненно, будешь прав».

Ричард Бах, автор книги «Чайка по имени Джонатан»



ПИРАМИДА УСПЕХА. ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

**Самодисциплина** Один из лучших путей к тому, чтобы иметь  
**обеспечивает** в жизни больше времени, — заняться *само-*  
**успех** *дисциплиной*. Это возможно по двум при-  
чинам.

**Закреплять**  
**новые привычки**

- Во-первых, как только ваше новое поведение станет *привычкой* (например, планировать следующий день в конце предшествующего или откладывать вещи, которые нужны в поездке, задолго до путешествия — тогда, когда вы об этом вспомните), вам не придется постоянно помнить об этих действиях. Новое поведение *укореняется* в автоматической, бессознательной памяти. Благодаря этому в вашей сознательной памяти оказывается больше места для краткосрочной информации.

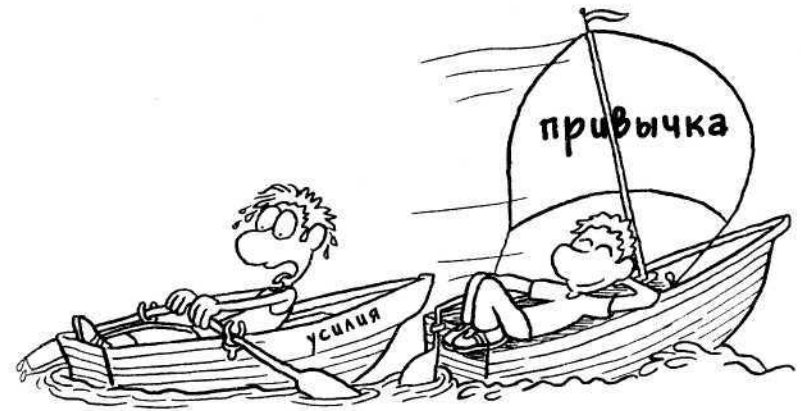
**Систематичное**  
**поведение**

- Во-вторых, если благодаря самодисциплине вы можете быть уверены, что *всегда* используете только одно расписание дел и встреч, чтобы напомнить себе о предстоящих событиях, — тогда вы никогда не будете впустую тратить время, забыв вовремя сделать «следующий шаг». *Систематичное поведение* и самодисциплина приносят огромную пользу.

### 13.1 Ежедневная борьба за самодисциплину

**Придерживаться**  
**намеченного**

Все, о чем мы вам рассказывали до сих пор, вообще говоря, довольно очевидные вещи. То, что меня часто беспокоит, — не вопрос о том, *нужна* ли мне самодисциплина, а вопрос о том, *как* мне заставить себя придерживаться намеченного. Я сделала большой шаг вперед, когда узнала, как заставить все мое «Я» работать в этом направлении.



Отвлекитесь от своей жизни и дайте волю любопытству, когда внутренний голос говорит вам:

Внутренние  
голоса

- «Соберись. Когда ты наконец приведешь в порядок рабочий стол и ответишь на письма?»

В то же время другой голос говорит:

- «Ты только и делаешь, что работаешь. Мне надоело работать. Если ты не дашь мне немного развлечься, я просто брошу все дела и найду какую-нибудь возможность потратить время, так что приводить стол в порядок будет некогда. Это слишком напоминает работу, а я уже сейчас устал».

Вы видите, как один голос (взрослая часть вашего «Я», которая помнит о *дисциплине* и считает, что работа — прежде всего) подталкивает вас приняться за дела и решить все вопросы?

Дисциплина

Но в то же время, другой внутренний голос, увлеченный играми маленький ребенок внутри вас чувствует, что его обошли вниманием и *не дали порадоваться*. В этом случае при мысли о том, что нужно работать еще больше, ваше детское «Я» может взбунто-

Не дали  
порадоваться

Радость от работы как источник мотивации

ваться и найти какой-нибудь хитрый способ, как сорвать взрослый план.

Услышав этот внутренний диалог, мы понимаем, как важно поддерживать наш *коэффициент радости* на высоком уровне.

- Если ваше детское «Я» чувствует, что находит признание и высокую оценку и в вашем стиле поведения, и в ваших беседах с самим собой, в работе оно может проявить фантастическую энергию и исключительные творческие силы.
- Если же вы, помня только о самодисциплине, игнорируете, ущемляете его и принуждаете целыми часами только работать, оно взбунтуется, как уставший капризный трехлетний ребенок.

Всем этим мы хотели сказать, что

Самодисциплина и поощрение

необходимо вознаграждать себя за самодисциплину.

Найти равновесие между самодисциплиной и удовольствием

Если, составляя планы, вы не учитываете в равной степени не только потребность действовать ответственно и добиваться профессиональных целей, но и потребность наслаждаться жизнью и радоваться прекрасным моментам, все ваши стремления к самодисциплине могут оказаться напрасными. Необходимо найти равновесие между долгом быть строгим с самим собой и долгом вознаграждать себя за усилия. Если в разговорах с самим собой вы постоянно критикуете и порицаете себя, вы теряете много времени и драгоценной энергии. Если вы замечаете, что просто откладываете дела, вместо того чтобы относиться к себе строже и критичнее, — вам стоит проявить любопытство. Может быть, полезнее найти время для того, чтобы подружиться с бунтующей частью вашего «Я»?

Индивидуальные проблемы и рабочая дисциплина

Когда я начала работать над собой в этом аспекте, моему удивлению не было предела. В течение многих лет я совершенно не замечала того, насколько ценна и важна моя *потребность в игре и удовольствии*. Она была для меня всего лишь помехой в достижении профессиональных целей. Я позволяла себе наслаждаться игрой и развлечениями только *после того, как заканчивала всю свою работу*, и именно, когда я заканчивала всю работу, что мне, однако, удавалось все реже и реже. Поэтому я все больше уставала и все откладывала свои дела. У меня постоянно росло чувство вины, я считала себя бесполезной. Поэтому я думала, что не заслужила себе времени для игр, и при этом испытывала дискомфорт.

Когда я начала понимать, что игра и удовольствие на протяжении всего дня так же важны, как здоровая еда и полноценный сон, моя жизнь стала меняться. Позволить себе страдать из-за недостатка удовольствий так же безответственно и глупо, как не спать до тех пор, пока не начнешь делать бессмысленные ошибки и не сможешь нормально работать.

Подключить удовольствие и игру

Тот, кто позволяет себе *нерациональные* удовольствия на работе, открывает дополнительный творческий потенциал.

Если вы *подружитесь с ребенком внутри вас* и выстроите самодисциплину на основе сбалансированного энтузиазма и стремления к высокому качеству в работе и в игре, уже вскоре вы разовьете в себе огромные разносторонние силы. Это и есть тот секрет, которым пользовались в своей жизни гении. Многие из них проводили так каждый день, наслаждаясь дополнительным полезным временем, и проживали долгую и благополучную жизнь. Пабло Пикассо, Уинстон Черчилль, Альберт Эйн-

Работа и удовольствие — ключ к успеху

штейн могут послужить примерами такого сбалансированного образа жизни: всю свою жизнь они оставались детьми и в течение дня постоянно наслаждались моментами игры.

### 13.2 Обретение духовной энергии

Функции  
мозга —  
во всем теле

Новые исследования мозга показывают: те задачи, которые прежде включали в компетенцию мозга, по-видимому, выполняет все тело в целом. Сегодня не проводят больше строгое разграничение между мозгом и остальным телом: «информационные молекулы», так называемые нейрореператчики, связывают мозг, иммунную систему, кишечно-желудочный тракт и нервную систему, так что *функция мозга*, как представляется сегодня, распределена по всему телу.

Доминирующие  
полушария

На этом основании следует подчеркнуть, что информацию о *левополушарных* и *правополушарных* функциях следует рассматривать как нечто большее, нежели общие *метафоры*, и не связывать с источником или расположением определенных поведенческих моделей.

Левополушар-  
ность

- Мы знаем, что некоторые люди действуют организованно, линейно, поэтапно, ориентируются на обычный ход дел, следуют привычке, приспосабливаются к ситуации.

Правополушар-  
ность

- Другие люди живут почти противоположным образом: неорганизованно, целостно, дивергентно, ориентируются на случай, непредсказуемы и не приспосабливаются к ситуации.

Различные  
стили работы

Первый стиль работы в профессиональной жизни высоко ценят и вознаграждают. Благодаря индустриальной революции сформировалось представление о том, что предсказуемые повторения — нечто позитивное. Но по-

скольку сегодня профессиональные сферы претерпевают быстрые изменения, первый, бюрократический стиль работы противоречит потребности в переменах, в креативной реакции на события, в инновациях.

*Аевополушарный* и *правополушарный* стили работы не противоречат один другому, а взаимно дополняют друг друга.

Если мы попытаемся выяснить, какой из этих *двух стилей работы* лучше, мы противопоставим один другому и в результате только потеряем. Каждый имеет свои преимущества и свои недостатки. Но если мы найдем способ, как объединить их, как использовать преимущества и сбалансировать недостатки каждого, мы добьемся их синтеза. Результат будет гораздо большим, чем просто сумма.

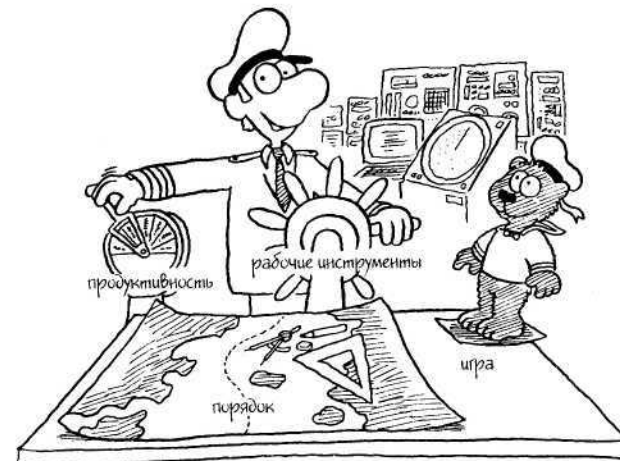
Людам, которые были приучены использовать преимущественно одну часть своего мозга, с трудом удавалось подключить другую часть не только в повседневных делах, но и в таких ситуациях, которые специально требуют действий, связанных с другим полушарием.

Внимательно следите за своим стилем работы и заботьтесь о том, чтобы в нем взвешенно учитывались следующие потребности:

Позитивное вза-  
имодополнение

Оба стиля  
важны

Учитывать  
потребности  
индивидуального  
стиля работы



- потребность в *оптическом порядке* — так же, как и *потребность в обычном порядке*;
- потребность в *продуктивной* работе — в той же степени, как и потребность в развлечении и *игре*;
- потребность в полезных *рабочих инструментах* и потребность в *игрушках* и вещах, которые вы любите видеть вокруг себя.

### 13.3 Обретение силы и физической энергии

Ежедневные занятия спортом и энергия

Возможно, здесь вы ожидаете проповеди о ежедневных занятиях спортом и о вреде всех ваших любимых блюд и с ужасом представляете себе, как вас жестоко лишают того, что у вас еще осталось от «хорошей жизни», а вы сопротивляетесь изо всех сил. Не бойтесь! Последние научные исследования показывают все это в новом свете.

Мягкий подход

Мы начинаем осознавать, что в отношении физических занятий для большинства из нас установка «без труда не вытащишь и рыбку из пруда» не всегда самая лучшая. Если вы хотите развивать свои мускулы — это, конечно, другое дело. Если же вы стремитесь к тому, чтобы войти в хорошую физическую форму и оставаться в ней, с точки зрения кровообращения, сердечно-сосудистой системы и обмена веществ, то новейшие исследования «Соорег Aerobic Center» (Даллас, Техас) указывают на то, что значительно более *мягкий* подход, возможно, окажется даже более эффективным.

Чем меньше напряжения, тем ближе к цели

Доктор Кеннет Купер, основатель центра, говорит: каждый, кто бегаёт больше десяти миль в неделю, занимается этим уже не из стремления сохранить хорошую форму. Кроме того, было установлено, что 20 — 45-минутная ходьба, пробежка или даже неспешная прогулка 3-4 раза в неделю уже в некоторой

степени обеспечат вам неплохую форму. Разумеется, продолжительность и скорость прогулки ускоряют ваш пульс, а поддержание определенной частоты пульса в течение 20 — 45 минут, в свою очередь, приводит к увеличению объема легких. Но исследователи центра выяснили, что исключительную пользу могут принести и гораздо менее тяжелые нагрузки, чем предполагалось раньше.

Меньше напряжения, больше удовольствия, а результат — не просто одержимость спортом.

Еще одно открытие заключается в том, что важно получать *удовольствие* от спорта. Если вы найдете способ радовать себя таким подарком и действительно будете получать от этого удовольствие, значительно повысятся шансы на то, что вы не бросите свои занятия. Кроме того, в то время, когда вы испытываете удовольствие, ваше тело производит химические вещества, усиливающие положительный эффект от программы спортивных нагрузок. Если же вы, напротив, выходите на пробежку крайне *неохотно*, негативные химические вещества, вырабатываемые мозгом в результате этого самопринуждения, могут отчасти заблокировать пользу, приносимую физическими занятиями.

Спорт, приносящий радость

Другой интересный вывод, сделанный в рамках куперовского исследования: если вы поднимаетесь по лестнице, а не на лифте, паркуетесь далеко от офиса или магазина и используете в течение дня другие мелкие возможности *физических нагрузок*, это имеет действительно *положительный эффект*.

Положительный эффект физических нагрузок

Не упускайте ни одной возможности физической нагрузки — каждый день!

Польза малых нагрузок Раньше считали, будто для того, чтобы извлечь пользу из физических нагрузок, нужно поднять пульс на спортивный уровень и удерживать его таким в течение длительного времени. Теперь мы узнаем, что эффект *малых физических нагрузок*, может быть, и не столь велик, однако они всегда приносят большую пользу, которой не следует пренебрегать. Необходимо в течение всего дня использовать возможности физических нагрузок.

Значение питания Если вы хотите улучшить свое здоровье, стать более энергичным, усилить способности мозга и приобрести более совершенную жизненную установку (все это сказывается на качестве вашего тайм-менеджмента), вы обязательно должны изменить свое *питание* на оставшуюся часть вашей жизни.

Многие люди истощают свое тело, питаясь продуктами, которые потребляют энергию и заставляют тело работать гораздо более интенсивно, чем это необходимо.

### 13.4 Как получать больше энергии силы каждый день? Несколько советов

#### *Совет первый:*

*смотрите на изменения позитивно!*

Изменения как шанс Рассматривайте избранные вами изменения как *подарок самому себе* и описывайте их в позитивном ключе. Если вы скажете себе, что эти изменения "вынужденные", вы едва ли справитесь с поставленной вами задачей.

Овощи и фрукты Научитесь наслаждаться многочисленными свежими фруктами — земляникой, голубикой, ежевикой, дынями или персиками. *Тушеные и свежие овощи — это очень вкусно.* Изменяйте свой рацион постепенно, шаг за шагом. Экспериментируйте с новыми салатами. Добавьте в свое меню побольше разных орехов, злаков и семечек. Существует множе-

ство оригинальных кулинарных книг и материалов по здоровой пище.

Мы рекомендуем вам увлечь этой задачей вашего друга (подругу) или супруга (супругу) и привлечь их к изменению рациона. Еда — это совместное занятие, и если рядом будет человек, который тоже хочет вести более здоровую жизнь, это вас поддержит.

*Совет второй: изменяйте рацион постепенно* Не заставляйте себя немедленно отказаться от быстрого питания *вообще*. Может быть, сначала стоит запланировать только один энергетический обед в неделю. Потом — три в неделю. Потом — каждый день. Как только мы начинаем замечать, что наша энергия повышается, а лишние килограммы исчезают, мы смотрим на эту затею исключительно позитивно!

Полноценное питание

#### *Совет третий:*

*пейте по возможности меньше кофе*

Кофеин действует как мочегонное средство и таким образом лишает ваше тело ценных питательных веществ. Кроме того, кофеин повышает выработку адреналина; вы становитесь нервным и напряженным, что, в свою очередь, может оказать отрицательное воздействие на ваше здоровье в целом и на вашу продуктивность.

Снизить потребление кофеина





Травяные чаи и соки Вместо этого пейте несколько раз в день *травяные чаи* или *соки*. Ограничьте потребление кофе одной-двумя чашками в день. Помните, что кофеин содержится также в шоколаде и в большинстве напитков на основе колы.

*Совет четвертый: пейте больше воды*

Много свежей воды Рекомендуются выпивать *шесть — восемь стаканов* в день, чтобы обеспечить ваш организм водой и вывести шлаки. В результате стрессов в теле накапливаются яды, которые нередко вызывают усталость и слабость. Частые физические нагрузки, медленное, глубокое дыхание и потребление большого количества свежей воды позволят вам оставаться свежим и полным энергии.

*Совет пятый:*

*почаще дышите глубоко и медленно*

Больше кислорода Медленно дышать, вдыхать побольше воздуха и затем по возможности полностью освободить легкие — все это заметно прибавит вам сил и энергии.

Больше равновесия и настойчивости в достижении цели Как видите, мы хотим, чтобы ваша жизнь стала более *сбалансированной*, а вы — более *настойчивым и уверенным в стремлении к цели*. Так вы сэкономите время, и в конечном итоге у вас будет *больше времени*. Кроме того, мы побуждаем вас искать творческие подходы, чтобы сделать все эти изменения позитивными, приятными и получать от них удовольствие. Это добавит в вашу жизнь новую перспективу — перспективу радости и свежей энергии. Потерять два — четыре килограмма лишнего веса — это все равно, что выбросить шар для боулинга, который ты постоянно носил с собой. Вы удивитесь, насколько *больше энергии* вы почувствуете в себе.

## ТРЕТЬЯ ЧАСТЬ

### ВРЕМЯ

### И ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ - ЕЖЕДНЕВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА ЛИЧНОСТИ

## Глава 14

### Спрос на индивидуальность

*«Обращайся с людьми так, как если бы они были такими, какими должны быть, и ты сможешь им стать такими, какими они могли бы стать».*

*Иоганн Вольфганг фон Гете*

Не любая методика управления временем и собой работает для каждого одинаково: Различия в тайм-менеджменте

- Доминик ненадолго концентрируется на планах и быстро приходит к цели. Доминантный
- Инге часто реагирует спонтанно, сдает работу с опозданием, ей трудно говорить «нет». Инициативный
- Штеффи работает медленно, но зато постоянно; очень тяжело переносит давление времени. Постоянный
- Густав предпочитает основательно решать задачи и охотно составляет планы, включающие самые мелкие детали. Ответственный

Люди различны, и советы по тайм-менеджменту, учитывающие разные структуры личности, помогают даже «хаотичным» тайм-менеджерам увереннее справляться со своим рабочим временем. Наша соавтор, американка Энн МакДжи-Купер, называет это «Time Management for Unmanageable People» — «управление временем для неуправляемых людей». У каждого из нас есть свои сильные стороны в обращении со временем, а также слабые стороны и пределы. Нам удастся быть наиболее эффективными тогда, когда мы правильно используем и развиваем наши *преимущества*.

Исходная точка — модель личности «ДИПО»

Во *второй части* книги мы стремились выяснить, что является «правильным» в вашей жизни и как последовательно сконцентрироваться на существенном. В этой, *третьей части* вы найдете советы и рекомендации, как сделать это «правильно» — в особенности в общении с другими людьми. За основу мы возьмем известную модель личности «ДИПО» (ДИПО = доминантный-инициативный-постоянный-ответственный). Она послужит нам психологической картой, которая позволит легко найти ориентиры в стране человеческой индивидуальности.

Индивидуальность — ключ к успеху

Ключ и путь к успеху не только в управлении временем и собой, но также в общении с другими людьми. Вопрос об успешной *индивидуальности* стар как мир. Как известно, знаменитой «глубоководной свиньи, несущей яйца, дающей шерсть, приносящей молоко и приспособленной к условиям горных высот» не существует. Однако успешным личностям удалось привести свой внутренний потенциал в соответствие с внешним поведением. Такой человек в полной мере является самим собой и не пытается — сознательно или бессознательно — играть роли, которые ему не подходят. Успешные личности вырабатывают собственный стиль жизни и стиль поведения. Они знают свои сильные стороны и свои границы и умеют так использовать их, чтобы уверенно справляться даже с критическими ситуациями или конфликтами — с начальством, коллегами, клиентами или близкими людьми.

Управление временем и собой

*Тайм-менеджмент* — это искусство управлять своей работой и своим временем, вместо того, чтобы позволить им управлять тобой. Многие ежедневно пытаются — с большим или меньшим успехом — прозрачно и разумно организовать свои различные задачи, приоритеты, сроки и рутинные дела. Мы не можем растянуть или увеличить время — главную

проблему в нашей жизни, — но мы можем лучше использовать имеющееся время.

Наше индивидуальное обращение со временем кардинальным образом зависит от *типа* нашей личности. В зависимости от типа и ситуации обнаруживаются огромные различия, например, в том,

Время и тип личности

- как человек реагирует на временные обязательства и давление времени,
- насколько последовательно человек умеет быть дисциплинированным сам или заставляет быть дисциплинированными других людей,
- сколько энергии у человека на то, чтобы вовремя решить вопрос,
- и как человек ставит и достигает цели.

Вы можете наблюдать *поведенческие* различия в обращении со временем, если, например, вы хотите сотрудничать с другими на совещании, поручить другому дело или общаться с людьми, создавая для них «внешнюю помеху». Причина того, почему люди совершенно по-разному реагируют на проблемы со временем, в большинстве случаев заключается в столкновении различных типов личности.

Различия в поведении

Наши дальнейшие рекомендации покажут вам, как *в зависимости от ситуации* лучше реагировать на каждый из стилей поведения при возникновении проблем, связанных с управлением временем и собой. При этом мы сосредоточим свое внимание на модели личности «ДИПО» (доминантный-инициативный-постоянный-ответственный), довольно широко распространенной и известной в немецкоязычных странах.

Стили поведения в управлении временем и собой: модель «ДИПО»

«Индивидуальность» — важная составляющая успеха, необходимая для эффективности и для независимости в обращении со временем.

# Глава 15

## Модель личности «ДИПО»: четыре типа времени — четыре стратегии

*«Временем движут личности, а не принципы».*  
Оскар Уайльд

определить  
временной тип

ДИПО: Модель «ДИПО» поможет вам лучше распознать собственный временной тип и стиль временного поведения других людей, чтобы общаться с ними правильно, т. е. адекватно их типу. В каждом человеке заложены четыре основных модели поведения, проявляющиеся с разной интенсивностью.

### 15.1 Доминантный-инициативный- постоянный-ответственный

*«Одно лишь радует всегда:  
Творить, что призван ты творить»,  
Пауль Хейзе, поэт*

Модель  
«ДИПО»:  
поведение чело-  
века

Модель личности «ДИПО» различает четыре стиля поведения. Они складываются из пар противоположностей «интровертивный/экстравертивный» и «ориентирующийся на людей / ориентирующийся на дела».

Люди либо

- *ориентируются на дела*, если предпочитают проверять и сравнивать поступившие предложения или писать отчеты об испытаниях, готовить документы, разрабатывать концепции; либо
- *ориентируются на людей*, если предпочитают вести личную беседу или устраи-

вать презентации на совещаниях с коллегами;

- *интроверты* предпочитают переждать или тщательно обдумать проблему, прежде чем приступить к действиям; либо
- *экстраверты* предпочитают поступать спонтанно, принимая решения, следуют ощущениям и стремятся достичь цели как можно быстрее.

На основании этих двух осей американский психолог *Уильям Мултон Мерстон* еще в двадцатые годы выделил и описал четыре основных стиля поведения человека: «доминантный» — «инициативный» — «постоянный» — «ответственный». Эти модели поведения «ДИПО» с разной интенсивностью проявляются у каждого человека. На их основе складываются четыре основных типа личности.

Четыре стиля  
поведения  
по У. Мерстону

- *Доминантные* люди в своем поведении ориентируются на задачи; они экстраверты и стремятся перехватить инициативу, взять ситуацию под контроль и добиться результата. «Доминантные» любят принимать вызовы и побеждать.

Доминантный

- *Инициативные* люди в своем поведении ориентируются на людей; они экстраверты и стремятся мотивировать других, проявить себя; им нужно, чтобы их услышали. «Инициативные» хотят убеждать людей и влиять на них.

Инициативный

- *Постоянные* люди в своем поведении ориентируются на людей; они интроверты и стремятся к стабильности и гармонии. «Постоянные» хотят поддерживать других и заботиться о нормальных отношениях.

Постоянный

- *Ответственные* люди в своем поведении ориентируются на задачи; они интроверты и стремятся «правильно» делать пра-

Ответственный

вильные вещи. «Ответственные» хотят избежать ссор, они любят аккуратность и точность.

Повысить личную эффективность

При этом у каждого человека, как правило, обнаруживаются поведенческие тенденции, характерные для *каждого* из этих четырех стилей. Однако мы в соответствии с условиями нашего профессионального или личного окружения склонны чаще выбирать только один из них. Вы сможете повысить *эффективность* в управлении своим временем и самим собой, если в повседневных делах будете внимательнее учитывать как собственные качества, так и качества окружающих вас людей. Небольшой *тест* поможет вам оценить ваш индивидуальный стиль обращения со временем.



ЧЕТЫРЕ ВАРИАНТА ПОВЕДЕНИЯ Д-И-П-О

Тест: каков ваш временной тип?

*Что делать:* представьте себе определенную, по возможности *конкретную ситуацию* на вашей работе. Затем из четырех утверждений 1-й категории («Когда я задумываюсь о целях...») выберите то, которое, по вашему мнению, больше всего вам подходит. Впишите цифру «4» над многоточием в соответствующей строке (1-й столбец). Прочие варианты поведения в 1-й категории отметьте цифрами по нисходящей — «3», «2» и «1». Так же действуйте и в следующих категориях.

Краткий тест

*Внимание:* каждое число может встречаться только один раз в каждой категории!

Здесь нет «неправильных» или «правильных» ответов — речь идет о том стиле поведения, который вы предпочитаете в определенной ситуации.

### КРАТКИЙ ТЕСТ ДИПО: КАКОВ ВАШ ВРЕМЕННОЙ ТИП?

Анализ вашего поведения с точки зрения тайм-менеджмента

- |   |      |   |
|---|------|---|
| 1. Когда я задумываюсь о целях...   | ①    | ② |
| ... мне в голову приходит тысяча соображений о том, чего бы мне хотелось. | .... | ▲ |
| ... мне нужно время. Было бы хорошо с кем-нибудь поговорить.              | .... | ● |
| ... я точно знаю, чего хочу. Но иногда я хочу слишком много одновременно. | .... | ▲ |
| ... я составляю подробные, детальные планы. Иногда я теряюсь в частности. | .... | ■ |
| 2. Когда я на совещании...  |      |   |
| ... я пунктуален, хорошо подготовлен, корректен и точен.                  | .... | ■ |
| ... я эмоционален, привожу яркие аргументы, много жестикулирую.           | .... | ◆ |
| ... я часто спокоен и дружелюбен.   | .... | ● |
| ... я действую прямо и иногда жестко обращаюсь с другими людьми.          | .... | ▲ |

3. Когда меня отвлекают... ① ②  
 ... это для меня иногда небольшой стресс, но его не избежать. .... ●  
 ... я часто реагирую с раздражением и даю почувствовать это тому, кто меня отвлек. .... ▲  
 ... я испытываю недовольство, но редко его выражаю. .... ■  
 ... я охотно делаю паузу. Хорошее общение — важная вещь. .... ◆
4. Когда я разбираю скопившиеся бумаги...  
 ... то приходится потратить много времени, чтобы все прочитать и рассортировать. .... ●  
 ... я нахожу много интересного. Иногда я не успеваю прочитать все журналы. .... ◆  
 ... большинство из них я отправляю в корзину — это мой лучший друг в офисе. .... ▲  
 ... мне очень важно получить точную информацию. Я собираю их, раскладываю по местам и могу найти, когда потребуется. .... ■
5. Когда я работаю с другими людьми...  
 ... я иногда испытываю беспокойство, потому что они работают недостаточно основательно. .... ■  
 ... мне часто кажется, что дело движется слишком медленно. .... ▲  
 ... мне это очень нравится: работать вместе с другими — удовольствие. .... ◆  
 ... я предпочитаю заканчивать одно дело и только потом переходить к другому. .... ●
6. Когда я испытываю давление времени...  
 ... я чувствую, что перезружен работой, для меня это стресс. .... ●  
 ... я лучше концентрируюсь. Иногда я делаю это слишком поздно. .... ◆  
 ... я концентрируюсь на существенном и энергично принимаюсь за работу. .... ▲  
 ... я опасаясь, что задачу не удастся выполнить надлежащим образом. .... ■

7. Когда я разговариваю с другими... ① ②  
 ... как правило, я перехватываю инициативу. .... ▲  
 ... я быстро нахожу общий язык и вношу свои предложения. .... ◆  
 ... я дружелюбен, терпелив и в начале разговора обычно сдержан. .... ●  
 ... я наблюдаю, отвечаю дипломатически и не прерываю других. .... ■
8. Когда я испытываю трудности...  
 ... я легко прихожу в беспокойство и пытаюсь восстановить стабильное положение дел. .... ●  
 ... я ожидаю худшего и пытаюсь проанализировать проблему. .... ■  
 ... я часто становлюсь агрессивным и ищу виноватых. .... ▲  
 ... я пытаюсь действовать так, чтобы в итоге не остаться в дураках. .... ◆
9. Когда мне неожиданно поручают новое дело...  
 ... я задаю вопросы и прошу дополнительную информацию, чтобы не быть застигнутым врасплох. .... ■  
 ... у меня очень быстро рождаются соображения о том, как действовать. .... ◆  
 ... мне требуется время, потому что я этого не ожидал. .... ●  
 ... я испытываю прилив сил и энтузиазма. .... ▲
10. Когда мне нужно принять решение...  
 ... я очень быстро решаю вопрос, недолго подумав и учтя имеющиеся факты и данные. .... ▲  
 ... мне требуется время, чтобы уверенно сделать правильный выбор. Я продвигаюсь шаг за шагом. .... ●  
 ... я логически анализирую ситуацию, оцениваю возможный риск и собираю всю информацию. .... ■  
 ... я быстро решаю вопрос. Кое-что нужно просто проверить на опыте. .... ◆

Подсчет результатов: когда вы выставили все оценки, подсчитайте количество очков по каждой из фигур (второй столбец), например: 3 ■, 1 ▲, 2 ■, 4 ■, 2 ■ и т. д. = 12 очков на ■ = вариант О. Впишите полученные результаты в таблицу (для проверки: общая сумма должна быть равна 100):

Таблица результатов			
▲ = А	◆ = И	● = П	■ = О
... ОЧКОВ	... ОЧКОВ	... ОЧКОВ	... ОЧКОВ

фигуры или буквы, которым соответствуют две наибольших суммы, показывают вам, в каких сферах лежат ваши *сильные стороны*, с чем вы лучше всего *справляетесь* каждый день:

- **Д: доминантный тип** стремится решать проблемы и быстро добиваться результатов. Он критически смотрит на существующее положение дел, предпочитает прямые ответы, любит многообразную деятельность и независимость.

*Поведение в плане тайм-менеджмента:* получает удовольствие от принятия решений, действует напрямую. Работает над главным, мыслит заголовками, стремится сделать как можно больше за как можно меньшие сроки.

Что касается *ежедневника*, доминантному человеку часто хватает плана на неделю. Больше места на бумаге для одного дня ему все равно не требуется. Ему необходимо в первую очередь главное, нужен общий взгляд.

- **И: инициативный тип** стремится убеждать людей и влиять на них. Открыт; выражая свои мысли и чувства, высказывается, как правило, оптимистически. Любит работать с другими людьми.

*Поведение в плане тайм-менеджмента:* безнадежно путается в листочках-напоминаниях. Поскольку такой человек записывает мало или почти ничего, он многое забывает и постоянно ищет то, что куда-то засунул. Как правило, заканчивает дела «в последнюю минуту» или даже опаздывает.

Для него *ежедневник* — это статусный символ. В особенности тесно ему в рамках хорошо структурированных систем планирования времени, поэтому очень часто лучший выбор для него — план на неделю. Для этого типа особенно верно выражение: меньше значит больше.

- **П: постоянный тип** стремится создавать предсказуемое, организованное рабочее пространство. Терпелив, умеет слушать других. Лидерству предпочитает роль одного из членов команды. Больше любит слушать, чем говорить самому. Нуждается в стабильности.

Имеет природный талант к *тайм-менеджменту*. Записывает информацию, так как считает, что иначе забудет ее. Приступает к делу заранее, чтобы успеть среагировать, если возникнут трудности.

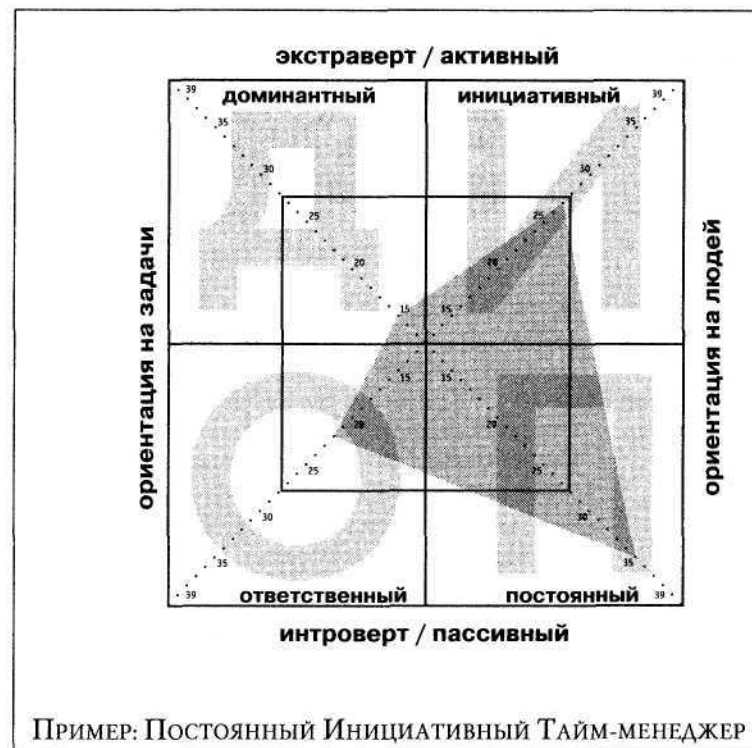
С точки зрения выбора *системы планирования времени*, наилучший выбор для него — два листка на один день. Если он оказывается под давлением, оно немедленно переходит в стресс. Больше всего времени он теряет из-за непредвиденных изменений и неумения говорить «нет».

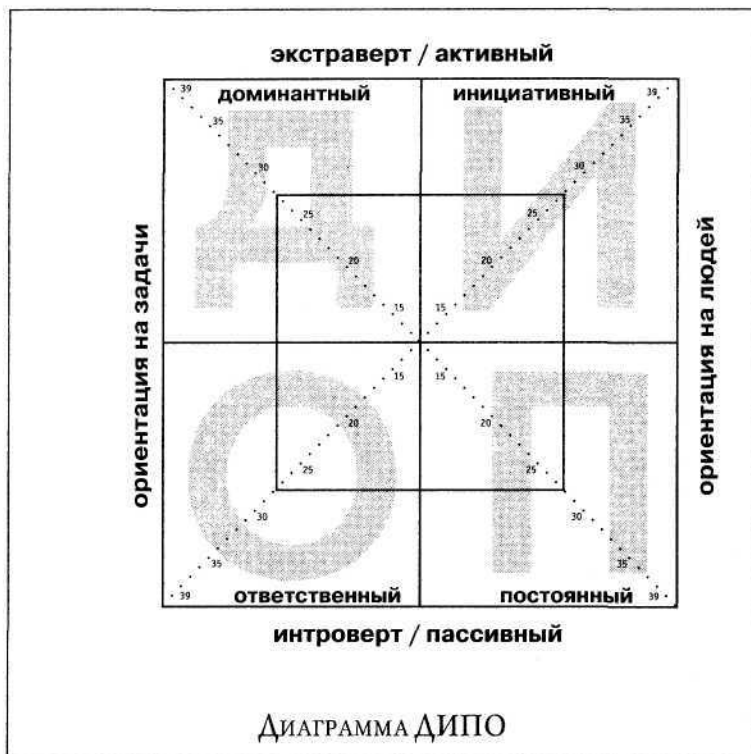
- **О: ответственный тип** стремится добиваться высоких результатов. Стремясь избежать недоразумений, такой человек любит быть аккуратным и точным. Ответственный подчеркнуто дипломатичен, взвешивает все «за» и «против». Предпочитает знать, чего следует ожидать.

*Поведение в плане тайм-менеджмента:* главный составитель планов. Он любит планировать в силу природной склонности. Но часто проявляет излишнее рвение — ему нужно научиться уже на стадии планирования использовать закон «80 к 20». Теряет время из-за стремления к излишнему совершенству. Склонен жить по принципу «Делать либо хорошо, либо совсем никак». Ему необходимо научиться перепоручать дела другим. Что касается совместной работы, ответственный человек должен понять, что у других людей могут быть иные критерии при принятии решений и иные способы действий.

С точки зрения выбора *системы планирования времени*, наилучший выбор для него — два листка на один день. Он нуждается в структурированности, предсказуемости и ожидает (в первую очередь от себя самого) слишком многого.

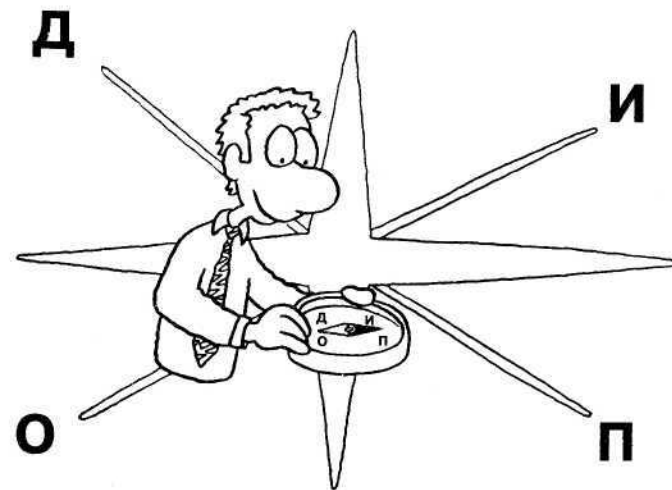
Чтобы определить ваш *индивидуальный профиль*, перенесите ваши результаты на ДИПО-диаграмму. Для этого отметьте соответствующие точки на диагоналях.





Анализ результатов: какой стиль поведения доминирует?

*Анализ результатов:* на верхней диаграмме, приведенной в качестве примера, вы видите данные постоянного тайм-менеджера, поведение которого можно определить как в значительной мере инициативное. Опираясь на этот образец, запишите ваши *результаты теста* на нижней диаграмме. При этом на наиболее характерное для вас поведение указывает буква того сектора, количество очков в котором является наибольшим; остальные суммы указывают на поведенческие тенденции в трех других сферах. Вы увидите, что в вашем поведении обнаруживаются *все четыре* тенденции. Не существует, например, «доминантного» или «ответственного» человека в



чистом виде — число возможных комбинаций четырех сфер безгранично. Каждый человек *уникален*. Наш краткий тест может показать вам лишь общие тенденции.

В зависимости от структуры личности различаются *доминантные, инициативные, постоянные* и *ответственные* тайм-менеджеры со своими сильными и слабыми качествами.

## 15.2 Доминантный тайм-менеджер

*«Я размышляю — решает нутро».*  
Макс Грундиг

*Перед самым началом основательно подготовленной рекламной кампании Доминик Доминантский вдруг отменяет все запланированные действия. Дело в том, что он рассчитывает быстрее подняться прибыли и эффективнее пробиться на рынок с помощью нового рекламного агентства.*

Доминантные тайм-менеджеры были бы очень рады, если бы удалось остановить вре-

Доминантные тайм-менеджеры



мя: они не хотят ему подчиняться. Они хотят использовать время и выжать максимум из каждой минуты. На встречу они обычно приходят вовремя, но всегда оставляют за собой право опоздать, если появится какое-то «более важное» для них дело.

Доминантные не любят ждать; просто они рассчитывают, что другие люди в любом случае пунктуальны и сами подождут, если понадобится.

Обращение  
со временем

В том, как человек *доминантного* типа *обрашается со временем*, можно заметить определенные предпочтения, которые для других могут являться помехами:

- быстро анализирует, видит главное;
- всегда видит перед собой новые цели;
- оценивая работу, ориентируется на результат;
- неохотно делает записи;
- составляет только самые общие планы;
- умеет говорить «нет», если его цели не вписываются в предлагаемую ситуацию;



- хочет, чтобы все было сделано немедленно, лучше всего «вчера»;
- решает вопросы походя, во время беседы с другими людьми;
- быстро справляется с задачами, не засиживается за столом;
- стремится быстро дать отпор похитителям времени;
- не выносит скучной и недостаточно интересной работы;
- часто имеет множество неотложных дел;
- недооценивает время, необходимое для решения задачи;
- действует импульсивно, не продумав проблему как следует до конца;
- склонен к беспорядку и спешке;
- делает только то, что необходимо сделать; плохо организован;
- перехватывает инициативу в дискуссиях, прежде всего — на совещаниях;
- слишком часто форсирует события; считает, что должен оказывать давление на других людей; хочет, чтобы люди говорили кратко;
- часто прерывает других, но не любит, чтобы его прерывали;
- перебивает любого собеседника, если вспоминает что-то «срочное».

#### *Десять рекомендаций для доминантных тайм-менеджеров*

1. *Расставляйте приоритеты.* Найдите время записать свои цели и ожидания и прояснить для себя важные приоритеты.
2. *Продумывайте проект* во всех деталях и оценивайте требуемое время, прежде чем взяться за дело.
3. *Будьте терпеливее с людьми,* давайте им фору во времени.

Рекомендации  
по тайм-  
менеджменту

4. *Не нагружайте окружающих* множеством дел и проектов одновременно.
5. *Поменьше прерывайте собеседников*, больше прислушивайтесь к тому, что говорят люди.
6. *Проявляйте внимание*, когда с вами разговаривают, смотрите собеседнику в глаза.
7. *Поменьше соревнуйтесь*, побольше сотрудничайте с другими.
8. *Сначала думайте*, потом действуйте (без опрометчивости).
9. *Включайте обратный ход*, не требуйте от других так же много, как от себя.
10. *Расслабляйтесь*. Сознательно отведите себе время для отдыха, покоя, безделья.

### 15.3 Инициативный тайм-менеджер

*«Человек — целеустремленное существо, но часто он слишком много стремится и слишком мало прицеливается».*

*Гюнтер Радке*

*Инге Инициативлер облегченно вздыхает, когда звонят из торгово-промышленной палаты. Она долгодружелюбно разговаривает и в результате просто не успевает сдать важный подробный протокол совещания, над которым она как раз усиленно работала. Этот промах она объясняет для себя — теперь, разумеется, сильно расстроившись — тем, что нужно было использовать шанс поддержать важный контакт.*

Инициативный тайм-менеджер

*Инициативные тайм-менеджеры* склонны в настоящем времени мыслить и действовать спонтанно. Они не следят внимательно за вре-

менем и за назначенными сроками, потому что не хотят подчиняться их структуре. Поэтому инициативные часто опаздывают. С другой стороны, они могут простить за опоздание других.

Для высокоинициативных людей контакты важнее пунктуальности. Они с энтузиазмом встречают новые проекты или идеи и пытаются заниматься множеством дел одновременно.



В том, как человек *инициативного* типа *обра- щается со временем*, можно заметить определенные предпочтения, которые для других могут являться помехами:

Обращение со временем

- быстро определяет цели, не записывая их;
- с интересом берется за новые задачи;
- концентрируется на актуальной ситуации, часто меняет приоритеты;
- одновременно занимается слишком многими делами;
- лучше организует себя, если его к этому принуждают, например, если грозит удар по репутации;

- не склонен основательно прорабатывать задачу и перескакивает от одного дела к другому;
- с оптимизмом составляет планы, склонен к спонтанным действиям;
- редко анализирует, не выносит частных выводов;
- не умеет организовать работу — в офисе царит хаос;
- недисциплинирован в планировании времени;
- охотно говорит «да», но при этом может не выполнить работу;
- избегает рутинных дел и берется за них только в том случае, если это действительно необходимо;
- проявляет спонтанную общительность; больше любит разговаривать, чем работать;
- часто прерывает других и позволяет прерывать себя;
- оценивает преимущества тишины только тогда, когда испытывает давление времени;
- часто опаздывает на совещания и приходит плохо подготовленным;
- на совещаниях готов слушать других, но легко отвлекается и часто реагирует слишком эмоционально.



### *Десять рекомендаций для инициативных тайм-менеджеров*

1. *Заканчивайте начатые дела*, прежде чем приняться за новые.
2. *Не позволяйте себя перебивать* и не используйте такие ситуации как повод отвлечься.
3. *Последовательно занимайтесь* начатым проектом.
4. Настойчиво стремитесь быть *пунктуальным*.
5. *Не хватайтесь за незначительные дела*, не тратьте свою энергию впустую.
6. *Записывайте свои задачи*. Составьте список дел и приоритетов и придерживайтесь его.
7. *Составляйте план на день*, лучше структурируйте свое рабочее время.
8. *Используйте ежедневник* — в частности, как источник мотивации и инструмент самодисциплины.
9. *Наводите порядок на рабочем столе*, расчищайте свои архивы.
10. *Избегайте «личных» помех работе*. Ограничьте время для частной болтовни, будьте менее общительны.

### 15.4 Постоянный тайм-менеджер

*«Кто твердо держится за то, что должно измениться, — тот потеряет все».*

*Норберт Блюм*

*Штеффи Постоянцер медленно и методично составляет планы. Уже в мае она решает, что подарить мужу и детям на Рождество, а в середине сентября покупает первые подар-*

ки. Ей нужно время, чтобы все обдумать, иначе она начинает беспокоиться и в результате переживает стресс.

Постоянные тайм-менеджеры  
Для постоянных тайм-менеджеров время — это враг, если им приходится выполнять задачу в кратчайшие сроки. Исключительно постоянные люди появляются на работе либо слишком рано, либо слишком поздно, в зависимости от того, чем они в данное время занимаются.

Однако в целом постоянные люди пунктуальны, если сами несут ответственность за успех своего дела. Они терпимы и к опозданиям других.



Обращение со временем  
В том, как человек *постоянного* типа обращается со временем, можно заметить определенные предпочтения, которые для других могут являться помехами:

- работает сначала медленно, но старательно, основательно, надежен;
- разбирает горы бумаги документ за документом;
- не выносит давления времени и поджимающих сроков — они вызывают у него негативный стресс;
- устанавливает приоритеты, так как они обеспечивают порядок и уверенность в делах; записывает их;
- любит, не торопясь, продумать дело в спокойной обстановке — иначе у него в голове путаница;
- подчеркивает свой авторитет в профессиональном плане;
- умеет хорошо организовать себя;
- слишком часто говорит «да» и избегает говорить «нет», так как это может повредить установившимся отношениям;
- избегает задач, сопряженных с давлением времени, предпочитая им менее важные, не столь срочные дела;
- хочет по возможности избежать конфликтов;
- прерывает других, если хочет что-то уточнить;
- на совещания приходит пунктуально, но мало участвует в обсуждении;
- очень неохотно принимает на себя ответственность;
- нуждается в постоянном ободрении и контроле, если ему перепоручают чье-то дело, особенно в начале;
- тяготеет, если приходится заниматься многими делами в одно и то же время;
- решает одну задачу за другой.

### Десять рекомендаций для постоянных тайм-менеджеров

1. *Ищите новые возможности* быстрее добиваться желаемых результатов, вместо того чтобы держаться проверенного хода дел.
2. *Повышайте продуктивность* вашего рабочего времени, ускоряйте рабочие процессы.
3. *Чаще советуйтесь с другими*, чтобы согласовывать приоритеты и дела.
4. *Обнаруживайте и решайте проблемы*. Решайте проблемы в отношениях между людьми.
5. *Раньше начинайте свой рабочий день*, чтобы избежать давления времени.
6. *Меньше думайте о производственных затратах* и больше — о результатах.
7. *Помните о сроках исполнения дел*, но не фиксируйтесь на этом.
8. *Воспринимайте изменения позитивно* — они обогащают жизнь.
9. *Просто сами беритесь за дела*; начинайте с малого.
10. *Больше доверяйте самому себе*. Говорите громче. Чаще говорите «нет».

## 15.5 Ответственный тайм-менеджер

*«Кому любое решение дается с трудом, тот не может решиться ни на что».*

*Гарольд Макмиллан*

*Густав Ответцингер уже в течение многих лет корпит над усовершенствованием одной компьютерной программы. Незадолго до того, как он, наконец, может представить свой*

*проект, фирма «Гигасофт» выпускает на рынок собственную программу за евро, которая быстрее исполняет более 95% всех требуемых задач. Тем не менее Густав считает чрезвычайно важным довести свое дело до конца.*

*Ответственным тайм-менеджерам* всегда требуется больше времени, чем другим, потому что они работают основательно. Часто они просто не успевают сделать все, что запланировали.

Ответственные  
тайм-менеджеры

Они пунктуальны, потому что не хотят попасть в неприятную ситуацию из-за опоздания. Они рассчитывают, что и другие люди тоже будут пунктуальны, и не прощают опозданий.



В том, как человек *ответственного* типа *обрашается со временем*, можно заметить определенные предпочтения, которые для других могут являться помехами:

Обращение  
со временем

- часто тонет в мелочах;
- составляет подробные, детальные планы для любого дела; излишне анализирует;

- часто слишком много времени теряет на планирование, вместо того чтобы сконцентрироваться на самой работе;
- основательно обдумывает приоритеты, часто устанавливает слишком много;
- говорит «нет», если новая задача не вписывается в уже имеющуюся концепцию;
- обрабатывает много информации, чтобы подкрепить собственные высказывания;
- на помехи и похитителей времени реагирует критически, раздражается, так как считает, что они снижают эффективность его работы;
- устраивает обстоятельные презентации, долго говорит, прежде чем добраться до главного;
- на конференциях с трудом принимает решения;
- к совещаниям всегда хорошо подготовлен, приходит вовремя, приносит с собой много документов;
- без принуждения следует бессмысленным предписаниям;
- на его рабочем столе царит порядок, все на своих местах;
- поручая кому-нибудь дело, дает детальнейшие инструкции;
- требует подробных формальных отчетов и часто задает уточняющие вопросы, чтобы быть уверенным, что все выполнено правильно на 100%.

Рекомендации  
по тайм-  
менеджменту

*Десять рекомендаций  
для ответственных тайм-менеджеров*

1. *Задумайтесь над тем, сколько времени вам требуется для планирования. Если слишком долго составлять планы, останется слишком мало времени для их осуществления.*

2. *Концентрируйтесь на результатах, а не на совершенстве исполнения.*
3. *Вы не можете избежать всех опасностей. Осознайте это.*
4. *Принимайте решения, даже если в вашем распоряжении меньше информации, чем вам хотелось бы.*
5. *Не тратьте так много времени (впустую) на то, чтобы анализировать события.*
6. *Установите жесткий лимит времени, необходимого вам для выполнения ваших задач.*
7. *Ставьте достижимые цели. Не завышайте свою планку.*
8. *Поймите, что совершенство тоже имеет свои пределы: хорошее лучше совершенного.*
9. *Не требуйте слишком многого от себя и от других.*
10. *Люди важнее, чем инструкции и предписания. Осознайте это.*

## 15.6 Временные стратегии для временных типов

*«Секрет успеха в том,  
чтобы понять точку зрения другого».*  
Генри Форд

Таблицы, предлагаемые вашему вниманию в этом разделе, покажут вам, как эффективнее управлять собой и своим временем в зависимости от того, к какому типу вы относитесь.

Управление  
собой

## Лучше понимать себя и других

Смещение стилей повышает эффективность

Сходные стили поведения притягиваются друг к другу. Смещение различных стилей повышает эффективность труда, но может привести к конфликтам в отношениях между людьми. Тем не менее вы можете сотрудничать с *любым* человеком независимо от различий в стиле поведения, если будут выполнены два условия:

- Уважать поведение другого
- Приспосабливаться
- необходимы взаимное уважение и доверие;
- готовность настроиться на другого человека и *приспособиться* к нему.

## Выводы

Доминируют две тенденции в поведении

У большинства людей доминируют, по меньшей мере, две из поведенческих тенденций. Например, тот, кто в равной мере «доминантен» и «инициативен», в сложной ситуации склонен отодвинуть дело на второй план, а в более благоприятной атмосфере обнаружит свои сильные стороны в плане отношений с другими людьми.

Знать свои сильные и слабые стороны

Не существует хороших или плохих личностных типов. Важно знать свои сильные и слабые стороны, чтобы и в критических ситуациях спокойно и уверенно управлять своим временем и самим собой.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Как эффективно сотрудничать с людьми доминантного, инициативного, постоянного и ответственного типа

Аспект тайм-менеджмента	Д (доминантный)	И (инициативный)	П (постоянный)	О (ответственный)
Цели и приоритеты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не поддавайтесь тирании срочности, к которой склонен Д; покажите Д, что следует отодвинуть на второй план.</li> <li>• Согласуйте с Д реалистичный список дел со сроками исполнения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помогите И выбрать из-под завала листочков с напоминаниями, составьте вместе с ним ясный список приоритетов.</li> <li>• Письменно сформулируйте цели и согласуйте их с И; помогите ему понять общую структуру.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлеките П к достижению значительных целей, шаг за шагом показывая ему возможности развития.</li> <li>• Найдите достаточно времени, чтобы выработать общие приоритеты.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставьте О достаточно информации и обоснований, касающихся ваших целей и приоритетов.</li> <li>• Договоритесь о максимум трех приоритетных направлениях, в которых следует работать в первую очередь.</li> </ul>
Планирование дня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не ожидайте от Д детального плана на день, достаточно одного-двух приоритетов.</li> <li>• Не давайте Д сбить вас, настойчиво отстаивайте свой собственный план на день.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покажите И, как поставить конкретные цели на день и реалистично оценить требуемое время.</li> <li>• Убедите И регулярно отводить время для деловых разговоров, обработки почты, телефонных звонков, диктовки писем и т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не нагружайте П множеством неожиданных поручений и приоритетов на день.</li> <li>• Относитесь с пониманием к тому, что сначала П кажется, будто неожиданных поручений слишком много; несмотря на это, он их, скорее всего, выполнит.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Настаивайте на своевременном исполнении поручений, регулярно проверяйте работу О.</li> <li>• Опираясь на принцип Парето, объясните О, что совершенное исполнение требуется в редких случаях.</li> <li>• Согласуйте ясные цели на день, например, «сегодня отправить электронную рассылку!»</li> </ul>
Помехи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко говорите «нет» и просите Д сразу выяснять и уточнять все, что необходимо.</li> <li>• Отстаивайте свое право на сосредоточенную работу,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устройте в коллективе общее «тихое время», когда в офисе никого не отвлекает.</li> <li>• Откладывайте общение с И на обеденный</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Договоритесь, например, встречаться для выяснения всех вопросов в определенное время два раза в день.</li> <li>• Организуйте «тихое время»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Если вам приходится отвлекать О, обоснуйте свои намерения или свой запрос с точки зрения рабочей необходимости; при этом вежливо</li> </ul>

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Как эффективно сотрудничать с людьми доминантного, инициативного, постоянного и ответственного типа

Аспект тайм-менеджмента	Д (доминантный)	И (инициативный)	П (постоянный)	О (ответственный)
-------------------------	-----------------	------------------	----------------	-------------------

даже если это не вписывается в представление Д.

перерыв или на свободное время.

и для П, чтобы он мог работать без помех (все вопросы к секретарию!).

- Не рассматривайте личное обращение П как помеху.

те себя корректно.

- Подробно отвечайте на вопросы О; откажитесь от личного общения с ним.

### Совещания

- Приходите хорошо подготовленным; говорите только о существенном («Будь краток!»).
- Решительно отстаивайте свое мнение, не бойтесь конфликта с Д.
- Введите «штраф» за опоздание (например, 2,50 евро за минуту).
- Хвалите И за его выступления, но просите не забывать о регламенте и строго придерживаться повестки дня.
- Избегайте напряженности в коллективе, чтобы не снизить эффективность работы П.
- Если необходимо, просите П высказаться.
- Доверьте П какую-нибудь задачу, например, вести протоколы совещаний или следить за временем прихода/ухода сотрудников.
- Поскольку О часто — тихий слушатель, вам следует настойчиво просить его высказать свое мнение.
- Просите О говорить только о существенном и ограничиваться выводами, краткими объяснениями и тезисами.

### Бумажные дела

- Инструкции, памятки и т. п. для Д не должны быть больше одной страницы («One Page Management»).
- Не давайте Д книг, а только рецензии и краткие изложения.
- Лично регулярно проверяйте, действительно ли И работает с вашими запросами, памятками и т. п.
- Посоветуйте И, от каких рассылок, журналов, подписок можно отказаться.
- Просите П передавать вам информацию уже с необходимыми пометками, сортировать ее по приоритетам.
- Убедите П только просматривать или «читать по диагонали» газеты, циркуляры и проч., чтобы он своевременно передавал их другим.
- Настаивайте на том, что отчеты и памятки не должны занимать больше 1-2 страниц.
- Спокойно передавайте О всю информацию, которая вам больше не нужна, — если понадобится, вы сможете ее снова получить у него.

### Поручение дел

- Если Д поручает вам слишком много дел,
- Если И поручает вам важное дело, за-
- Если П вам что-то поручает, скажите
- Если О вам что-то поручает, точно при-

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Как эффективно сотрудничать с людьми доминантного, инициативного, постоянного и ответственного типа

Аспект тайм-менеджмента	Д (доминантный)	И (инициативный)	П (постоянный)	О (ответственный)
-------------------------	-----------------	------------------	----------------	-------------------

вовремя громко заявляйте «нет!»

- Если вы что-то поручаете Д, то прежде чем он отправится исполнять поручение, проверьте, правильно ли он понял задачу.

крепите устные указания на бумаге.

- Если вы что-то поручаете И, необходимо организовать и проводить дополнительные проверки.

ему, что достаточно объяснить задачу в самых общих чертах.

- Если вы что-то поручаете П, регулярно спрашивайте, как движется дело, и если необходимо, помогайте.
- Внимание! П может снова передать дело вам.

держивайтесь указаний и назначенных сроков.

- Если вы что-то поручаете О, передайте ему все дело, со всеми относящимися к нему документами; необходимо точно определить сроки и качество исполнения работы.

### Откладывание в долгий ящик

- Немедленно окажите давление на Д и установите краткий срок исполнения дела.
- Поощряйте Д за своевременное выполнение его рутинной и обычной работы.
- Дайте И понять, что можете войти в его положение, но лично настаивайте на исполнении дела к определенному времени.
- Подбодрите И, подтолкните его немедленно приняться за неприятное дело и заранее похвалите.
- Чтобы дело было выполнено, предложите П свою помощь в принятии решений и в конфликтных ситуациях.
- Предложите П начать с самой трудной задачи и договоритесь о сроке ее исполнения.
- Сообщите О, что из-за него все вынуждены ждать и вам срочно необходим результат.
- Дайте О понять, что вы цените его стремление к высокому качеству, но тем не менее задачу нужно выполнить в срок «Х».

### Тайм-менеджмент в команде

- Чтобы получить быстрый отклик, предложите Д альтернативу или вопросник, где нужно выбрать один из ответов.
- Активизируйте Д, чтобы заметно улучшить эффективность работы офиса, а значит, и повысить результаты общего труда.
- Чтобы получить быстрый отклик, увлеките И иллюстрациями, графиками и обобщенными схемами.
- Поручите И работать о том, чтобы в коллективе царил позитивная атмосфера и рождались новые, в том числе безумные идеи; время от времени устройте ему устроить веселую проделку.
- Не требуйте от П быстрого отклика — дайте ему время все взвесить.
- Поручите П роль ответственного за информацию, который постоянно готовит и раздает документы, и т. п.
- Чтобы ваше предложение прозвучало для О обоснованным и убедительным, сообщайте ему как можно больше информации.
- Поручите О постоянно анализировать эффективность использования рабочего времени в вашей команде и предлагать конструктивные идеи.





## Спасибо!

Книга — это, как правило, результат труда не одного-единственного человека. Даже если на обложке значится только имя автора и ответственность за все, что в ней содержится, несет только он, тем не менее и другие люди внесли в его работу над книгой свой вклад — большой или маленький, прямо или опосредованно. Всем им я хочу искренне сказать «Спасибо!»:

Спасибо доктору Энн МакДжи-Купер и Дуэйну Тремелу (Ann McGee-Cooper and Associates, Даллас / Техас) за наши беседы, обмен опытом и конструктивное соавторство в написании двух важных глав этой книги.

Спасибо доктору Стивену Р. Кови и Хирим Смит — президентам Franklin/Covey Company, Солт-Лейк-Сити / Юта и Прово / Юта, а также Роджеру Меррилу, Franklin/Covey Company, за наши личные встречи и те идеи, которые я почерпнул из их книг: они убедили меня в необходимости работать над тайм-менеджментом нового поколения.

Спасибо Питеру Ф. Друкеру за многие проясняющие, более чем когда-либо, конструктивные консультации по вопросам эффективного руководства.

Спасибо REWE-Zentral AG, Петеру Трайхелю (Кельн), Петеру Линцингу и Ойгену Штоллю (Хунген) за доверие и предоставленную мне возможность ввести *новый* тайм-ме-

неджмент в ежедневную работу многих руководителей и сотрудников путем корпоративных семинаров.

Спасибо филиалу REWE в Хунгене, в особенности Альфреду Криглю и Юргену Биллереку за наше долгое сотрудничество, многочисленные беседы и плодотворный обмен опытом, а также за успешную совместную работу на семинарах, благодаря которой мы смогли реализовать тот баланс работы и удовольствия, успеха и отдыха, профессиональных и частных приоритетов, к которому стремились.

Спасибо многочисленным участникам моих семинаров по эффективному управлению собой, в особенности на предприятиях REWE, за возможность совместно опробовать и постоянно совершенствовать все идеи, упражнения и примеры, которые вошли в эту книгу.

Спасибо отделу ежедневников института Темпус (доктор Юрген Кноблаух) за сотрудничество и поддержку в оформлении формуляров.

Спасибо ДИПО-тренингу в Ремчинге (Фридберт Гай) за разрешение на публикацию теста на определение стиля поведения.

Спасибо Schmidt Colleg GmbH — Немецкому институту предпринимателей и руководителей (Байрейт) за разрешение на публикацию анкеты по планированию жизни и жизненных целей на год.

Спасибо Немецкому институту Германна (Роланд Спинола) за консультации о доминировании мозговых полушарий.

Спасибо Вере Ф. Биркенбилль за совет использовать историю о Тиле Уленшпигеле.

Спасибо Вернеру «Тики» Кюстенмахеру за наглядные, меткие и симпатичные рисунки.

Спасибо издательству Campus за терпение и доброжелательное отношение — наши метафоры и заголовки "Если спешишь — не торопись" в конце концов повлияли и на срок сдачи книги.

Спасибо вам, дорогая *читательница*, дорогой *читатель*, за то, что вы дочитали до этой страницы или только что начали читать с конца, чтобы надолго улучшить свою эффективность и независимость в обращении со временем как в профессиональной, так и в личной жизни. Желаю вам успеха в освоении нового тайм-менеджмента в ускоряющемся мире.

Аотар Й. Зайверт

*Научно-популярное издание*

Лотар Й. Зайверт

**ЕСЛИ СПЕШИШЬ – НЕ ТОРОПИСЬ**

**Новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире  
Семь шагов к эффективности и независимости  
в использовании времени**

Перевод с немецкого *Н.С. Сироткина*

Ответственный редактор *Е.С. Розанова*

Редактор *Н.А. Кознева*

Технический редактор *О.А. Серкина*

Корректор *И.Н. Мокина*

Компьютерная верстка *Л.А. Быковой*

**ООО «Издательство Астрель»**

129085, г. Москва, пр-д Ольминского, д. 3а

**ООО «Издательство АСТ»**

170002, г. Тверь, пр-т Чайковского, д. 27/32

ОАО «Владимирская книжная типография»  
600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, д. 7.

Качество печати соответствует  
качеству предоставленных диапозитивов