Витрачайте свій час на найважливіше, все інше почекає

Стівен Р. Кові — провідний американський консультант у галузі керівництва, експерт із самоуправління та ефективної організації життя, успішний бізнесмен і лектор. Він належить до числа 25 найвпливовіших американців за версією журналу *Time*, а його видання «7 звичок надзвичайно ефективних людей» — один із найкращих ділових посібників за останні 100 років. Роботи Кові перекладено 40 мовами, продано понад 20 мільйонів примірників.

«Спершу найважливіше» спростовує всі стереотипи класичного тайм-менеджменту. Автор дає низку ефективних порад, перевертаючи традиційний підхід до організації часу, допомагає визначити, що необхідно зробити саме зараз, а що відкласти на потім. Це не книжка-годинник, яка буде відраховувати секунди і хвилини виконання завдань, це книжка-орієнтир, що допоможе ефективно розподілити завдання за пріоритетами та досягти максимального успіху в майбутньому.

Книжка, що навчить не просто керувати власними часом і життям: ви зможете визначити, що є дійсно важливим, поставити мету та рухатися до неї, незважаючи ні на що.

— Amazon.com Review —

FranklinCovey®
www.franklincovey.com

kmbs
Київо-Могилянська Бізнес Школа

Інтелектуальний партнер

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-4994-3

СТІВЕН Р. КОВІ

СПЕРШУ НАЙВАЖЛИВІШЕ

ЖИТИ, ЛЮБИТИ, ВЧИТИСЯ, ЗАЛИШИТИ СЛІД

СПЕРШУ НАЙВАЖЛИВІШЕ

Від автора бестселера
«7 ЗВИЧОК НАДЗВИЧАЙНО ЕФЕКТИВНИХ ЛЮДЕЙ»
Розвінчання міфів тайм-менеджменту

СТІВЕН Р. КОВІ

СПЕРШУ
НАЙВАЖЛИВІШЕ

FIRST THINGS FIRST

TO LIVE, TO LOVE, TO LEARN, TO LEAVE A LEGACY

STEPHEN R. COVEY

A. ROGER MERRILL

REBECCA R. MERRILL

Free Press
New York London Toronto Sydney

СПЕРШУ
НАЙВАЖЛИВІШЕ
ЖИТИ, ЛЮБИТИ, ВЧИТИСЯ, ЗАЛИШИТИ СЛІД

СТІВЕН Р. КОВІ

Е. РОДЖЕР МЕРРІЛЛ

РЕБЕККА Р. МЕРРІЛЛ

ХАРКІВ 2018 КЛУБ СІМЕЙНОГО ДОЗВІЛЛЯ

УДК 65
К56

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Franklin Covey and the FC logo and trademarks are trademarks
of Franklin Covey Co. and their use is by permission.

Перекладено за виданням:

Covey S. First Things First. To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy /
Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill. —
New York : Free Press, 1994. — 384 p.

Переклад з англійської *Антоніни Ящук*

Дизайнер обкладинки
CreaLab
Creative Laboratory

Популярне видання

КОВІ Стівен Р., МЕРРІЛЛ Роджер Е., МЕРРІЛЛ Ребекка Р.

Спершу найважливіше! Жити, любити, вчитися, залишити слід

Керівник проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *Н. О. Міщенко*
Редактор *О. В. Телемко*
Художній редактор *А. В. Ачкасова*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *О. М. Шелест*

Підписано до друку 03.05.2018. Формат 84x108/32. Друк офсетний.
Гарнітура «Adonis». Ум. друк. арк. 20,16.
Наклад 4500 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано з готових діапозитивів на ПП «ЮНІСОФТ»
Свідоцтво ДК №3461 від 14.04.2009 р. www.unisoft.ua
61036, м. Харків, вул. Морозова, 13Б
UNISOFT

ISBN 978-617-12-4994-3
ISBN 978-0-671-86441-5 (англ.)

© FranklinCovey Company
© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2018
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад та художнє оформлення, 2018

ЗМІСТ

Подяки 6
Вступ 8

ЧАСТИНА ПЕРША. Годинник і компас 13
1. Скільки людей на смертному одрі пошкодують, що замало часу проводили в офісі? 15
2. Залежність від терміновості 35
3. Жити, любити, пізнавати і залишити слід 50

ЧАСТИНА ДРУГА. Найголовніше — дбати, щоб найголовніше було найголовніше 89
4. Організовуємо сектор II: як робити насамперед найважливіше 91
5. Сила особистого бачення 121
6. Баланс ролей 140
7. Енергія цілей 162
8. Перспектива тижня 183
9. Чесність у момент вибору 198
10. Вчитися від життя 226

ЧАСТИНА ТРЕТЯ. Синергія взаємозалежності 233
11. Взаємозалежна реальність 235
12. Насамперед — найважливіше разом 252
13. Розширення повноважень зсередини 284

ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА. Сила і спокій орієнтованого на принципи життя 321
14. Від тайм-менеджменту до особистого лідерства 322
15. Душевний спокій — результат орієнтованого на принципи життя 334

Епілог 366
Додаток 368

ПОДЯКИ

Висловлюємо глибоку подяку тим чудовим людям, завдяки яким цей проект відбувся:

— людям, чиє життя й написані слова наблизили до нас мудрість віків. Ми намагалися навчитися від вас;

— нашим колегам, клієнтам і учасникам семінарів: завдяки їхньому глибокому інтересові та спочуттю ми почали краще розуміти речі;

— нашим працівникам у Центрі лідерства Кові за співпрацю та неймовірну підтримку;

— Бобові Асагіні з компанії «Саймон і Шустер» за терпіння, розуміння й провідництво;

— учасникам команди «Насамперед — найважливіше»: Бойдові Крейґу, Ґреґові Лінку, Тоні Гаррісу, Адамові Мерріллу та Кенові Шелтону за їхній неоціненний внесок у розвиток проекту. У дуже складних ситуаціях вони продемонстрували характер і компетентність, про які ми намагалися тут написати;

— і найбільше дякуємо нашим родинам і родинам учасників команди: ваша любов і підтримка були для нас неймовірно важливі. Дякуємо, що показали нам, що́ є «найважливіше» і чому це так.

Нашим онукам,
народженим і ненародженим,
що весь час надихають нас
пам'ятати, що́ є найважливіше

ВСТУП

Якщо «працюй більше, розумніше і швидше»
не працює, що робити?

Якби вам запропонували зупинитися й серйозно подумати: які речі у вашому житті — три-чотири речі — для вас найперші, найважливіші, що б ви обрали?

І чи приділяєте ви цим речам достатньо уваги й часу — стільки, скільки вважаєте за потрібне?

Працюючи в Центрі лідерства Кові, ми спілкуємося з багатьма по-справжньому гідними захвату людьми з усього світу. Це активні, працьовиті, дбайливі фахівці, вони віддано трудяться, щоб змінювати світ. Але ці самі люди весь час скаржаться нам, як важко їм день у день приділяти найбільше уваги найважливішим речам. Якщо ви взяли в руки цю книжку, то, мабуть, дуже добре розумієте, що вони відчувають.

Чому так часто найважливіші для нас речі опиняються не на першому місці? Нам роками пропонують методи, способи, засоби й інформацію, як керувати власним часом і контролювати його. Нам кажуть: якщо ми працюватимемо більше, навчимося робити все швидше і краще, використаємо новий прилад або інструмент, будемо по-особливому сортувати й організовувати речі, то нам таки вдасться зробити все. І ми купуємо новий органайзер, ідемо на нові курси, читаємо нову книжку. Ми все вивчаємо, застосовуємо, докладаємо більше зусиль — і що? Найчастіше люди, яких ми зустрічаємо, зізнаються, що все це тільки посилює відчуття провини й розчарування.

- Мені потрібно більше часу!
- Я хочу діставати більше задоволення від життя. А то тільки те й роблю, що кручуся як білка в колесі. На себе часу ніколи не залишається.
- Мої друзі й родина хочуть, щоб я приділяв їм більше часу, але де мені його взяти?

- Я постійно перебуваю в стані кризи, бо відкладаю і гаюся, бо постійно перебуваю в стані кризи.
- Не можу знайти балансу між роботою й особистим життям. Коли я покидаю щось одне, щоб зробити друге, ситуація тільки погіршується.
- Я не вилажу зі стресу!
- Так багато є різних справ, і всі важливі, — як мені обирати?

Традиційний тайм-менеджмент спирається на теорію: якщо людина працюватиме продуктивніше, то зможе контролювати власне життя. А посиливши контроль, людина здобуде мир і вдоволення, що їх так прагла.

Ми не згодні.

Годі думати, що наше щастя залежить від здатності все контролювати. Коли вибір, що робити, ми контролювати ще можемо, то наслідків нашого вибору проконтролювати не здатні. Наслідки виникають згідно з універсальними законами або принципами. Тому не *ми* контролюємо власне життя, а *принципи*. На нашу думку, саме ця ідея пояснює, чому так часто люди розчаровуються в традиційному тайм-менеджменті.

У цій книжці ми пропонуємо кардинально інший підхід до тайм-менеджменту. Це підхід, у якому головну увагу приділено принципам. Він ширший за традиційні приписи діяти швидше, наполегливіше, розумніше і більше. Замість пропонувати вам іще одного годинника, ми подаруємо компас, бо напрям вашого руху важливіший за його швидкість.

У певному сенсі це новий підхід, але, з другого боку, він дуже древній. Він глибоко закорінений у класичних, позачасових принципах, що становлять повну протилежність до сьогоднішніх підходів «швидкого вирішення» та «збагачення-бездокладання-зусиль», що їх так охоче пропагує сучасний тайм-менеджмент і література про «успіх». Ми живемо в модерному суспільстві, яке цінує схематичні рішення. Але якість життя неможливо покращити, просто обравши правильну схему.

Немає ніяких схем. Є шлях. Шлях іде за принципами, що їх поважали віками. Якщо з вікової мудрості спробувати виділити

одне послання, то воно буде таке: сповненого сенсу життя неможливо досягнути завдяки швидкості чи продуктивності. Набагато важливіше, що людина робить і чому, а не те, як швидко вона здатна впоратися з завданням.

Коротко розкажемо, про що йтиметься в цій книжці:

- У частині першій, «Годинник і компас», ми розглянемо, чому виникає конфлікт між тим, на що ми витрачаємо час, і тим, що для нас насправді важливе. Опишемо три «покоління» традиційного тайм-менеджменту, зокрема нинішню парадигму продуктивності й контролю, і поговоримо, чому цей традиційний підхід «з годинником» лише поглиблює конфлікт замість розв'язати його. Ми виявимо потребу вийти на новий рівень мислення — для формування четвертого покоління, суттєво інакшого, ніж попередні. Заохотимо вас переглянути розподіл свого часу і визначити, ви робите «термінові» чи справді «важливі» для вас речі, розглянемо наслідки «залежності від термінового». Нарешті, ми розглянемо «найважливіші речі» — базові людські потреби і здатності жити, любити, пізнавати, залишати слід — і як ставити їх на перше місце: використовуючи внутрішній компас, націлювати своє життя «на справжню північ»[1], на те, що визначає якість цього життя.
- У частині другій, «Найголовніше — дбати, щоб найголовніше було найголовніше», ми познайомимо вас із методом організовувати час у секторі II. Це щотижнева тридцятихвилинна практика, що дозволяє підкорити годинник компасові й дає вам сили перемістити увагу з «термінового» на «важливе». Перший раз ми пройдемо цю практику разом із вами, щоб ви відразу відчули її переваги; потім розглянемо кожен етап цієї практики глибше, щоб

[1] *True north* — справжня північ — *напрям уздовж земної поверхні до північного географічного полюса*. «Справжня північ» відрізняється від «магнітної півночі», що змінюється від місця до місця і з плином часу через локальні магнітні аномалії. Переносно: знайти «справжню північ» — іти в правильному напрямку, бути на правильному шляху. (*Тут і далі прим. перекл., якщо не вказано інше.*)

продемонструвати вам усі багатства, які з'являться у вашому житті завдяки їй. Ми розглянемо:

— як визначати особисті завдання і створювати образ майбутнього, що додасть вам сил, сповнить життя сенсом і визначить його мету, а потім увійде в ДНК вашого життя;
— як досягнути балансу й сумісності між різними життєвими ролями;
— як ставити й досягати цілей, що базуються на принципах і дають результати, що змінюють якість життя;
— як дивитися на все з такої перспективи, щоб найважливіші речі були на першому місці;
— як чесно робити вибір — мудро ухвалювати рішення: «ставити найважливіші речі на перше місце» означає дотримуватися початкового плану чи порушити його... і виконувати своє рішення впевнено та спокійно;
— як перетворити тижні вашого життя на спіраль, що піднімається до пізнання і життя.

- У частині третій, «Синергія взаємозалежності», ми детальніше поговоримо про проблеми та потенціал взаємозалежної реальності. У ній ми проводимо 80 % часу, тоді як цю територію повністю ігнорують або неправильно інтерпретують у традиційному тайм-менеджменті. Розглянемо різницю між транзакційними і трансформаційними взаємодіями з іншими людьми. Ми не будемо розглядати ближніх тільки як ресурси, яким ми можемо делегувати частину своїх завдань і завдяки цьому встигнути зробити більше. Натомість поговоримо про те, як створити потужну взаємодію завдяки спільному баченню й домовленостям про обов'язки. Розглянемо, що́ таке розширення повноважень — по суті, «пересування точки опори», — і запропонуємо новий погляд на те, як можна розширити повноваження на особистому рівні й на рівні організації, стати чинником для змін у родині, на роботі чи в іншому колективі.

- У частині четвертій, «Сила і спокій орієнтованого на принципи життя», ми розглянемо кілька прикладів із реального життя, покажемо, як підхід четвертого покоління по-справжньому трансформує якість кожного прожитого вами дня і природу вашої діяльності. Завершуючи книжку, приділимо увагу принципам спокою і питанням, як уникнути головних перешкод на шляху до повноцінного, сповненого сенсу й радості життя.

Щоб дістати максимум користі від цієї книжки, вам доведеться глибоко перейнятися тим, що тут написано. Треба буде не вагаючись переглянути своє життя, принципи, мотиви, свої «найважливіші речі», переглянути, хто ви є. Це вимагає серйозного самозаглиблення. Радимо вам, працюючи з книжкою, часто зупинятися і прислухатися до власного розуму й серця. Людина, що так глибоко зануриться в дослідження самої себе, не зможе залишатися колишньою. Ви побачите світ по-новому. Побачите стосунки по-новому. Побачите час по-новому. Побачите себе по-новому. Ми переконані, що ця книжка дасть вам сили розв'язати конфлікт між тим, що для вас по-справжньому важливо, і тим, на що ви витрачаєте час.

Дякуємо, що прислухаєтеся до нашої думки. Віримо, що зможемо показати вам краще життя. Із власного досвіду ми знаємо, що завдяки принципам можна водночас досягнути спокою в душі й неймовірних результатів.

Сила — у цих принципах.

Ми переконані, що наша книжка допоможе вам визволитися з-під тиранії годинника і віднайти свій компас. Цей компас дасть вам силу жити, любити, пізнавати й залишити величний і тривалий слід... із радістю.

Частина перша

ГОДИННИК І КОМПАС

Стівен. *Якось увечері я розмовляв з дочкою Марією, яка щойно народила третє дитя. Вона сказала: «Тату, я в розпачі! Ти знаєш, як я люблю цю дитину, але вона забирає в мене буквально весь час, я нічого іншого взагалі не можу зробити, навіть того, чого, крім мене, не зробить ніхто».*

Я розумів її розпач. Марія — яскрава і здібна особистість, навколо неї завжди крутилося багато гарних речей. Ці гарні речі її просто розривали — проекти, що їй хотілося завершити, допомога, що її вона хотіла надати, хатні справи, що їй хотілося зробити як слід.

Але в процесі розмови ми з Марією дійшли висновку, що її розчарування — результат її очікувань. І що на той момент насправді їй було потрібно тільки одне — насолоджуватися немовлям.

«Розслабся, — сказав я. — Розслабся і насолоджуйся своїм новим досвідом. Хай дитя відчує твою радість від того, що ти мама. Ніхто інший не любитиме цієї дитини і не виховає її так, як ти. Проти цього все інше блідне».

Марія зрозуміла, що на певний — недовгий — час її життя стане незбалансованим... і так має бути. «Для всього свій час, і година своя кожній справі під небом». Марія усвідоми-

ла, що, коли дитина підросте, вона зможе зробити те, чого прагне, і долучитися до інших важливих справ.

Тоді я сказав: «І навіть не намагайся ставити собі якісь часові межі. Забудь про календар. Припини планувати, якщо через це в тебе з'являється почуття провини. Твоє немовля — ось що тепер найважливіше у твоєму житті. Просто насолоджуйся і не хвилюйся. Іди за своїм внутрішнім компасом і не поглядай щохвилини на годинника».

Для багато кого з нас компас і годинник ніби заходять у суперечку. Є речі, дуже важливі для нас, але часу для них у нас чомусь не вистачає. І традиційний тайм-менеджмент, що вчить робити більше і швидше, ніяк не може розв'язати цю суперечку. Навіть гірше: багато хто відчуває, що, коли швидкість зростає, усе стає ще гірше.

Подумайте: якби за помахом чарівної палички вам раптом додалося 15 чи 20 % продуктивності (а саме це обіцяє традиційний тайм-менеджмент), ви розв'язали б усі ваші проблеми? Спочатку ви, може, і були б у захваті від вашої нової продуктивності. Але потім, як більшість людей, з якими ми працюємо, зрозуміли б, що труднощі неможливо розв'язати тільки завдяки вмінню робити більше речей за менший час.

У цій частині ми детально розглянемо три покоління традиційного тайм-менеджменту. Ми спробуємо визначити, чому їм не вдається розв'язати конфлікт між компасом і годинником. Попросимо вас подумати, як ви підходите до життя: чи з парадигмою «терміновості», чи з парадигмою «важливості». Поміркуємо про наслідки «залежності від терміновості». Ми побачимо необхідність розробити четверте покоління тайм-менеджменту, відмінне від попередніх за своєю суттю. Це буде навіть не покоління тайм-менеджменту, а покоління особистого лідерства. Замість зосереджуватися на тому, як робити речі правильно, воно дасть відповідь на питання, як робити правильні речі.

У третьому розділі ми поставимо непрості питання: які речі в нашому житті «найважливіші»? чи здатні ми поставити їх на

перше місце? У цьому розділі ми розглянемо три ключові ідеї, що лежать в основі четвертого покоління. Можливо, вони змінять ваше уявлення про час і життя. Читаючи цей розділ, будьте готові до глибокої внутрішньої роботи. Ми писали цю книжку з думкою, що ви читатимете її підряд, але можете перейти до частини другої, якщо вважаєте, що так дістанете більше користі. Прочитайте про організацію справ із сектору II, переконайтеся, які переваги він дає, а потім повертайтеся до розділу 3. Гарантуємо: якщо ви зрозумієте і почнете застосовувати три фундаментальні ідеї, описані в цьому розділі, то ваш час і життя зазнають неймовірних змін.

1. СКІЛЬКИ ЛЮДЕЙ НА СМЕРТНОМУ ОДРІ ПОШКОДУЮТЬ, ЩО ЗАМАЛО ЧАСУ ПРОВОДИЛИ В ОФІСІ?

«Хороше» — ворог «найкращого».

Ми постійно робимо вибір, на що витрачати час. Це стосується і значних відрізків часу, і щоденних миттєвостей. А потім живемо з наслідками цих виборів. І часто нам ці наслідки не до вподоби, особливо якщо виникає конфлікт між тим, на що ми витрачаємо час, і тим, що для нас по-справжньому важливе.

Я живу в шаленому темпі! Цілими днями мотаюся — зустрічі, телефонні розмови, папери, завдання. Увечері я, як витиснутий лимон, падаю в ліжко без сил, а ранесенько схоплююся, щоб знову впрягтися в усе це. Я багато встигаю, перероблю купу роботи. Але часом зупиняюся і думаю: «Ну і що? Що́ з того, що я роблю, справді важливе?» І мушу зізнатися, я не маю відповіді на це запитання.

У мене таке відчуття, що я просто розриваюся. Сім'я для мене дуже важлива. Робота важлива не менше. І я живу

в постійному конфлікті, щоб і вовки ситі, і вівці цілі. Чи можна бути справді успішним — і щасливим — і на роботі, і вдома?

У мене на все не вистачає рук. Рада директорів і акціонери нападають на мене, як розлючений рій, бо вартість наших акцій падає. І я весь час мушу бути суддею у війнах за вплив між працівниками. Нести відповідальність за якісні покращення в нашій організації — величезний тягар. Бойовий дух наших працівників упав нижче від плінтуса, і я відчуваю провину, що не спілкуюся з ними в неформальній обставі й не дослухаюся кожного. А на додачу до цього всього моя родина готова списати мене в утиль, бо вдома я майже не буваю, хоча не так давно провів відпустку з сім'єю.

Мені здається, що я зовсім не контролюю свого життя. Намагаюся зрозуміти, що для мене важливо, встановити цілі й досягати їх. Але всі навколо — начальник, колеги, дружина — весь час встромляють палиці в колеса. Я щось планую — а інші перебивають мої плани своїми вимогами до мене. Важливі для мене речі просто не витримують натиску важливих речей для інших.

Я чую від усіх, що досяг успіху. Я багато працював, багато пережив, багато чим пожертвував і нарешті добрався до вершини. Але я нещасливий. У моїй душі — пустка. «Невже оце й усе?» — як співає Пеґґі Лі в своєму старому хіті.

Я не можу діставати задоволення від життя. Якщо хоч щось починає мене радувати, тут же я згадую ще про десяток речей, які вганяють мене в депресію, і я через це почуваюся винним. Постійні спроби вирішити, що ж мені, врешті-решт, робити, — це постійний напруг. Як мені визначити, що найважливіше? Це реально? І як почати діставати задоволення?

Мені здається, я починаю розуміти, чим мені варто займатися в житті. Навіть записав свої думки про те, що важливо для мене, визначив цілі, щоб наблизитися до цього важливого. Але в щоденній рутині думки губляться. Як мені втілювати в життя ідеї про важливе?

Ставити найважливіші речі на перше місце — це одна з найвагоміших у житті справ. Майже всі ми відчуваємо, як практично розриваємося між тим, що хочемо робити, вимогами, які світ висуває до нас, і різноманітними обов'язками, що лежать на наших плечах. Усім нам нелегко даються щоденні, щохвилинні рішення, як найкраще використати час.

Якщо вибір стоїть між «хорошим» і «поганим», вирішити нескладно. Ми відразу бачимо, де час просто витече крізь пальці, не дасть нічого, крім нудьги, а то й зашкодить. Але багато хто з нас нині вибирає не між «хорошим» і «поганим», а між «хорошим» і «найкращим». І часто ворогом найкращого стає хороше.

Стівен. *У мене був знайомий, якому колись запропонували стати деканом факультету бізнесу у великому університеті. Коли він вступив на посаду, то вивчив ситуацію на факультеті й визначив, що йому найбільше потрібно буде дофінансування. Мій знайомий мав неабиякі здібності в справі збору коштів, а тому сповнився переконання, що його місія на посаді декана — зібрати більше грошей для факультету.*

І тут виникли проблеми: попередні декани зосереджувалися переважно на розв'язанні щоденних проблем факультету, а новий декан цим не займався, бо весь час їздив країною, збираючи гроші на дослідження, стипендії та інші потреби. А на повсякденні проблеми йому бракувало часу. Усі справи на факультеті доводилося розв'язувати через секретаря, і викладачі, що звикли мати справу з найвищим керівництвом, були незадоволені.

Працівники факультету так рознервувалися через відсутність свого декана, що відправили делегацію до президента університету з вимогою призначити нового декана або вплинути на нинішнього, щоб той почав працювати з ними «по-нормальному». Але президент, який розумів підхід декана, порадив їм просто розслабитися, дати йому більше часу і покладатися на секретаря, що добре знав свою роботу.

Невдовзі на факультет полився золотий дощ, і працівники зрозуміли підхід свого нового декана. Не минуло й кількох місяців, як вони щоразу казали йому при зустрічі: «Їдьте-но звідси! Ми вас і бачити не хочемо. Дуйте у відрядження і привозьте ще грошей. Ваш секретар керує справами краще за будь-кого».

Пізніше мій знайомий зізнавався мені, що його помилкою було те, що він приділяв мало уваги розвиткові гарних стосунків у колективі, не пояснював свого бачення розвитку факультету, своєї мети. Я певен, що він справді міг робити свою роботу ліпше. Але випадок мого знайомого багато чого мене навчив. Ми маємо весь час питати себе: «Чого потребує цей світ і в чому моя унікальна сила, мій дар?»

Цьому чоловікові легше було піти на повідку в інших працівників й задовольнити їхні вимоги. Він міг зробити кар'єру в стінах університету, і кар'єру блискучу. Але якби він не був здатен визначити справжніх потреб факультету — і власної унікальної здібності, якби не йшов до кінця за своїм переконанням, то ніколи не досягнув би *найкращих* результатів і для себе, і для факультету.

Що у вас є «найкращого»? Що заважає вам віддавати цим «найкращим» речам той час і енергію, які ви хотіли б їм віддати? Можливо, на вашому шляху стоїть забагато «хороших» речей? Для багатьох людей усе відбувається саме так. Результат — тривожне відчуття, що найважливіші речі в них не на першому місці.

ГОДИННИК І КОМПАС

Наша боротьба за те, щоб найважливіші речі ставити на перше місце, завжди відбувається під знаком конфлікту між двома потужними силами, які спрямовують наш рух: між годинником і компасом. Годинник — це наші обов'язки, завдання, розклади, цілі, діяльність, із ними ми постійно маємо справу,

організовуючи час. Компас — це наше бачення, цінності, принципи, місія, спрямування, наша совість, — те, що вважаємо важливим, що *веде* нас у житті.

Боротьба виникає тоді, коли ми усвідомлюємо конфлікт між годинником і компасом — коли те, на що ми витрачаємо час, ніяк не пов'язано з тим, що вважаємо в житті найважливішим.

Деякі люди дуже гостро відчувають цей конфлікт. Їм здається, що вони зв'язані по руках і ногах, сидять у пастці, стають заручниками ситуації і що ними, як маріонетками, керують інші люди. Що вони тільки те й роблять, що підібгують хвости, залатують діри, доганяють, підганяють — і ніколи не мають часу на те, що справді важливе. Нібито їхнє життя за них проживає хтось інший.

Для декого цей конфлікт не такий явний. Просто є відчуття, ніби вони роблять не те, що *мали б* робити, *хотіли б* робити, і взагалі не до кінця розуміють, що вони насправді *роблять*. Перед ними стоїть дилема. Вони почуваються винними за те, чого не роблять, аж так, що навіть не можуть дістава ти втіху від будь-якої своєї діяльності.

А дехто відчуває пустку. Ці люди уявили собі, що щастя — це лише і тільки професійні чи фінансові здобутки, а потім виявили, що їхній «успіх» не дає того задоволення, на яке вони чекали. Ці люди, попри біль і втому, завжди цілеспрямовано дерлися кар'єрною драбиною, щабель за щаблем: диплом, недоспані ночі, правильні підходи до правильних людей — і раптом, на самому вершечку, виявили, що драбина спиралася на якусь не ту стіну. Зосереджені на своєму сходженні, ці люди колись зламали стосунки, колись пропустили моменти глибоких і багатих переживань, щоб кинути всі сили на свої старання. У гонитві за успіхом вони пошкодували часу на те, що насправді було найважливіше.

Є й просто збиті з пантелику, розгублені люди. Вони навіть не можуть визначити для себе, які речі є «найважливіші». Рухаються від однієї діяльності до іншої — автоматично. Життя схоже на механізм. І тільки час від часу зринає думка, чи є сенс у повсякденних справах.

Деякі люди відчувають, що в їхньому житті немає необхідного балансу, але не певні, чи є в них альтернатива. Або вважають, що змінити щось буде занадто складно. Чи бояться пробувати. Жити звичним розбалансованим життям для них простіше.

ТРИВОЖНІ СИГНАЛИ

Буває, ми за дуже драматичних обставин усвідомлюємо конфлікт у своєму житті. Помирає людина, яку ми так любили. Раптом її не стає, і ми з безжальною ясністю бачимо, яким могло бути наше спільне життя і яким воно не стало, бо ми були надто зайняті дряпанням по «драбині успіху» замість того, щоб плекати сердечні стосунки.

Або нас можуть поставити перед фактом, що наш синпідліток — наркоман. І перед очима пропливають десятки картин: як усі ці роки ми могли робити щось із ним разом, ділитися, будувати стосунки... але нам було ніколи, бо ми надто переймалися зароблянням грошей, підтриманням корисних зв'язків чи просто читанням газети.

Компанія, у якій ми працюємо, реорганізовується, і наша посада підлягає скороченню. Лікар каже нам, що жити залишилося кілька місяців. Наш шлюб опиняється під загрозою розриву. Настає криза, і ми раптом усвідомлюємо, що витрачаємо час зовсім не на те, що насправді важливе.

Ребекка. *Багато років тому я відвідала в лікарні молоду жінку, якій було тоді всього двадцять три роки і в якої вдома залишилося двоє малих дітей. Жінку щойно повідомили, що вона хвора на рак, невиліковний. Я тримала її за руку і намагалася придумати, якими словами можна втішити цю бідну душу. Аж раптом жінка заплакала: «Я б зараз усе віддала за те, щоб опинитися вдома й поміняти закаканий підгузок!»*

Я багато думала про її слова і про власні стосунки з дітьми, поки вони були ще малі. Скільки разів і вона, і я змінюва-

ли підгузки, ковтаючи відчуття обов'язку, поспіхом, сердиті за незручності, що відволікають нас від важливіших справ. І не смакували цими солодкими моментами життя й любові, адже хто з нас знає, чи повторяться вони колись?

Поки не звучать такі «тривожні сигнали», багато хто просто не задумується про серйозні речі в житті. Замість лікувати старі хронічні хвороби, люди ковтають аспірин і накладають бактерицидний пластир, щоб зняти гострий біль. Натхненні тимчасовим полегшенням, вони все більше і більше завантажують себе «хорошими» речами. І не заморочуються, щоб зупинитися й запитати себе: чи те, на що витрачається найбільше часу, справді найважливіше?

ТРИ ПОКОЛІННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

У спробах розв'язати конфлікт між годинником і компасом багато хто з нас звертається до порад із тайм-менеджменту. У шістдесятих роках серйозних книжок на цю тему було не більш ніж десяток, зате в дев'яностих ми вже нарахували понад сто книжок, кількасот статей і незчисленну кількість календарів, щоденників, програмного забезпечення й інших засобів для організації часу. Такий собі «феномен попкорну», коли ці питання стають усе гарячішими і суспільство просто-таки тисне на нас, пропонуючи все більше літератури й засобів.

Під час дослідження ми прочитали й обміркували багато книжок і виділили вісім головних підходів до тайм-менеджменту: від традиційних, орієнтованих на продуктивність (наприклад, підхід «організуй свій час», підхід «воїна», підхід «ази пріоритетів»), до підходів новіших, які заступають традиційні парадигми. Наприклад, підхід «пливти за течією», що походить із Далекого Сходу і заохочує долучатися до природних ритмів життя — торкатися «позачасових» митей, коли цокання годинника просто завмирає в радості теперішнього моменту. Є також підхід

«одужання», який показує, що втрати часу внаслідок гаяння й невдалого делегування обов'язків часто пов'язані з глибинними психологічними настановами, і як люди, що намагаються «всім подобатися», часто занадто переймаються роботою і перепрацьовують, тому що бояться сорому й неприйняття.

Найчастіше ми бачимо, що люди схиляються до трьох поколінь тайм-менеджменту. Кожне наступне покоління спирається на попереднє і рухається в напрямку більшої продуктивності й контролю.

Перше покоління. Перше покоління спирається на «нагадування». Загалом можете «пливти за течією», але не забувайте про заплановані справи: написати звіт, відвідати зустріч, відремонтувати машину, прибрати в гаражі. Це покоління використовує прості записки і списки. Якщо ви прихильник цього покоління, то носитимете з собою списки і час від часу зазиратимете в них, щоб нічого не забути. Передбачається, що наприкінці дня ви зробите більшість запланованих справ і викреслите їх зі списку. Якщо чогось зробити не встигли, переносите ці справи на завтра.

Друге покоління. Друге покоління — це «планувати й готуватися». Воно використовує календарі та блокноти для запису планів. Тут ідеться про продуктивність, особисту відповідальність, правильне поставлення цілей, розписування майбутньої діяльності й подій. Якщо ви прихильник цього покоління, то визначатимете завдання, окреслюватимете зобов'язання, встановлюватимете терміни, записуватимете, коли відбудуться зустрічі. Можливо, для цього ви використаєте комп'ютер або інтернет.

Третє покоління. Підхід третього покоління — «планувати, встановлювати пріоритети, контролювати». Якщо ви прихильник цього покоління, то, мабуть, приділили час визначенню власних цінностей і пріоритетів. Ви запитали себе: чого я хочу? Встановили довго-, середньо- і короткострокові цілі, щоб здобути визначені цінності. Щодня визначаєте пріоритетну на сьогодні діяльність. Це покоління використо-

вує багато різних щоденників для планування, органайзерів — і електронних, і паперових, — ретельно розкреслених для завдань на кожен день.

Усі три покоління тайм-менеджменту по-своєму сприяли тому, щоб усі ми працювали продуктивніше. Наша обізнаність з продуктивністю, плануванням, розставлянням пріоритетів, чітким визначенням цінностей і цілей, безперечно, зрушення в кращий бік.

І все ж для багатьох людей — навіть після того, як серйозно зросли їхні доходи, — досі актуальний конфлікт між справді важливими речами і речами, на які вони тратять час. Часто цей конфлікт стає навіть гострішим. Люди кажуть: «Ми більше встигаємо за менший час, але де наші гарні стосунки, душевний спокій, баланс, упевненість, що ми робимо саме те, що найважливіше, і робимо добре?»

Роджер. *Ці три покоління — хроніка моїх стосунків із тайм-менеджментом. У юності я жив у містечку Кармелі в Каліфорнії. Мене оточували творчі, вільнодумні, схильні філософувати люди, і вони були прихильниками першого покоління. Я час від часу записував собі дати подій, яких не хотів пропустити, — переважно це були змагання з гольфу, тоді вони були важливою частиною мого життя. Крім того, я брав участь у кінних перегонах, тому в певні сезони в моїх блокнотах з'являлися записи й про них.*

Потім я переїхав, і життя почало ставити переді мною нові вимоги, відкривати нові можливості. У мене з'явилося бажання робити більше, і я зацікавився тайм-менеджментом другого покоління. Перечитав усе, що міг дістати. Я навіть деякий час мав бізнес: працював консультантом із тайм-менеджменту. Допомагав людям працювати продуктивніше, ліпше організовувати події, вчив, як працювати з телефонними дзвінками тощо. Протягом дня я спостерігав за їхньою діяльністю, а потім пропонував конкретні речі: які справи можна зробити краще і швидше.

Але минав час, і я почав розуміти: на жаль, я не маю певності, що справді допомагаю людям. Навіть почав питати себе: чи не допомагаю я своїм клієнтам швидше зазнати поразки. Проблема ж була не в тому, скільки вони встигають. А в тому, куди рухаються, що прагнуть зробити. Люди хотіли знати, що вони роблять, але я зрозумів, що не можу їм цього сказати, бо не знаю, що вони намагаються робити. Тоді я перейшов до третього покоління. Якщо чесно, ми зі Стівеном доволі активно долучилися до виникнення цього третього покоління, співпрацювали з дуже впливовими в цій царині людьми. Ми намагалися прив'язати цінності до цілей, щоб допомогти людям приділяти більше уваги необхідним і пріоритетним речам. Тоді мені здавалося, що це пряма і правильна дорога.

Але з часом мені стало зрозуміло: є велика різниця між тим, чого люди хочуть, і тим, що вони потребують у житті. Багато хто досягав усе більше й більше цілей, а щастя й задоволення було все менше й менше.

Тоді я почав піддавати сумнівові деякі фундаментальні парадигми, переглядати свої дотеперішні погляди. Почав усвідомлювати, що жодне з трьох поколінь тайм-менеджменту не дає відповіді. Ці відповіді перебувають на рівні фундаментальних парадигм. Вони в наших базових переконаннях і уявленнях про те, що нам потрібно робити.

СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ КОЖНОГО ПОКОЛІННЯ

Розглянемо детальніше слабкі й сильні сторони кожного з трьох поколінь тайм-менеджменту, а також як конкретно вони допомагають людям — і водночас не задовольняють глибших потреб.

Люди, які використовують *перше покоління*, зазвичай гнучкі. Вони готові реагувати на інших і на зміну обставин. Добре

Видавництво «Клуб Сімейного Дозвілля» пропонує розміщення реклами на нашій книжковій продукції : логотипи, закладки, флаєри, листівки, буклети тощо.

Наші конкурентні переваги:

- вашу рекламу буде представлено в найбільшій дистрибуційній мережі України (у 78 книжкових магазинах видавництва «КСД»);
- також на полицях понад 400 бізнес-партнерів (українські книгарні, продуктові та будівельні маркети);
- ви отримаєте доступ до широкої цільової аудиторії (читачі віком від 20 до 40 років, серед них основна частина — від 25 до 35 років; 55—60 % наших покупців становлять жінки);
- ми видаємо бестселери художньої та нонфікшн літератури, які перебувають у топі вітчизняних книгарень.

З пропозиціями звертайтеся за адресою:
trade@ksd.ua