СОДЕРЖАНИЕ

Добро пожаловать! 7

Средства тайм-менеджмента 12

Матрица управления временем 29

Приступаем к работе 36

Пирамида эффективности 46

Что такое организация? 54

Ценности 59

Всему свое время 68

Постановка целей 74

Как определить цель? 85

Каковы наши роли 92

Четыре стороны человеческой природы 97

«Выбор больших камней» 102

Планирование дня 105

21 день 111

«Основная четверка» 116

Упражнение № 2 120

Техника — это слуга, а не хозяин 127

Страница дня 130

Ключевые заметки 137

Эффективная система планирования 142

Что нас отвлекает 149

Полезные советы от Стива Джонса 154

Заключение 159

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ!

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

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

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

Я начал работать в компании FranklinCovey в 1983 г. За время, прошедшее с тех пор, мы

помогли миллионам людей, похожим на вас, сделать две вещи: во-первых, понять, что для них действительно важно, и, во-вторых, научиться держать свои приоритеты в фокусе внимания и действовать в соответствии с ними.

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

Когда основные ценности определены, можно заняться постановкой долгосрочных и текущих целей. Наша система поможет эффективно расставлять приоритеты, двигаться к намеченным целям — стратегическим и тактическим — и достигать их.

Если вы внимательно изучите нашу книгу, это позволит вам увидеть весь процесс в целом. Следуя советам, которые дают мои добрые

друзья Стивен Кови и Стив Джонс, вы сможете максимально реализовать себя, а ваша жизнь станет богаче, полнее и радостнее. Наша книга поможет вам обрести умиротворение и уверенность в себе. Я могу обещать вам это, поскольку мы убедились, что наша программа работает. Так думают миллионы людей, похожих на вас и пользующихся нашими рекомендациями.

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

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

---

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

Говорит Стивен Кови

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

В организации личного времени все более существенную роль начинают играть высокие технологии. Компьютеры, органайзеры, беспроводная связь предоставляют множество возможностей планировать свою жизнь, решать проблемы, назначать встречи, делать записи и осуществлять контакты. Вы когда-нибудь сталкивались с необходимостью одновременного использования более чем одного подоб-

ного средства? Большинство людей ответят на этот вопрос утвердительно. Чтобы все они заработали, нужно обладать определенными навыками. Часто думаешь, действительно ли новые технологии упрощают жизнь или, наоборот, делают ее сложнее? Но в одном я уверен: технология — это хороший слуга, но ужасный хозяин.

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

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

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

СРЕДСТВА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

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

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

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

серьезно, то фиксируете определенную информацию в компьютере или в Сети.

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

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

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

Как я это понимаю? По-моему, качество жизни — это наши отношения с людьми и понимание того, что для нас действительно важно. Высокое качество жизни означает возможность заниматься не просто необходимым, а действительно нужным. Если вам

хочется достичь тех целей, которые вы ставите перед собой, при организации времени нужно действовать в парадигме четвертого поколения.

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

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

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

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

Поскольку важным кажется все, мы вынуждены делать все.
На нашу беду, люди видят, что мы беремся за все, и, конечно, считают, что это — наша обязанность.
Но если браться за все, то можно так нагрузить себя, что не останется времени подумать о том, что действительно для нас важно.

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

отнесено к трем другим квадрантам матрицы. По нашему убеждению, жизнь должна быть посвящена важному, а не срочному.

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

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

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

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

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

Как понять, будет ли эта система приносить пользу или подчинит вас себе, станет ли она вашим слугой или хозяином? Мы будем исходить из трех критериев: помогает ли она достичь интеграции, мобильности и персонифицированности в организации времени.

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

Мобильность в управлении временем означает, что ваш план всегда должен быть под рукой, чтобы в любую минуту можно было осве-

жить в памяти свои задачи, предстоящие дела, заметки, контакты и т. д.

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

Об этом и многом другом пойдет речь в нашей книге.

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

Говорит Стив Джонс

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

остаться в Огайо, вести семинары. В то же время я торговал, был региональным менеджером, паковал коробки — тогда приходилось делать все.

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

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

Недавно в новостях я услышал, что ученые обнаружили, будто скорость вращения Земли замедлилась и теперь в сутках не 24, а 25 часов. Лишний час в день! Правда, здорово? Как вам кажется, что это может дать?

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

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

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

Итак, мы придумали, как провести дополнительное время. То, что вы выбрали для себя, — это вам важно, не так ли? Мы как будто сказали себе: «Я бы занимался этим больше, будь сутки на час длиннее». Задайте себе вопрос: «Как бы я мог получить больше времени?» Или: «Как понять, действительно ли я фокусируюсь на том, что мне нужно? Делаю ли я сегодня что-то полезное для работы или для жизни?» Если вы уже задавались этими вопросами, вы в этом не одиноки. Мы все проводим много времени за разными занятиями. И всегда вре-

мени чуть-чуть не хватает. Если люди испытывают это чувство, они часто решают посетить занятия по тайм-менеджменту… «Вот, приглашение на семинар. Можно сходить» или «Вот книга по тайм-менеджменту», а лучше всего: «Вот статья на одну страничку. Она решит все мои проблемы».

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

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

время и деньги… То же самое с путешествиями… И уж наверняка у вас давно составлен список домашних дел: например, вы собираетесь прибраться в гараже.

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

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

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

течение от нас не зависит. Ход времени невозможно остановить или замедлить.

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

делиться со своими пожеланиями. Я решаю, что буду делать, а время для этого нахожу потом. Правильно используя время, можно сделать жизнь гармоничной и добиться успеха в различных сферах. Теперь мы поговорим о том, что конкретно можно сделать. Рассмотрим некоторые полезные принципы, приемы и средства.

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

Помните о лишнем часе в сутках, который нам подарили ученые? Один час каждый

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

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

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

«Гордость»… Высокая самооценка… Очень хорошо. «Радость от сделанного»… Приятно

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru